



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Diseño y Evaluación de un manual de procedimientos para el mejoramiento del sistema del Control en el efectivo y sus equivalentes de efectivo para la empresa Microsoft del Ecuador S.A.**

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado**

**Autora: Olga Viviana Ortiz Delgado**

**Director: Ing. Marco Antonio Yépez Olmedo**

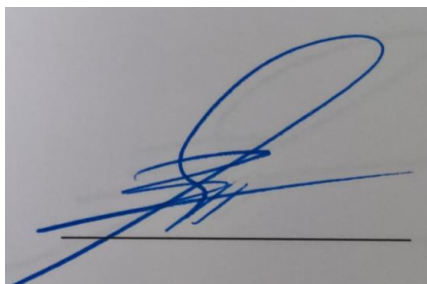
**Quito, junio 2017**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Ing. Marco Antonio Yépez Olmedo**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación con el tema: **“Evaluación y Diseño de Manual de Procedimientos para el Mejoramiento del Sistema del Control del Efectivo y Equivalentes de Efectivo de Microsoft del Ecuador S.A.”** de la estudiante **Olga Viviana Ortiz Delgado**, alumna de la Facultad de Ciencias Administrativas, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, marzo del 2017

EL TUTOR



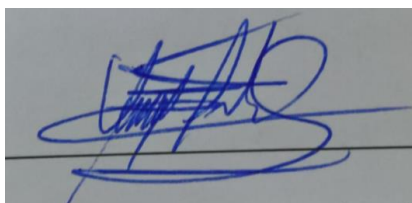
Ing. Marco Antonio Yépez Olmedo

C.I. 1714213491

## CERTIFICADO DE AUTORÍA

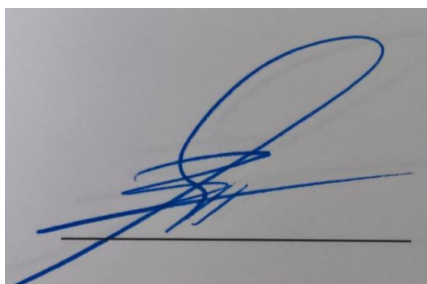
Yo, **Olga Viviana Ortiz Delgado**, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Olga Viviana Ortiz Delgado

Yo, Marco Antonio Yépez Olmedo certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo ella responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Director de la Tesis

Ing. Marco Antonio Yépez Olmedo

## DEDICATORIA

*A mi Padre Dios, por ser presencia viva en cada instante de mi vida*

*A mi Madre Olguita, por ser mi compañera, mi mayor fuente de inspiración,  
ejemplo de fortaleza, lucha y perseverancia en la vida.*

*A mi Padrino Jorge, por todas las enseñanzas y valores que me dejo antes de  
partir*

***Olga Viviana Ortiz Delgado***

## AGRADECIMIENTO

*A mi Padre Dios, por todas las bendiciones que me ha brindado en toda mi vida y por darme las fuerzas y los medios necesarios para culminar esta etapa.*

*A mi Madre Olguita, que, con su amor, paciencia y confianza, me ha impulsado siempre que salga adelante en cada momento de mi vida.*

*A mi Don Galito, por toda su ayuda incondicional en todo el proceso; su comprensión y paciencia fueron la base fundamental para la culminación de este proyecto.*

*A mi Director de Tesis Ing. Marco Yépez, por su tiempo y soporte brindado en el desarrollo de este proyecto.*

*Muchísimas gracias de todo corazón.*

## Índice de contenido

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1    El Problema de Investigación .....                 | 1         |
| 1.1.1    Problema a investigar .....                      | 1         |
| 1.1.2    Objeto de estudio teórico .....                  | 2         |
| 1.1.3    Objeto de estudio práctico .....                 | 2         |
| 1.1.4    Planteamiento del problema .....                 | 3         |
| 1.1.5    Formulación del problema.....                    | 6         |
| 1.1.6    Sistematización del problema.....                | 7         |
| 1.1.7    Objetivo general .....                           | 8         |
| 1.1.8    Objetivos específicos .....                      | 8         |
| 1.1.9    Justificaciones.....                             | 9         |
| 1.2    Marco Referencial.....                             | 11        |
| 1.2.1    Marco teórico.....                               | 11        |
| 1.2.2    Marco conceptual: .....                          | 19        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                   | <b>36</b> |
| <b>MÉTODO.....</b>                                        | <b>36</b> |
| 2.1    Metodología General .....                          | 36        |
| 2.1.1    Nivel de estudio .....                           | 36        |
| 2.1.2    Modalidad de Investigación.....                  | 37        |
| 2.1.3    Método.....                                      | 38        |
| 2.1.4    Población y muestra.....                         | 39        |
| 2.1.5    Selección de instrumentos de investigación ..... | 40        |
| 2.1.6    Procesamiento de datos .....                     | 41        |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                                 | <b>43</b> |

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DIAGNÓSTICO .....</b>                                                                                                         | <b>43</b>  |
| 3.1    Análisis FODA .....                                                                                                       | 43         |
| 3.2    El Diamante de Porter .....                                                                                               | 63         |
| 3.3    Cadena de Valor.....                                                                                                      | 70         |
| 3.4    Conocimiento de la Empresa .....                                                                                          | 73         |
| 3.4.1  Contextualización e Identificación del Problema de investigación.....                                                     | 73         |
| 3.5    Diagrama de causa y efecto .....                                                                                          | 76         |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>                                                                                                          | <b>78</b>  |
| <b>PROCESO DE DEPURACIÓN, CONCILIACIÓN Y AJUSTES CONTABLES DE LAS CUENTAS DE BANCOS .....</b>                                    | <b>78</b>  |
| 4.1    Análisis contable inicial de la Cuenta Bancos: .....                                                                      | 78         |
| 4.2    Análisis de cheques emitidos y no pagados por el Banco .....                                                              | 78         |
| 4.3    Análisis de Notas de Débito y Crédito.....                                                                                | 84         |
| 4.4    Primera revisión formal de la Cuenta Bancos: .....                                                                        | 86         |
| 4.5    Primera conciliación masiva:.....                                                                                         | 94         |
| 4.6    Segunda conciliación depuradora .....                                                                                     | 96         |
| 4.7    Tercer cruce conciliatorio .....                                                                                          | 98         |
| 4.8    Cuarto cruce conciliatorio.....                                                                                           | 101        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                                                                                                          | <b>103</b> |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....</b>                                                                                            | <b>103</b> |
| 5.1    Presentación del manual de control del efectivo .....                                                                     | 103        |
| 5.2    Manual de Procedimientos para el mejoramiento del Sistema de Control del Efectivo y Equivalentes de Efectivo de MSE ..... | 104        |
| 5.2.1  Flujograma General de Contabilidad:.....                                                                                  | 105        |
| 5.2.2  Proceso de auditoría.....                                                                                                 | 107        |
| 5.2.3  Matriz de evaluación de control interno .....                                                                             | 109        |
| 5.3    Procesos Administrativos .....                                                                                            | 110        |
| 5.3.1  Flujo presupuestario .....                                                                                                | 114        |

|                                             |                                                                                                        |            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.2                                       | Flujograma de presupuesto general consolidado .....                                                    | 119        |
| 5.3.3                                       | Flujo de ejecución presupuestaria.....                                                                 | 120        |
| 5.3.4                                       | Diagrama linear de responsabilidad gestión de tesorería .....                                          | 124        |
| 5.3.5                                       | Proceso de transferencias bancarias .....                                                              | 127        |
| 5.3.6                                       | Emisión de cheques .....                                                                               | 128        |
| 5.3.7                                       | Débitos bancarios automáticos .....                                                                    | 129        |
| 5.3.8                                       | Proceso de retenciones y pagos a entidades estatales.....                                              | 133        |
| 5.3.1                                       | Proceso de pagos de aportes y retenciones IESS e impuesto a la renta del personal.....                 | 138        |
| 5.4                                         | Proceso de Generación de Nóminas (Rol de Pagos al Personal) y pagos por Transferencias Bancarias ..... | 141        |
| 5.5                                         | Procedimiento o instructivo de conciliación de las Cuentas Bancarias...                                | 145        |
| 5.5.1                                       | Ordenamiento por valores .....                                                                         | 153        |
| 5.6                                         | La Importancia del Registro Contable de un cheque anulado .....                                        | 157        |
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>                     |                                                                                                        | <b>159</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b> |                                                                                                        | <b>159</b> |
| 6.1                                         | Conclusiones .....                                                                                     | 159        |
| 6.1.1                                       | Relativas al Problema de investigación .....                                                           | 159        |
| 6.1.2                                       | Referentes al Marco teórico y conceptual .....                                                         | 159        |
| 6.1.3                                       | Relacionadas a la Fase teórica. ....                                                                   | 160        |
| 6.1.4                                       | Concernientes a la Fase Práctica .....                                                                 | 161        |
| 6.1.5                                       | Pertinentes al Examen especial propiamente dicho.....                                                  | 163        |
| 6.1.6                                       | Referidas al Diseño de un sistema de conciliación final de las cuentas bancos                          | 164        |
| 6.2                                         | Recomendaciones .....                                                                                  | 164        |
| 6.2.1                                       | Convenios bancarios.....                                                                               | 164        |
| 6.2.2                                       | Selección técnica de empleados.....                                                                    | 165        |
| 6.2.3                                       | Mejoramiento de Control Interno .....                                                                  | 165        |

|       |                                                                                                                                           |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.4 | Implementar el Manual de Procedimientos para el mejoramiento del Sistema del Control del Efectivo y equivalentes de Efectivo de MSE ..... | 167 |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Bibliografía.....</b> | <b>168</b> |
|--------------------------|------------|

## Lista de Figuras

|            |                                                           |     |
|------------|-----------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1.  | Ambiente de Control .....                                 | 36  |
| Figura 2.  | Objetivos de planeamiento y ejecución de control. ....    | 42  |
| Figura 3.  | Matriz de motricidad y dependencia de las variables.....  | 62  |
| Figura 4.  | El diamante de Porter. ....                               | 68  |
| Figura 5.  | El diamante de Porter. ....                               | 69  |
| Figura 6.  | Las fuerzas de Porter .....                               | 70  |
| Figura 7.  | La Cadena de Valor .....                                  | 72  |
| Figura 8.  | Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) .....               | 77  |
| Figura 9.  | Análisis Combinado de Conciliaciones.....                 | 81  |
| Figura 10. | Análisis de Conciliaciones Bancarias Tomadas al Azar..... | 83  |
| Figura 11. | Conciliación junio 2015.....                              | 85  |
| Figura 12. | Revisión Formal cuenta Bancos .....                       | 87  |
| Figura 13. | Evidencia Conciliación Bancaria inexistente .....         | 89  |
| Figura 14. | Conciliación Bancaria sin Números Referenciales .....     | 90  |
| Figura 15. | Conciliaciones Bancarias con Inconsistencias .....        | 92  |
| Figura 16. | Conciliaciones Bancarias con Inconsistencias .....        | 93  |
| Figura 17. | Primera Conciliación masiva.....                          | 95  |
| Figura 18. | Segunda Conciliación Depuradora .....                     | 98  |
| Figura 19. | Tercer Cruce Conciliatorio .....                          | 100 |
| Figura 20. | Cuarto Cruce Conciliatorio.....                           | 102 |
| Figura 21. | Flujograma de Auditoría Financiera.....                   | 106 |
| Figura 22. | Flujograma de Auditoría Financiera.....                   | 108 |
| Figura 23. | Matriz de evaluación de Control Interno .....             | 109 |
| Figura 24. | Diagrama General del Manual de Procedimientos .....       | 115 |
| Figura 25. | Flujo General de Proceso Presupuestario .....             | 116 |

|            |                                                                                         |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 26. | Flujo General del Presupuesto Consolidado.....                                          | 119 |
| Figura 27. | Flujo de Ejecución de Presupuestos .....                                                | 121 |
| Figura 28. | Diagrama Linear de Tesorería. ....                                                      | 125 |
| Figura 29. | Proceso de transferencias bancarias .....                                               | 127 |
| Figura 30. | Proceso de emisión de cheques .....                                                     | 128 |
| Figura 31. | Proceso de débitos bancarios automáticos.....                                           | 130 |
| Figura 32. | Proceso de retenciones y pagos a entidades estatales.....                               | 133 |
| Figura 33. | Proceso de pagos de aportes y retenciones IESS e impuesto a la renta del personal ..... | 138 |
| Figura 34. | Proceso de emisión y pago de nómina.....                                                | 142 |
| Figura 35. | Conciliación bancaria mes anterior .....                                                | 145 |
| Figura 36. | Extracto contable de SAP .....                                                          | 146 |
| Figura 37. | Estado bancario.....                                                                    | 147 |
| Figura 38. | Sistematización de bancos .....                                                         | 150 |
| Figura 39. | Ordenamiento por fechas.....                                                            | 152 |
| Figura 40. | Ordenamiento por valores .....                                                          | 155 |
| Figura 41. | Valores que no cruzan .....                                                             | 156 |
| Figura 42. | Conciliación bancaria .....                                                             | 157 |
| Figura 43. | Objetivos de planeamiento y ejecución de control.....                                   | 160 |
| Figura 44. | Fuerzas competitivas de MSE .....                                                       | 162 |
| Figura 45. | Gráfico 45 Cadena de Valor .....                                                        | 163 |
| Figura 46. | Matriz de evaluación de Control Interno .....                                           | 166 |

## Lista de Tablas

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Diagnóstico – Fortalezas .....                                                                                         | 44  |
| Tabla 2 Diagnóstico – Debilidades.....                                                                                         | 45  |
| Tabla 3 Diagnóstico – Oportunidades .....                                                                                      | 47  |
| Tabla 4 Diagnóstico – Amenazas .....                                                                                           | 48  |
| Tabla 5 Diagnóstico - Fortalezas: Justificación, Calificación y Ponderación. ....                                              | 50  |
| Tabla 6 Diagnóstico - Debilidades: Justificación, Calificación y Ponderación .....                                             | 51  |
| Tabla 7 Diagnóstico - Oportunidades: Justificación, Calificación y Ponderación .....                                           | 52  |
| Tabla 8 Diagnóstico - Amenazas: Justificación, Calificación y Ponderación .....                                                | 53  |
| Tabla 9 Resumen final de Valoración FODA .....                                                                                 | 54  |
| Tabla 10 Ranking de Variables (1).....                                                                                         | 55  |
| Tabla 11 Ranking de Variables (2).....                                                                                         | 56  |
| Tabla 12 Matriz de análisis de variables .....                                                                                 | 58  |
| Tabla 13 Ordenamiento de factores según motricidad y dependencia .....                                                         | 60  |
| Tabla 14 Tabulación de encuesta para Diamante de Porter.....                                                                   | 64  |
| Tabla 15 Tabulación de encuesta para Diamante de Porter (2).....                                                               | 66  |
| Tabla 16 Resultados de encuesta Diamante de Porter ordenado por factores .....                                                 | 67  |
| Tabla 17 Diamante de Porter .....                                                                                              | 68  |
| Tabla 18 Las fuerzas de Porter .....                                                                                           | 69  |
| Tabla 19 Datos para Cadena de Valor .....                                                                                      | 71  |
| Tabla 20 Gestión de tesorería y control presupuestario .....                                                                   | 110 |
| Tabla 21 Ejecución presupuestaria de egresos .....                                                                             | 117 |
| Tabla 22 Gestión de tesorería .....                                                                                            | 122 |
| Tabla 23 Gestión de retenciones y pagos a entidades estatales.....                                                             | 131 |
| Tabla 24 Retenciones y pagos de aportes a la seguridad social e impuestos retenidos al personal a través de rol de pagos ..... | 135 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 25 Generación de nóminas y transferencias bancarias ..... | 139 |
| Tabla 26 Conciliación de cuentas bancarias .....                | 143 |
| Tabla 27 Matriz FODA ponderada .....                            | 161 |

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 El Problema de Investigación

##### 1.1.1 Problema a investigar

Uno de los problemas más críticos y recurrentes en la mayoría de empresas e instituciones, privadas o no, enfrentan el problema del control del efectivo y en la gestión de tesorería. No de otra manera se explica que se de especial importancia y prioridad al control interno sobre el dinero, así como los procedimientos de auditoria externa siempre revisen las cuentas del activo disponible o circulante.

Microsoft del Ecuador, S.A., la compañía que patrocina la presente investigación, opera en el Ecuador desde hace 22 años. Su principal clientela es una red de empresas de tecnología medianas y grandes empresas que adquieren software empresarial especializado a quienes se les denomina partners<sup>1</sup>. Otro cliente importante es el estado a pesar de la limitación dispuesta por el actual Gobierno de adquirir solamente software libre.

La empresa carece de un sistema adecuado de conciliaciones bancarias; en efecto, la cantidad de partidas o movimientos no identificados, mes a mes se acumulan y al momento genera una verdadera confusión porque no se puede determinar con objetividad y certeza el origen de movimientos de ingresos (especialmente) y de pagos (no

---

<sup>1</sup> Partners: socios de negocios

efectivizados por el banco). El monto de partidas no conciliadas en el ejercicio fiscal 2015 es de más de quinientos mil dólares.

Por lo señalado, nos proponemos investigar las causas de estas desviaciones ya que, se parte de que los controles informáticos que tiene la empresa son efectivos y seguros.

### **1.1.2 Objeto de estudio teórico**

Se desea llegar a entender por qué en una empresa líder en tecnología de la información se mantienen partidas no conciliadas en las cuentas de bancos si los protocolos de emisión de cheques tienen una gran cantidad de filtros que, desde la teoría, hace que sea casi imposible emitir cheques sin el respectivo sustento documental y autorizaciones previas perfectamente estructuradas en el software empresarial que utiliza.

La normativa de control interno, de auditoría interna y las normas del Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de inspección de control interno-COSO, (en sus siglas en inglés)<sup>2</sup> deben ser suficientes para garantizar un adecuado control del efectivo; y sin embargo, a pesar de los protocolos, las normas legales y las normas de la casa matriz, se observa este tipo de problemas que la alta dirección se niega, con absoluta razón, a aceptar que esto suceda.

### **1.1.3 Objeto de estudio práctico**

El estudio práctico tiene por objeto revisar los procedimientos administrativos para la generación de los ingresos y egresos de efectivo, realizar un seguimiento de “partidas no

---

<sup>2</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

conciliadas”, identificar los beneficiarios y/o a los depositantes para establecer, si en la práctica, hay una tendencia de los mismos proveedores y/o clientes que generan, mes a mes, este problema y que al momento no se lo ha enfrentado vigorosamente. Igualmente, de no identificarse esta tendencia, averiguar, caso por caso, los problemas reales o ficticios que llevan a que las cuentas de efectivo no reflejen la realidad de la empresa.

El trabajo a realizar es una conciliación total de las cuentas de efectivo, analizar los problemas y proponer ajustes contables inmediatos partiendo desde los orígenes de las negociaciones o transacciones que la empresa haya realizado.

#### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Microsoft del Ecuador – MSE, es una subsidiaria de Microsoft Corporation de Estados Unidos; opera en el Ecuador desde octubre de 1993.

La gerencia general - country manager<sup>3</sup> y la representación legal de Microsoft Ecuador lo ejerce en la actualidad el señor Juan Carlos Cisneros.

La Gerencia Financiera la desempeña la señora Rita Picarra desde Fort Lauderdale (Florida –USA). La mencionada persona es la Gerente Financiera de la Región.

Como actividad fundamental de soporte de MSE a la Corporación es realizar una agresiva y permanente campaña de marketing para introducir y desarrollar el mercado de software propietario. Para cumplir con este objetivo debe relacionarse con una importante cantidad de proveedores tanto nacionales como extranjeros.

---

<sup>3</sup> Country manager: es el nombre que la corporación Microsoft da a los gerentes de cada país

Por otro lado, ofrece servicios de consultoría especializada sobre los que factura y espera el pago oportuno de los valores convenidos.

La generación de movimientos bancarios en promedio es de 500 transacciones por mes. Los clientes, en su gran mayoría, realizan transferencias bancarias, bajo varios sistemas o “productos” de sus respectivos bancos.

La facturación del año 2015 alcanzó la cifra de 9,5 millones de dólares. Evidencia un crecimiento sostenido de ingresos de un rango promedio del 13,5% anual.

Con estas actividades la empresa no debería tener los problemas de control que se observa en la actualidad; por tanto, es preciso llegar al origen del problema, identificar las causas reales o aparentes, analizar la responsabilidad de las personas involucradas en estas negociaciones, la pertinencia de las operaciones y los efectos perniciosos que al momento se detectan.

Microsoft Corporation tiene una estructura “world wide” (global) de gestión de procesos administrativos la misma que es o debe ser replicada por cada una de sus subsidiarias alrededor del mundo y luego ajustadas a la legislación de cada país. Esto significa que hay que llevar registros contables paralelos (de ninguna manera “doble contabilidad”) para alinearse a la normativa local y satisfacer todos los compromisos y responsabilidades legales desde las perspectivas laborales, societarias y tributarias.

En principio, el problema lo identificamos como sigue:

#### **1.1.4.1 Principales causas**

1. Los registros contables son llevados remotamente desde la Argentina, esto le resta oportunidad al control de movimientos bancarios y siempre es una irresistible tentación conciliar cuentas bancarias usando el concepto de “partidas no conciliadas”.
2. Elevada rotación de personal en la operadora argentina, que implica no disponer de personal adecuadamente calificado y experimentado sobre las particularidades de Ecuador.
3. Conciliaciones bancarias locales sin supervisión, a cargo de operadores en Ecuador que envían sus reportes a la Argentina y allá no son adecuadamente revisados evidenciando una precaria supervisión.
4. Indisciplina del cliente que no reporta sus pagos. Se trata de una importante cantidad de compradores, especialmente partners que realizan sus pagos a la Empresa y no informan de los mismos, creando una gran confusión por la dificultad de identificar el origen de estos ingresos para apropiar adecuadamente a las cuentas por cobrar de clientes.
5. Una rudimentaria Gestión de Cobranza operada desde la Argentina la misma que no es capaz de entregar información actualizada y confiable sobre el estado de la cartera de clientes. En contrapartida, clientes que han detectado esta anomalía, aprovechan para dilatar sus pagos.

#### **1.1.4.2 Principales consecuencias o efectos.**

- Cuentas de activos irreales. Toda la maraña antes descrita termina por generar estados financieros irreales; en efecto, los saldos de las cuentas bancarias, de Cuentas por Cobrar Clientes y de Cuentas por pagar Proveedores no son reales.
- Retraso de registros bancarios, que ocasiona pérdida de tiempo y oportunidad de negocio debido principalmente a una alta rotación de personal operativo asignado a estas cuentas.
- Contabilización de registros irreales, en la cuenta “partidas no conciliadas” que entorpecen más los saldos contables sin adecuada supervisión y sustentación documental.
- Valores registrados por el banco (ingresos) que no se conocen su origen, especialmente en pagos directos de clientes que no informan los pagos realizados a las facturas emitidas por Microsoft.

#### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Cómo un manual de procedimientos para el mejoramiento del sistema del control del efectivo y equivalentes de efectivo puede solucionar el problema que tiene la empresa desde años atrás y así evitar el dispendio de talento humano y materiales para disponer de estados bancarios confiables?

¿Es necesario revisar otros procedimientos operativos que observa la empresa para priorizar el control de efectivo? ¿Por otro tipo de exigencias (vender más, por ejemplo), hay o no riesgo de que el control de bancos pase a segundo plano?

¿Se debe afectar los principios y normas de control interno para lograr solo y solamente solo objetivos de mayor participación en el mercado?

#### **1.1.6      Sistematización del problema**

1. ¿Las conciliaciones bancarias de la empresa tienen partidas no identificadas, tanto de ingresos como de egresos?
2. ¿Las cuentas bancarias reportan muchos depósitos que no se pueden identificar adecuadamente el origen de los mismos?
3. ¿Tiene su empresa acuerdos especiales con los bancos para que le informen directamente, sin necesidad de recurrir a otros procedimientos, la persona o institución que realizó depósitos en su cuenta bancaria?
4. ¿Las dificultades en identificar depósitos bancarios alteran los registros de cuentas por cobrar?
5. ¿Las dificultades en identificar egresos bancarios alteran los registros de cuentas por pagar?

6. ¿Las dificultades en identificar depósitos bancarios alteran la veracidad de las cuentas de ingresos operacionales?
7. ¿La contabilidad de la empresa tiene cuentas puentes que mes a mes se van acumulando por no disponer de adecuada identificación de créditos y débitos bancarios?

#### **1.1.7      Objetivo general**

Diseñar y evaluar un manual de procedimientos para el mejoramiento del sistema del control del efectivo y sus equivalentes para que los operadores contables, administrativos y financieros puedan disponer de cuentas permanentemente conciliadas, técnicamente soportadas y legalmente documentadas para ser aplicadas a partir del año 2015.

Como consecuencia de la investigación, conciliar las cuentas bancarias con todos los ajustes contables que sean necesarios.

#### **1.1.8      Objetivos específicos**

1. Identificar a nivel de detalle, las partidas no identificadas de ingresos y egresos en las conciliaciones bancarias.
2. Cuantificar los depósitos que no son adecuadamente identificados en su origen.

3. Explorar los acuerdos especiales que los bancos tienen con la empresa para fines de información e identificar otros servicios de información que se puedan acordar con estas instituciones financieras.
4. Examinar el impacto de los depósitos bancarios no identificados en la gestión de cuentas por cobrar.
5. Determinar el impacto de los egresos bancarios en los registros de cuentas por pagar.
6. Establecer si los depósitos bancarios no identificados alteran la veracidad de los ingresos operacionales.
7. Verificar si el sistema contable de la empresa utiliza cuentas provisionales que no estén adecuadamente conciliadas.

#### **1.1.9 Justificaciones**

Microsoft del Ecuador S. A. es una subsidiaria de Microsoft Corporation, la multinacional estadounidense líder en software propietario.

Uno de los problemas más críticos que tiene la empresa es el control de cuentas bancarias tanto para ingresos como egresos de dinero.

Las nuevas tecnologías permiten transferencias electrónicas de valores desde y hacia cuentas bancarias. La mayoría de esta información está estructurada y sistematizada desde la perspectiva e intereses del banco, como usuario de la información, para facilitar sus registros y controles de créditos y débitos de dineros depositados.

Desde la otra orilla, se encuentran los cuenta-correntistas que requieren otra información que permita registrar y controlar adecuadamente los valores ingresados a sus cuentas y los valores pagados y girados bajo varias modalidades.

Como los intereses son diferentes, aunque el fin sea el mismo, el problema de control de cuentas bancarias es, día a día, mayor: Valores ingresados a sus cuentas sin tener acceso a quien lo realizó. Cheques girados que se encuentran en custodia de tesorería, cheques entregados a los beneficiarios que no son oportunamente acreditados, débitos y créditos bancarios sin la identificación adecuada.

A este panorama, de suyo complejo, hay que añadir la permanente minería de datos que realiza la Unidad de Análisis Financiero (UAF), una institución estatal de inteligencia, que persigue el lavado de divisas. Información capturada por este sistema, sin análisis adecuado, puede llevar a la Empresa, por requerimientos estatales, a justificar movimientos que de suyo son normales dentro de sus operaciones.

Frente a estos hechos concretos, la dificultad de disponer de registros contables confiables, de conciliaciones objetivas de cuentas, de acumulación de sub partidas contables no conciliadas, son de enorme riesgo tributario, financiero, societario y contable.

La presente investigación tiene el propósito de desarrollar un manual práctico que permita a los usuarios de los departamentos financiero, de tesorería y contabilidad desarrollar un proceso técnicamente planificado que permita disponer de cuentas bancarias conciliadas, con adecuados registros y con cuentas que faciliten su interpretación y se encuentren plenamente justificadas.

El aporte que recibirá Microsoft y a otras empresas, que tienen estas dificultades en conciliaciones de cuentas bancarias, es significativo; como instrumento para la UAF<sup>4</sup> para facilitar sus análisis de flujos de dinero, también será de enorme beneficio. Los responsables legales de las empresas, dispondrán de una herramienta que les generará confiabilidad, tranquilidad y seguridad al conocer que la contabilidad y especialmente las cuentas de tesorería, son objetivas, transparentes, verdaderas.

## **1.2 Marco Referencial**

### **1.2.1 Marco teórico**

#### **1.2.1.1 *La Contabilidad.***

Desde su invención en 1492 por Lucas Paccioli, es una herramienta de información para la toma de decisiones. En su origen, la práctica contable se limitaba a la teneduría de libros; por tanto, a contar las transacciones mercantiles y mediante artificios como los de la partida doble, a asegurar que los registros son los que corresponden.

Más tarde, la contabilidad evoluciona a controlar que los registros sean ordenados, cronológicos para establecer balances finales. En este estadio de la contabilidad, los registros son a valor histórico. Como el dinero o las cosas expresadas en dinero tienden a cambiar su valor, sea por temas inflacionarios, por devaluaciones, por deterioros, etc., las

---

<sup>4</sup> UAF: Unidad de análisis financiero, organismo estatal que controla el lavado de dinero

cuentas son re expresadas con criterios de revalorización. Varias cuentas de los estados financieros, para valoración, tienen restricciones de tipo tributario. Como el desarrollo empresarial es día a día demandante, el mundo se vuelve una aldea, los sistemas de contabilidad se ven forzados a unificar y estandarizarse. Nacen las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) que adoptan con el carácter de obligatorio varios países, incluido el Ecuador. Estas normas con emitidas desde la Internacional Accounting Standars Committe Foundation, IASCF, con sede en Estados Unidos.

#### **1.2.1.2 Las Normas internacionales de información financiera – Niifs.**

Sin embargo, estas normas, con el desarrollo tecnológico más impresionante que experimenta la humanidad en los últimos 60 años, son insuficientes. Nacen, por iniciativa de la misma IASCF<sup>5</sup>, las NIIFs que solucionan el eterno problema de la correcta valoración de las cuentas de los estados financieros.

Su metodología en su esencia o filosofía es simple: Cada cuenta de los estados financieros, debe reflejar “el valor real” al momento de la emisión de los mismos.

Por ejemplo: un vehículo comprado a valor histórico es de \$ 20 mil dólares. Por regulaciones tributarias, se deprecian en por lo menos en 5 años. Si este vehículo es muy mal tratado, probablemente después de 5 años, a valor real no vale más de seis mil dólares. Si es bien cuidado, con todos los mantenimientos, probablemente el vehículo después de 10 años tiene un valor mayor al original.

---

<sup>5</sup> Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad en sus siglas en inglés IASCF

Lo mismo sucede con las cuentas por cobrar. La ley tributaria limita la provisión de cuentas malas al 1% anual. En la práctica puede haber cuentas definitivamente incobrables, por quiebra, por fraudes, etc. que superan el 1% que limita la ley. Esto soluciona las NIIFs.

Para cada cuenta de los estados financieros (balance general), hay normas específicas de valoración.

El CINIIF - Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera, es el organismo encargado de aclarar, homologar, y estandarizar las diferentes Normas NIIFs que en su aplicación cotidiana han presentado problemas técnicos.

Las estructuras de estas normas observan los siguientes principios y contenidos:

- ✓ Hipótesis fundamentales: los fundamentos sobre los científicamente se desarrollan las normas.
- ✓ Características cualitativas de:
  - Comprensibilidad
  - Relevancia
  - Importancia relativa
  - Fiabilidad
  - Representación fiel
  - Esencia sobre la forma
  - Neutralidad
  - Prudencia

- Integridad
- Comparabilidad
- Oportunidad
- Equilibrio entre costo y beneficio
- Equilibrio entre características cualitativas
- Imagen fiel/presentación razonable

#### **1.2.1.3 Riesgo.**

En su más amplia acepción riesgo es la probabilidad de que suceda un evento negativo.

En el caso de empresas, el riesgo es un elemento vinculante que esté en directa relación con la demanda de beneficios. A mayor beneficio esperado, mayor riesgo.

Desde el punto de vista de (Cano & Lugo, 2004), el riesgo de mal uso de efectivo se asocia a actividades ilícitas como el lavado de activos, delito que es perseguido a nivel internacional.

El Comité de Basilea (Suiza) para la supervisión bancaria fue conformado en 1974, para promover la estabilidad operativa de los bancos.

En 1988 se establecen los requerimientos mínimos de capital, basados perspectivas internas, de supervisión y de mercado.

(Cano & Lugo, 2004) afirman que el gobierno corporativo debe generar confianza frente a la sociedad con demostraciones de idoneidad y conocimiento de las actividades del negocio y que estén abiertas a todo tipo de control legal. Lo contrario es incrementar el nivel de riesgo.

#### **1.2.1.4 Control Interno.**

(Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 1995, pp. 117-33) se refiere al Control Interno como un sistema integrado y afirma que Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) se deberán aplicar en la auditoría de los estados financieros. Las NIA también deberán aplicarse, adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y a servicios relacionados. Identifica además varios tipos de riesgo de auditoría: Riesgo inherente, Riesgo de Control, Riesgo de Detección. En los últimos tiempos se habla con mayor insistencia del Riesgo de Asociación: saber a quién se está auditando.

Como Sistema, se considera al control interno el conjunto de normas, prácticas, procesos que aseguran una administración prudente, objetiva que garantice la protección de los activos de la empresa. Incluye el activo de fama o buen nombre.

Como Ambiente de Control, el mismo Comité se refiere a la actitud, conciencia, procedimientos de los miembros de la organización para garantizar la efectividad en la protección de activos.

El Control en términos gerenciales no debe ser considerado como un proceso policial de llenarse de actitudes de desconfianza. Es, debe ser, una herramienta que identifique variaciones, desviaciones para reaccionar proactivamente con la medida correctiva.

**1.2.1.5 Norma Internacional de Contabilidad Nro. 7.- Estados de Flujo de Efectivo.**

Una de las interrogantes que más realizan los accionistas en las Juntas de fin de año, cuando llegan con la expectativa de llevarse su cheque de dividendos, es “¿Si ganamos lo que dice el Estado de Pérdidas y Ganancias, por qué no hay dinero en el banco?

La respuesta a este tipo de preguntas y para superar las interminables desconfianzas de los accionistas hacia los administradores, se dicta la NIC 7 cuya aplicación permite conocer a nivel de detalle y con las seguridades del caso, los movimientos de efectivo y los saldos finales que se observan en el estado de situación general que está en manos de los accionistas. Esta norma permite también controlar la forma como el efectivo fue administrado.

Esta norma contiene la siguiente estructura:

- a) Definiciones: identifica con claridad razonable, el concepto de efectivo y las cuentas donde pueden ser registras caja, bancos, depósitos a la vista,

inversiones a corto plazo, etc. Es decir, todas las cuentas que anteriormente se identificaban en el Activo Corriente como “Fondos disponibles”

- b) Flujo de efectivo: las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.
- c) Actividades de Operación: Son los movimientos de dinero que corresponden a la principal fuente de ingresos corrientes y otras actividades que no pueden ser clasificadas como de inversión o financiación.
- d) Actividades de Inversión: Corresponden a adquisiciones y disposición de activos de largo plazo (activos fijos especialmente) y otros movimientos no clasificados como movimientos ordinarios de efectivo.
- e) Actividades de financiación: son los movimientos que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la entidad.
- f) Elaboración o presentación del Estado de Flujo de efectivo: Es un conjunto de movimientos que se ordenan en función de las actividades señaladas anteriormente y demuestran la conciliación de efectivo con su saldo final que debe ser el mismo valor que aparece en el Balance General.

Para los accionistas que poco conocen de finanzas, se puede demostrar, con este Flujo de efectivo, la concentración de cuentas por cobrar, pendientes de recuperación por

las ventas realizadas, así como la totalidad de las cuentas por pagar, producto de las actividades de financiación.

#### **1.2.1.6    *Políticas contables.***

Entre varias resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, las empresas tienen la obligación de elaborar las políticas contables y el manual de aplicación las mismas que deben ser aprobadas por la Junta General.

Estas políticas deben ser reveladas en el contexto de las NIIFs e involucran a los propietarios a efectos de garantizar transparencia y responsabilidad compartida en el manejo contable y en la revelación de estados financieros.

#### **1.2.1.7    *Manuales de políticas y procedimientos.***

Según (Bittel & Ramssey, 1988), los manuales sirven para operacionalizar las normas generales y específicas dictadas para garantizar una mejor gestión. Su estructura contiene la Política (que engloba las normas principales), Operaciones (la forma de hacer), Soporte (funciones de servicio auxiliar), Administración (procedimientos de oficina), Organización (estructura, denominaciones de puesto, autoridad y responsabilidad), Personal (funciones de los empleados, estructura salarial, horarios, prestaciones, etc.), Normas estándar (especificaciones generalizadas sobre costos, tiempos de trabajo, procesos, productos, diseño, ingeniería).

La (Gispert, 2006) al referirse a los Manuales parte de la premisa que es un sólido instrumento de comunicación y a la comunicación lo define como procesos que unen las partes.

Añade que los manuales son consecuencia de los organigramas que precisan la designación formal del cargo y la descripción de funciones, así como las relaciones verticales y horizontales de estos puestos o funciones.

Para la (Larousse, 2010), Manual es algo que se ejecuta con las manos, fácil de entender, libro que resume lo más sustancial de una materia.

En términos prácticos, un manual es el instrumento que señala el camino a seguir, paso a paso, actividad por actividad hasta completar un proceso; proceso por proceso, hasta terminar en un producto final.

### **1.2.2 Marco conceptual:**

A continuación, se expone una selección de los términos que permiten precisar la investigación emprendida relativa al control del efectivo:

(Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989)<sup>6</sup>, desarrolla todos los conceptos de la Administración y finanzas corporativas, la misma que en anexo, se

---

<sup>6</sup> La última edición de este diccionario, sin actualizaciones, es del año 2000 y aún sigue vigente en bibliotecas y librerías de Estados Unidos. Referencia ISBN 844941444X, 9788449414442

presenta una selección de conceptos, a más de otros autores importantes tanto de Estados Unidos, Europa y Brasil.

**Actitud laboral** *job satisfaction*. PER. Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 7)

**Activo realizable** *quick asset*. FIN. El fácilmente convertible en efectivo, sin ocasionar pérdidas de consideración. Cf. Liquidez (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 8)

**Activos de caja** *cash assets*. CON. Los incluidos en un estado financiero, formados por las tenencias actuales de dinero más los depósitos bancarios totales. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 9)

**Análisis administrativo** *administrative analysis*. ADM. Investigación sistemática de las causas y posibles soluciones de los problemas administrativos y gerenciales, dentro del marco de método científico, ciencia administrativa, investigación y pensamiento creativo. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 20)

**Análisis contable** *account analysis*. CON. Proceso de explicación y determinación de las pérdidas y beneficios a partir de la revisión de una contabilidad, mediante el uso de fórmulas sistemáticas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 20)

**Análisis de una cuenta** Separar los elementos que integran una cuenta, a fin de probar los hechos registrados en ella. (Dias Mosto, p. 104)

**Análisis de sensibilidad** *sensitivity analysis*. DIR. Método para establecer la sensatez de una decisión basada en estimaciones. Mide las diferencias entre las valoraciones teóricas y las prácticas, sin validar la decisión. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 21)

**Apropiación indebida** *embezzlement*. DER. Apropiación fraudulenta para uso particular del dinero o propiedades confiadas a una persona. Cf. Desfalco (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 25)

**Asiento ciego** *blind entry*. CON. Asiento en libros que únicamente indica las cuentas y cantidades debitadas y acreditadas, pero sin ofrecer otros datos o información contable esencial para un adecuado registro. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 29)

**Asiento confuso** Asiento en el cual se especifican solamente las cuentas y cantidades abonados y acreditadas, pero no proporciona otros informes o explicaciones esenciales de un registro adecuado. (Dias Mosto, p. 113)

**Asiento de diario** *journal entry*. CON. Método de registro directo de transacciones que da origen a la cuenta de pérdidas y ganancias (que no requieren necesariamente la aprobación directa de la dirección, como alquiler, arriendos o

impuestos), así como reclasificación de cargos de una cuenta a otra. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 29)

**Auditoria de caja** *cash audit*. ADM. Examen de las transacciones de caja realizadas durante un periodo de tiempo dado, para comprobar si se han documentado y contabilizado todas las entradas y salidas de dinero. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 31)

**Banco** *bank*. BAN. Establecimiento de origen privado o público, que debidamente autorizado por la ley, admite dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y, en general, todo tipo de operaciones bancarias. Existen distintas clasificaciones que atiende al origen, especialidad, ámbito geográfico del banco, etc. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 38)

**Banco** Empresa cuyo fin es servir tanto para el tráfico de pagos como para facilitar créditos. Puede ser de origen privado o público. (Dias Mosto, p. 147)

**Caja** Arca local donde se custodia el dinero. - Sitio donde se efectúan cobros y pagos. - Existencia en moneda de curso legal, en poder de un particular o de una empresa. - cuenta donde son registrados los cobros y pagos en moneda de curso legal. (Dias Mosto, p. 157)

**Caja central** Constituye la caja principal de una organización o entidad que agrupa toda la pequeña caja que una empresa posee. Generalmente acumula las funciones de

recepción de los saldos de las demás cajas, así como también el respectivo control. (Dias Mosto, p. 157)

**Caja – Conceptos que conforman la caja** Las principales formas de existencias en caja son:

- Moneda y billete
- Instrumentos de crédito de cobro inmediato
- Cuentas corrientes en bancos
- Fondos especiales (Dias Mosto, p. 157)

**Caja chica** Designación de la cuenta que indica el dinero para pequeños pagos. A tal caja se le asigne un cierto monto fijo que funciona como un fondo que se destina a extender pagos de pequeña envergadura, reponiéndose cuando se ha gastado dicho monto, y así en forma sucesiva. (Dias Mosto, p. 157)

**Capital circulante:** Integrado por los elementos dinámicos de una empresa, destinados a agotarse en un solo ciclo productivo y que son renovados continuamente por carecer de carácter permanente. Encierra tres rubros generales: disponible, exigible y realizable. (Dias Mosto, p. 171)

**Cheque** *bill check*. NEG. Sistema de pago en el que un deudor, al recibir una factura o declaración, autoriza al acreedor a obtener el pago directamente de su cuenta. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 115)

**Cheque** *check*. BAN. Orden de pago dirigida a un banco, contra fondos poseídos por el ordenador. La orden de pago puede ser nominativa o al portador. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 115)

**Cheque complejo** *composite check*. BAN. Lista de pagos a realizar contra una cuenta. El propietario de la misma da instrucciones al banco de efectuar los pagos contra ella. Los pagos son transmitidos del banco a los acreedores para que los asienten en sus respectivas cuentas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 115)

**Cheque comprobante** *voucher check*. BAN. Cheque al que va adosado un comprobante. En este último es específica el concepto por el que se emite el cheque. Cuando un cheque comprobante es entregado por un vendedor al comprador, el primero separa el comprobante del cheque antes de presentarlo al pago. El comprobante se convierte en medio de registro de los efectos a cobrar del mayor, dando constancia de que el comprador ha realizado el pago. Muchas empresas utilizan copias de cheques comprobantes como recordatorio de las facturas pagadas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, pp. 115-116)

**Cheque certificado** *certified check*. BAN. Cheque emitido por un banco contra la cuenta de depósito de un cliente. El anverso o el dorso del cheque que contienen la palabra certificado, con la fecha y firma autorizada del banco. A partir de este momento, el cheque se convierte en una obligación del banco, y las diversas reglamentaciones exigen que el valor del cheque sea inmediatamente cargado contra la cuenta del solicitante. Cf. Cheque de caja. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 116)

**Cheque de caja** *cashiers check*. BAN. Cheque bancario firmado por el cajero que se convierte en una obligación directa para el banco; después de emitido, se convierte en un crédito y en una deuda en una cuenta de caja. Se diferencia de un cheque certificado en que es girado contra los fondos de la cuenta del cliente. Cf. Cheque conformado; cheque registrado. Sinónimo de cheque de cajero. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 116)

**Contabilidad atrasada** Es aquella que no se encuentra al día. Aquella que se encuentra paralizada. (Dias Mosto, p. 207)

**Conciliación bancaria** Es el proceso de determinar la concordancia de los saldos en bancos según libros a una fecha dada con los que aparecen en el estado bancario a la misma fecha, o viceversa. (Dias Mosto, p. 203)

**Capacidad** *ability*. PER. Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones diseñadas para identificar la capacidad de trabajo diario de un empleado. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 54)

**Conciliación bancaria** *bank reconciliation*. BAN. Proceso sistemático de comparación entre los apuntes contables de una cuenta corriente realizada por el banco y la cuenta de bancos correspondientes en la contabilidad de una empresa, con una explicación de las diferencias contratadas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 86)

**Contabilidad de caja** *cash accounting*. CON. Sistema de contabilidad en el que los ingresos se contabilizan solo cuando se cobran y los gastos se contabilizan solo cuando efectivamente se pagan. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 92)

**Contabilidad de caja** *cash-basis accountig*. CON. Sistema de contabilidad en que las transacciones se registran y los ingresos y los gastos se reconocen sólo cuando los cobros y los pagos tienen efecto. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 92)

**Control de seguimiento** *follow-up control*. DIR. Técnica administrativa para comprobar si un trabajo ordenado se ha realizado de acuerdo con las instrucciones o la formación dada previamente a un empleado o a un grupo de empleados. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 97)

**Control directo** *direct control*. DIR. Proceso de gestión encaminado a hacer un mejor uso de los conceptos, principios y técnicas para reducir resultados indeseables. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 97)

**Control interno** *internal check*. ADM. Métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 97)

**Controles contables** *accounting controls*. CON. Planes de organización y procedimientos y normas de registro que se ocupan de proteger las cuentas y asegurar la veracidad de los registros financieros. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 98)

**Controles internos** *internal controls*. PER. Método y mediciones empleados para promover la eficiencia laboral, que incluyen políticas y procedimientos propuestos por la dirección de la empresa. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 98)

**Cuello de botella** *bottleneck*. DIR. Todo lo que detiene el flujo normal de comunicación, operación, actividad o procesos dentro de una organización. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 108)

**Daño máximo previsible** *maximum foreseeable loss*. SEG. Cuantía del daño que se hubiera producido en caso de no haberse tomado las medidas de protección oportunas. Cf. Daño máximo probable, expectativa de pérdidas; siniestro previsible. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 119)

**Daño máximo probable** *probable maximum loss (pml)*. SEG. En un seguro, pérdida máxima previsible en circunstancias ordinarias. Las extraordinarias (como retraso en dar la señal de alarma o caudal de agua insuficiente) pueden no estar cubiertas por el seguro. Cf. Daño máximo previsible. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 119)

**Daños consecuentes** *proximate damages*. ADM. Los directos e inmediatos ocasionados por negligencia o fallo y que podrían ser evitados. CF. Daños emergentes. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 119)

**Débitos bancarios** *bank debits*. BAN. Suma total de las retiradas de fondos de las cuentas de los clientes, ya sean personas individuales o empresas o bien otras entidades legales durante un periodo determinado. Normalmente los débitos son contabilizados a diario. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 120)

**Descodificar** *decodign*. INF. Aplicación de un conjunto de reglas inequívocas que indican la manera en que los datos pueden ser devueltos a su forma de representación previa. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 132)

**Desfalco** *defalcation*. DER. Situación en la que un individuo se apodera de las sumas que le fueron entregadas en depósito; similar a estafa o apropiación indebida. Cf. Peculado (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 135)

**Dinero** *handbill*. FIN. Papel moneda. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 140)

**Dinero** *money*. ECO. Moneda o papel moneda utilizado libremente como medio de cambio, objeto aceptado en intercambio por otras cosas (por ejemplo, metales preciosos). Las características principales del dinero incluyen: fácil reconocimiento; calidad uniforme; valor relativamente alto en un volumen reducido. Cf. moneda (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 140)

**Dinero activo** *active money*. ECO. Dinero en circulación. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 141)

**Dinero estéril** *barren money*. ECO. El que no proporciona intereses u otras formas de renta. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 141)

**Documento de prueba** *exhibit*. DER. El que se presenta a un tribunal en apoyo de las alegaciones formuladas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 150)

**Documento fuente** *source document*. INF. Impreso que contiene la información que habrá de procesar el ordenador. Cf. datos en bruto. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 150)

**Efectivo** *cash*. ECO. Vocablo de sentido amplio asociado con cualquier transacción comercial que implique la utilización de dinero. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 155)

**Endoso** *endorsement*. (*indorsement*). BAN. Firma estampada en el reverso de un documento por el que se transmite el título a otra persona, llamada tenedor. El endosante, al firmar el endoso, garantiza ser el propietario legal del título, no conocer defecto alguno en el mismo, y lo acepta de buena fe por su importe. Es el portador, y tiene capacidad legal de transferirlo a otra persona. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 162)

**Error bug.** INF. Equivocación o disfunción en un programa o sistema que se interfiere en las operaciones de un ordenador. Cf. depurar. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error absoluto** *absolute error*.

EST. Cuantificación del error expresada en las mismas unidades en que viene medida la variable que incluye dicho error.

INF. Tipo de error cuya magnitud se determina sin tener en cuenta su signo algebraico o dirección. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error de muestreo** *sampling error*. EST. Se produce cuando la muestra utilizada no es representativa de la población que se pretendía representar. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error de redondeo** *rounding error*. INF. Error insignificante que se produce como resultado del redondeo. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error estándar** *standard error*. EST. Medida de una estimación de los errores de muestreo que afectan a un estadístico. Medida en que un estadístico puede esperarse que difiera su valor real debido a factores aleatorios. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error probable** *probable error*. EST. Medida de dispersión, variación o esparcimiento a los dos lados de una media aritmética, produciendo un espacio que incluye una mitad del total del número de casos. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 166)

**Error recuperable** *recoverable error*. INF. Condición que es posible corregir sin interrumpir así la ejecución de un programa de ordenador. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 167)

**Error residual** *residual error*. EST. Diferencia entre el resultado esperado exacto obtenido teóricamente, y el resultado óptimo logrado experimentalmente. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 167)

**Error sistemático** *systematic error*. EST. Resultado de una tendencia predecible al error. Cf. error variable. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 167)

**Error variable** *variable error*. EST. Error de predicción que varía de manera uniforme en ambas direcciones del valor normalmente esperado. Cf. error sistemático. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 167)

**Errores compensados** *compensating errors*. CON. Dos errores, uno en el debe y otro el haber, de tal modo que uno suprime al otro. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 167)

**Flujo de caja** *cash flow*. CON. Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos. Cf. cash flow neto. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 191)

**Flujos de entrada de caja** *cash inflows*. CON. Ingresos corrientes o esperados, asociados directamente con una inversión. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 191)

**Fondo** *fund*.

1. FIN. Dinero en efectivo, valores o en otros activos depositados a nombre del apoderado o administrador fiduciario, con objeto de que los administre de la forma que el contrato de fideicomiso establezca.
2. NEG. Activo de una organización que se reserva con un propósito concreto. No debe confundirse con fondo general. Cf. fondo de amortización. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 191)

**Mala ejecución de un acto** *misfeasance*. DER. Ejecución ilegal o impropia de una obligación, imposibilidad de ejecución correcta de un acto, sin apercibimiento a las personas interesadas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 253)

**Mala fe** *bad faith*. DER. Del latín *mala fides*. Intento de engañar o defraudar. No incluye el engaño cometido inadvertidamente. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 253)

**Mala fe** *malicious*. DER. Acto indebido hecho a propósito, sin excusa posible. La mala fe presupone un estado de ánimo de oposición a la ley y a los derechos ajenos. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 253)

**Manipulación** *manipulation*. GEN. Alteración fraudulenta o ilegal utilizando medios artificiosos. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 254)

**Moneda** *coin*. ECO. Pieza acuñada de metal autorizada por el gobierno para su uso como dinero. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 269)

**Moneda** *currency*. ECO. Papel dinero y moneda metálica. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 269)

**Moneda débil** *soft currency*. ECO. Se aplica este concepto a los fondos de un país controlados mediante procedimientos de intercambio, teniendo limitada, consecuentemente, su convertibilidad en oro u otras monedas. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 269)

**Moneda fuerte** *strong currency*. ECO. Divisa que se cotiza al alza en el mercado internacional de cambios. Su fortaleza viene dada por superávit en la balanza de pagos del

país, estabilidad en los precios interiores o altos tipos reales de interés. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 269)

**Tesorería** *treasureship*. ADM. Actividad de dirección responsable de la custodia e inversión del dinero, garantía del crédito, cobro de cuentas, suministro de fondos y seguimiento del mercado de los valores de la empresa. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 407)

**Venta** *sale*. FIN. Transferencias de la titularidad de un bien o bienes o el compromiso de realizar un servicio a cambio de un pago efectivo actual o futuro. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1989, p. 436)

Adicionalmente a los conceptos señalados hay valiosos aportes de docentes ecuatorianos que honran la cátedra, así como términos que recoge nuestra legislación, especialmente en el Código Civil y la Ley de Instituciones financieras.

El dinero, tiene valor en cuanto es un medio de intercambio de relaciones económicas. Por tanto, es un recurso importante para el desarrollo de los negocios y la velocidad de su rotación es la que genera beneficios. Esta rotación implica que el dinero está en manos de personas que deben ser confiables y que garanticen un uso adecuado del mismo pensando en el bien institucional y no personal.

Es un recurso valioso al que pretenden acceder muchas personas, por tanto, su control y gestión debe estar orientada a una permanente protección.

En el ya mencionado Anexo los términos conceptuales seleccionados se enfocan al dinero, su administración, gestión de tesorería, presupuestos de efectivo, como procesos e instrumentos de una gestión institucional sana, independientemente si son o no con fines de lucro.

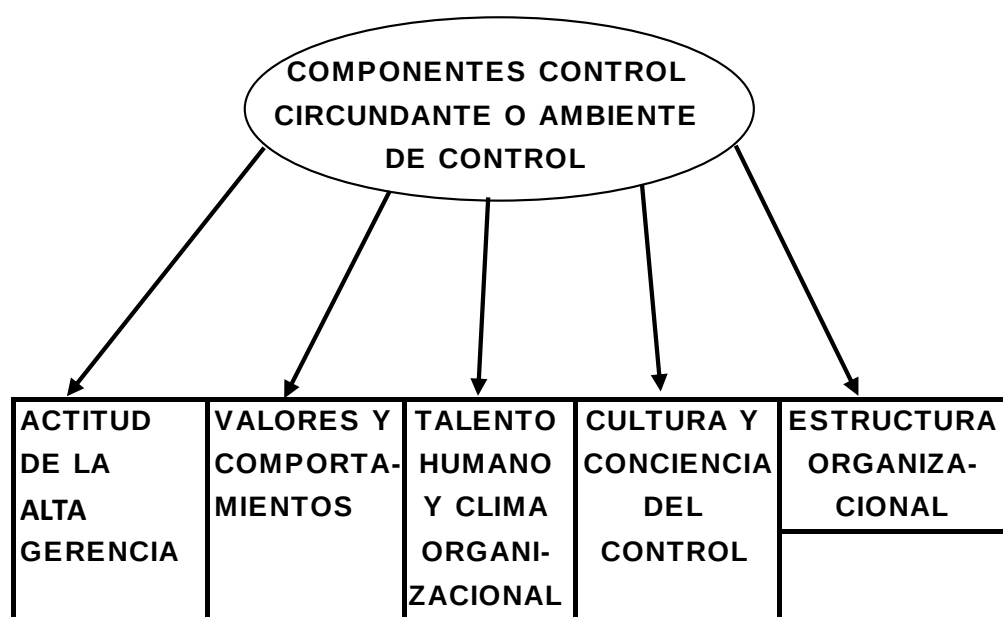
## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### 2.1 Metodología General

##### 2.1.1 Nivel de estudio

Se asocia, desde el nivel de auditoría, a un “Examen Especial” centrado en el análisis de procesos de flujos de dinero de la Empresa partiendo de sus particularidades e identificando apropiadamente los Componentes de Control Circundante o ambiente de Control, como lo propone (Lugo, 2011) Recuperado de <http://interamerican-usa.com>



*Figura 1. Ambiente de Control*  
Fuente: Miguel Cano – Consultant

La presente investigación se centrará a determinar las seguridades del control de tesorería y establecer si se han producido o no apropiaciones ilícitas de dinero, así como el actual nivel de riesgos que ponga en peligro los activos de la compañía.

### **2.1.2 Modalidad de Investigación**

Se interiorizará en el conjunto de actividades, sub-procesos y procesos para diseñar una adecuada conciliación de cuentas bancarias (especialmente) a la luz de las políticas de la corporación, a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y a técnicas especiales de auditoría, basadas en la normativa nacional e internacional.

Inicialmente, como actividad exploratoria, se acudirá a una investigación bibliográfica. Lo que equivale a explorar datos o examinar un tema. Se utiliza cuando queremos investigar un tema o problema de investigación poco estudiado y que no ha sido abordado antes, la cual vamos a utilizar explorando información acerca de los temas que vamos a usar para el presente desarrollo.

Como resultado de este proceso, como metodología descriptiva, se identifica razonablemente el cómo están las cosas o los hechos, no importa el por qué, es un análisis de hechos = diagnóstico.

Se encarga de definir cómo es, y cómo se determinó el fenómeno, el mismo que usaremos al analizar hechos, documentos, situaciones en la que observamos cómo se efectúan los hechos, las sanciones y su respectivo diagnóstico.

La recopilación de la información, como metodología documental se basa en documentos de fuente y uso, para disponer de sustento que permita profundizar los análisis y desarrollar criterios apropiados para el propósito fundamental de esta investigación.

### **2.1.3 Método**

#### **2.1.3.1 Método analítico.**

Consiste en indagar algo, en este caso la aplicaremos en la información que poseemos y de ahí determinaremos lo que en verdad es de utilidad para el estudio de dicho proyecto. Este es uno de los métodos más utilizados, ya que se puede examinar el fenómeno investigado con profundidad.

#### **2.1.3.2 Método sintético.**

Esquematiza de manera coherente y útil un conjunto de datos, de igual manera se aplicará en la información recopilada para de alguna manera llegar a la conclusión de lo que podremos hacer con respecto a algo y tomar acción, o poder extender una recomendación.

#### **2.1.3.3 Método inductivo.**

Se define como aquel que va de adentro hacia afuera, de lo particular a lo general. Aplicando este método se definirá por ejemplo los problemas particulares de la empresa y aplicaremos como tema general a empresas similares con los mismos problemas.

Partiremos de los problemas y errores detectados para establecer el proceso normado.

#### **2.1.3.4    *Método deductivo***

Se caracteriza como aquel que va, desde afuera hacia adentro, de lo general a lo particular, partiendo de la teoría o de paradigmas ampliamente aceptados para buscar una solución técnica con sustento científico a situaciones particulares de este caso para analizar de qué manera afectan a la empresa, concluir y tomar acción.

#### **2.1.3.5    *Método hipotético.***

Nace de una suposición o una hipótesis para diseñar un modelo o un plan de acción que sometido a pruebas y experimentos se puede llegar a un hecho ventajoso a ser aplicado para solucionar un problema específico. Este método va de la mano con el método experimental.

#### **2.1.4        *Población y muestra***

Por tratarse de una investigación que se centra en un problema concreto, el análisis será completo, sobre el universo de datos de movimientos bancarios en un período aproximado en 18 meses. Este rango de tiempo será establecido luego de las primeras intervenciones que se practiquen sobre los registros contables de la empresa.

La probabilidad de error para analizar con esta muestra es muy elevada. Por tanto, la revisión será al 100%.

## **2.1.5 Selección de instrumentos de investigación**

### **2.1.5.1 Observación.**

La estrategia de investigación principal será la de analizar los hechos internos y externos que directa e indirectamente tienen relación con los movimientos de fondos en los bancos. Frente a cada hecho, se levantará un historial o bitácora para sistematizar la información directamente para disponer de elementos objetivos en la identificación de problemas y en el diseño de soluciones.

### **2.1.5.2 Medición.**

Los hechos identificados serán estadísticamente procesados para determinar cualitativa y cuantitativamente el impacto en el problema estudiado. La frecuencia de ocurrencia será determinante en el diseño de soluciones.

### **2.1.5.3 Encuestas.**

Se levantarán pesquisas al interior de la empresa para identificar los principales problemas que tienen los ejecutivos de la empresa por la causa de registros contables inapropiados. Se esperará conocer dificultades internas y externas que afectan al trabajo.

Si en el desarrollo de la investigación, se detecta la necesidad de encuestas externas, se lo hará con partners y otros usuarios de la información.

#### **2.1.5.4    *Análisis documental.***

El examen de documentos, el flujo de estos, el contenido, el origen de generación y los usuarios de éstos, tributarán para establecer los cuellos de botella de los procesos como herramienta del diseño del manual.

La verificación documental será física, con énfasis en egresos e ingresos de bancos, transferencias, todas, cruzadas con las facturas de compra venta.

#### **2.1.6        *Procesamiento de datos***

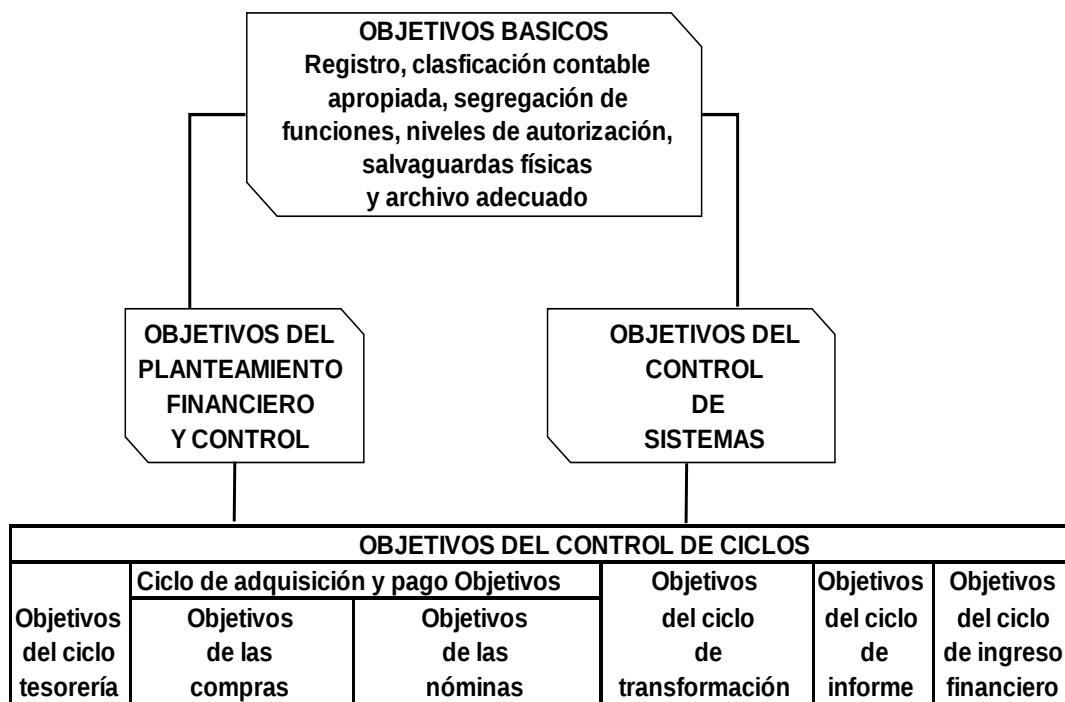
Los datos serán procesados en utilitarios Microsoft, especialmente Excel y D-base. El uso de tablas dinámicas será uno de los recursos de procesamiento con el propósito de cruzar información que facilite la verificación.

La documentación recopilada y seleccionada, será archivada siguiendo la metodología de procesos de auditoria de general de y aceptación en el Ecuador, así como a la normativa internacional, especialmente USGAAP<sup>7</sup>, utilizada por la corporación.

Todos los datos procesados responden a los Objetivos básicos de la investigación, adecuadamente resumidos en el método COSO.

---

<sup>7</sup> Principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos. USGAAP en sus siglas en inglés



*Figura 2.* Objetivos de planeamiento y ejecución de control.

Fuente: Miguel Cano - Consultant

El gráfico anterior permite visualizar con total objetividad los objetivos de planeamiento y ejecución del Control.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO

#### 3.1 Análisis FODA

A continuación, se expone, paso a paso, el análisis FODA<sup>8</sup>, considerando las siguientes dimensiones: a) Finanzas; b) Clientes y Proveedores; c) Procesos internos; y, d) Innovación y aprendizaje.

##### Metodología:

En base a reuniones de tormenta de ideas, discusiones con altos funcionarios de la empresa, directamente relacionados con la gestión de ventas, así como de operadores administrativos que manejan POs (Órdenes de Compra), se levantó un listado de lo que constituye fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas directamente relacionadas con la gestión de cartera y administración de Tesorería. Este listado fue depurado entre pares y posteriormente filtrado por la responsable de la investigación.

Luego de este proceso, se llegó al listado donde fue aceptado por todos los consultados y a cada uno de ellos se les solicitó que argumentasen las razones para justificar los adjetivos de cada actividad o proceso. En los casos en que no se demostró, las variables enlistadas fueron eliminadas, quedando solo las que se pueden sustentar y calificar.

##### Fase 1:

---

<sup>8</sup> FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades debilidades, y amenazas.

Con la participación de personal de finanzas y de administración, y por acuerdo mayoritario, se identificaron las siguientes fortalezas:

Tabla 1  
*Diagnóstico - Fortalezas*

| DIAGNÓSTICO                     | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <b>FORTALEZAS (+)</b>                                                                                                                                                                                |
| <b>FINAN ZAS</b>                | Estrategias de maximización de utilidades y minimización de costos                                                                                                                                   |
|                                 | Tamaño de registros (cantidad) que permite reprocesar los mismos para llegar a conciliaciones técnicamente estructuradas.                                                                            |
|                                 | Tecnología de punta para facilitar procesos.                                                                                                                                                         |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | Portafolio limitado de clientes y proveedores con los cuales se pueden llegar a acuerdos de entrega-recepción de información monetaria.                                                              |
|                                 | Listado depurado de clientes sobre los que se tiene certeza de que pagarán oportunamente con una adecuada administración de cartera<br>Cartera de clientes exclusivamente corporativos y estatales . |
|                                 | Disponibilidad de software especializado para control de cartera.                                                                                                                                    |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | Procesos estandarizados para compras y pagos a proveedores.                                                                                                                                          |
|                                 | Emisión de comprobantes de venta electrónicos                                                                                                                                                        |
|                                 | Profesionales altamente capacitados para el manejo de Fondos de Efectivo.                                                                                                                            |
| <b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b> | Entrenamiento permanente desde la Corporación.                                                                                                                                                       |
|                                 | Políticas corporativas adaptadas a la legislación nacional.                                                                                                                                          |

En la práctica, se identificaron un número mayor de variables, y por consenso se acordaron los que están plasmados en el gráfico.

Para las debilidades, se sigue el mismo procedimiento, con los siguientes resultados:

Tabla 2  
*Diagnóstico - Debilidades*

| <b>DEBILIDADES (-)</b>          |                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Dificultades en Administración de Cobranza por falta de registros bancarios específicos                                    |
| <b>FINAN ZAS</b>                | Control interno con falencias que pone en riesgo la protección de activos.                                                 |
|                                 | Supervisión inapropiada de conciliaciones con aprobaciones firmadas a pesar de los errores conocidos.                      |
|                                 | Postergación de pagos de los clientes por falta de una adecuada acción de cobranza.                                        |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | Dificultades en pago a proveedores que causan malestar en ellos.                                                           |
|                                 | Pagos duplicados a proveedores sin evidencia concreta de seguimiento para recuperación.                                    |
|                                 | Descordinación interna entre departamentos relacionados.                                                                   |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | Manipulaciones para "acelerar" procesos por presiones de proveedores y clientes                                            |
|                                 | Aprobaciones conjuntas de conciliaciones bancarias sin análisis.                                                           |
|                                 | Los procesos de Contabilidad "world wide" son asignados a empleados junior o inexpertos.                                   |
| <b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b> | Los procesos de Contabilidad "world wide" no capacita a nuevos empleados sobre las particularidades de cada país asignado. |
|                                 | Alta rotación de empleados desde el centro regional de la corporación domiciliado en la Argentina.                         |

Tanto para las fortalezas como debilidades, al ser de carácter interno, se enfatizó en el consenso, además, las técnicas de “tormenta de ideas” como se señala en la metodología propuesta.

Para el análisis de oportunidades, al ser de carácter externo, se cambió a los equipos participantes, incorporando especialmente a marketing y ventas y a varios “partners” (distribuidores), invitados por la gerencia general.

Tabla 3  
*Diagnóstico – Oportunidades*

| <b>OPORTUNIDADES (+)</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Convenios con bancos para solicitar información estandarizada y ampliada                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>FINAN ZAS</b>                | <p>Con nuevos procedimientos reducir la edad de la cartera vencida a mínimos históricos.</p> <p>Profundizar las relaciones con los proveedores para que reciban sus pagos en los plazos pactados.</p> <p>Nuevos negocios con actuales partners o con nuevos si se dispone de una Gestión de Cartera con información en tiempo real.</p> |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | <p>Venta de Manual de Gestión de Control de Efectivo y Cobranzas</p> <p>Socialización de Manuales en el marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</p> <p>Relacionamiento con proveedores tipo A por la seriedad y seguridad de los procesos internos</p>                                                                        |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | <p>Diseño de un nuevo Manual de operación y gestión. A la luz de los problemas generados en la subsidiaria de Ecuador</p> <p>Mejoramiento de índices de liquidez y cobranza</p> <p>Uso interno de software de última generación a través de ERPs</p>                                                                                    |
| <b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b> | <p>Software bancario customizado a necesidades de la Empresa.</p> <p>Intercambio de experiencias entre pares para diseño de procesos expeditos.</p>                                                                                                                                                                                     |

La identificación de amenazas se realizó con el apoyo de varios clientes que ven el avance de otras empresas de “software propietario” y contrastan los servicios que ofrecen con las prestaciones de la empresa en el Ecuador.

Tabla 4  
*Diagnóstico – Amenazas*

| <b>AMENAZAS(-)</b>              |                                                                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Escaso apoyo de clientes para reportar oportunamente sus pagos.                             |
| <b>FINAN ZAS</b>                | Percepción de clientes de falta de control para aprovechar y no pagar o pagar muy atrasados |
|                                 | Estados financieros inexactos con elevado riesgo de delitos tributarios.                    |
|                                 | Proveedores que se niegan a prestar servicio por falta de pago oportuno.                    |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | Clientes que pueden romper relaciones de comercio por exigencias indebidas de pago.         |
|                                 | Acciones de auditorías fiscales por evidentes descontrolés a clientes del Estado.           |
|                                 | Colapso de procesos por descoordinaciones interdepartamentales.                             |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | Pagos duplicados a proveedores                                                              |
|                                 | Pérdidas financieras por inadecuados registros de retenciones impositivas.                  |
|                                 | Selección inadecuada de personal para gestionar Tesorería y/o Cobranzas.                    |
| <b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b> | Aplicaciones indebidas a leyes y reglamentos del país.                                      |
|                                 | Capacitación intensiva a empleados que en poco tiempo se van a otras empresas.              |

## Fase 2:

Para esta fase, se incorporará un nuevo elemento: Cada variable debe ser demostrada y calificada. Si no es demostrable, se eliminará y quedará solamente aquellas que se pueden demostrar razonable y documentalmente.

Para asignar calificaciones, se preparó un encuentro donde, los funcionarios convocados, unificaron criterios de calificación, observando el escenario en forma globalizada y enfatizando en sus ponderaciones matemáticas, para que lo realicen desde esta perspectiva y no solo desde la de su propia experiencia o de los intereses del departamento donde laboran.

Las calificaciones fueron sujetas a debate, donde los funcionarios convocados, expusieron sus razones y, por consenso, se determinaron calificaciones a cada variable.

Para este propósito fue fundamental la participación del gerente general quien actuó como moderador para asegurar que el análisis sea el resultado de esta necesaria visión.

Los resultados de esta fase fueron:

Tabla 5

*Diagnóstico - Fortalezas: Justificación, Calificación y Ponderación.*

| DIAGNÓSTICO                     | DESCRIPCIÓN                                                                                                                             | JUSTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>FORTALEZAS (+)</b>           |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |               |
| <b>FINANZAS</b>                 | Estrategias de maximización de utilidades y minimización de costos                                                                      | Con una adecuada identificación del flujo y registros de dinero se puede planear mejores resultados financieros                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4            | 10            |
|                                 | Tamaño de registros (cantidad) que permite reprocesar los mismos para llegar a conciliaciones técnicamente estructuradas.               | La aplicación de normas técnicas de auditoría (Examen especial) y el uso de información cruzada permitirá identificar en tiempo razonable (no mayor a 90 días) todas las partidas no conciliadas.                                                                                                                                                                                   | 8            | 10            |
|                                 | Tecnología de punta para facilitar procesos.                                                                                            | Mse cuenta con un ERP integrado a nivel mundial para llevar el todo el sistema contable y herramientas específicas de control de efectivo, cartera y proveedores                                                                                                                                                                                                                    | 6            | 10            |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | Portafolio limitado de clientes y proveedores con los cuales se pueden llegar a acuerdos de entrega-recepción de información monetaria. | Dentro de los procesos de ingresos de nuevos proveedores y clientes, la empresa es muy selectiva para lo cual tiene procesos rigurosos y estandarizados de calificación                                                                                                                                                                                                             | 9            | 10            |
|                                 | Listado depurado de clientes sobre los que se tiene certeza de que pagarán oportunamente con una adecuada administración de cartera     | A través de los años los clientes que presentaron un alto índice de morosidad fueron eliminados.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 7            | 10            |
|                                 | Cartera de clientes exclusivamente corporativos y estatales.                                                                            | Selección de clientes mediante estudios de solvencia. No se consideran a individuos y sociedades unipersonales                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10           | 10            |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | Disponibilidad de software especializado para control de cartera.                                                                       | El proveedor word wide de cartera posee un software de su propiedad con el que brinda servicios a MSE                                                                                                                                                                                                                                                                               | 7            | 10            |
|                                 | Procesos estandarizados para compras y pagos a proveedores.                                                                             | La empresa tiene políticas y equipos especializados dedicados al proceso de contrataciones y compras, como también para el pago de las obligaciones contraídas.                                                                                                                                                                                                                     | 8            | 10            |
|                                 | Emisión de comprobantes de venta electrónicos                                                                                           | A la vanguardia de los cambios fiscales la empresa cuenta con un sistema de emisión y repositorio de documentos electrónicos.                                                                                                                                                                                                                                                       | 9            | 10            |
| <b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b> | Profesionales altamente capacitados para el manejo de Fondos de Efectivo.                                                               | Para el manejo de caja intervienen en primera instancia el equipo de tesorería de Corporation quienes ejecutan los desembolsos mensuales a MSE en base a un flujo de caja estratégicamente estructurado, en segunda instancia existe un equipo en Argentina receptor de esos fondos quien dispone del efectivo de acuerdo a un flujo estructurado en base a las necesidades de MSE. | 8            | 10            |
|                                 | Entrenamiento permanente desde la Corporación.                                                                                          | Capacitación in situ y on line con pruebas de comprensión y aprobación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 7            | 10            |
|                                 | Políticas corporativas adaptadas a la legislación nacional.                                                                             | Elasticidad para adaptarse a legislación nacional como filosofía corporativa y soportada por un bufete de abogados.                                                                                                                                                                                                                                                                 | 9            | 10            |
|                                 |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>92</b>    | <b>120</b>    |
|                                 |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              | <b>76,67%</b> |

Como se puede observar, el total de indicadores de fortalezas tienen una calificación del 76,67% que significa un porcentaje positivo

Tabla 6

*Diagnóstico - Debilidades: Justificación, Calificación y Ponderación*

| DEBILIDADES (-)          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| FINAN ZAS                | Dificultades en Administración de Cobranza por falta de registros bancarios específicos                                    | La falta de información de pagos de clientes genera muchas veces fricciones con los gestores de cobranza al exigir pagos que ya han sido realizados.                                                                                                                                            | 9          | 10            |
|                          | Control interno con falencias que pone en riesgo la protección de activos.                                                 | Saldos inexactos de efectivo, cuentas de partidas no conciliadas que no reflejan nada, generan saldos inexactos en otras cuentas que potencialmente son castigadas o dadas de baja, perjudicando los activos                                                                                    | 8          | 10            |
|                          | Supervisión inapropiada de conciliaciones con aprobaciones firmadas a pesar de los errores conocidos.                      | Aprobaciones y autorizaciones de conciliaciones sin análisis y sin asumir responsabilidades, trasladando éstas a niveles más vulnerables para aplicación de sanciones.                                                                                                                          | 10         | 10            |
|                          | Postergación de pagos de los clientes por falta de una adecuada acción de cobranza.                                        | Clientes que proceden a pagar sus compromisos contraídos con la empresa solo cuando son exigidos o presionados. No tienen interés en hacer pagos al vencimiento.                                                                                                                                | 8          | 10            |
| CLIENTES/PROVEEDORES     | Dificultades en pago a proveedores que causan malestar en ellos.                                                           | Los procesos de pago de facturas de proveedores pasan por diferentes niveles. Muchas veces los pagos se suspenden y no son informados al proveedor, el mismo que se entera cuando no ha recibido su transferencia esperada.                                                                     | 7          | 10            |
|                          | Pagos duplicados a proveedores sin evidencia concreta de seguimiento para recuperación.                                    | Existen evidencias cercanas de pagos duplicados que no son identificados por los gestores. Generalmente son reportados por los mismos proveedores. No hay evidencias de acciones correctivas.                                                                                                   | 10         | 10            |
|                          | Descordinación interna entre departamentos relacionados.                                                                   | Muchos procesos son realizados por diferentes funcionarios de departamentos distintos. Cada uno trabaja como "compartimento estanco" y no comparten información.                                                                                                                                | 7          | 10            |
| PROCESOS INTERNOS        | Manipulaciones para "acelerar" procesos por presiones de proveedores y clientes                                            | Se evidencia varios artificios para acelerar los pagos, alterando mínimamente los datos básicos para que los procesos informáticos sigan su curso. Esto genera, entre otras cosas, pagos duplicados.                                                                                            | 9          | 10            |
|                          | Aprobaciones conjuntas de conciliaciones bancarias sin análisis.                                                           | Existen varios niveles de aprobaciones. Si el primer nivel no realiza el análisis, el o los siguientes niveles, solo por formalidad, vuelven a aprobar sin asumir responsabilidades.                                                                                                            | 10         | 10            |
|                          | Los procesos de Contabilidad "world wide" son asignados a empleados junior o inexpertos.                                   | El manejo remoto de los procesos contables por una empresa que maneja como una fábrica de contabilidad, termina por asignar funciones a empleados inexpertos porque todo lo tienen estandarizado. Esto genera registros sin análisis de consistencias. Son tenedores de libros y no contadores. | 7          | 10            |
| INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE | Los procesos de Contabilidad "world wide" no capacita a nuevos empleados sobre las particularidades de cada país asignado. | No se evidencian planes de acción para que los gestores y los supervisores se alinien con las disposiciones legales del país. Se detectan criterios aplicables a otros países con las consecuencias correspondientes.                                                                           | 9          | 10            |
|                          | Alta rotación de empleados desde el centro regional de la corporación domiciliado en la Argentina.                         | Gestores de baja experiencia que no permanecen mucho tiempo en el mismo trabajo genera una pernicioso rotación de empleados por la multiplicación de errores.                                                                                                                                   | 6          | 10            |
|                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>100</b> | <b>120</b>    |
|                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            | <b>83,33%</b> |

Las debilidades debidamente justificadas tienen una calificación acumulada del 83,33% que se consideran como calificaciones negativas

Tabla 7

*Diagnóstico - Oportunidades: Justificación, Calificación y Ponderación*

| <b>OPORTUNIDADES (+)</b>        |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |               |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
| <b>FINAN ZAS</b>                | Convenios con bancos para solicitar información estandarizada y ampliada                                                   | Aprovechando la capacidad de negociación de Microsoft Corporation a nivel mundial, se puede negociar con los bancos el diseño de servicios ampliados con información relevante que sirva para disminuir el impacto de errores por falta de información o información inadecuada e imprecisa. | 10        | 10            |
|                                 | Con nuevos procedimientos reducir la edad de la cartera vencida a mínimos históricos.                                      | Con un Manual actualizado que solucione el problema de control de efectivo, los procesos de cobranza mejorarán significativamente y se puede atacar la cartera vencida.                                                                                                                      | 7         | 10            |
|                                 | Profundizar las relaciones con los proveedores para que reciban sus pagos en los plazos pactados.                          | Entrevistar, encuestar y conversar con los proveedores para negociar las mejores opciones de procesos para que reciban sus pagos dentro de los límites pre-establecidos.                                                                                                                     | 6         | 10            |
| <b>CLIENTES/PROVEEDORES</b>     | Nuevos negocios con actuales partners o con nuevos si se dispone de una Gestión de Cartera con información en tiempo real. | Con la certeza de que el nuevo manual está funcionando óptimamente, se pueden asumir riesgos para incorporar nuevos clientes ya que la Gestión de recuperación de dinero y Cobranza será sana.                                                                                               | 5         | 10            |
|                                 | Venta de Manual de Gestión de Control de Efectivo y Cobranzas                                                              | El Manual diseñado puede ser comercializado por la Empresa ya que se evidenciará todas sus potencialidad.                                                                                                                                                                                    | 7         | 10            |
|                                 | Socialización de Manuales en el marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)                                          | El Manual diseñado puede ser compartido con empresas afines o con socios de negocios ya que se evidenciará todas sus potencialidad.                                                                                                                                                          | 4         | 10            |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | Relacionamiento con proveedores tipo A por la seriedad y seguridad de los procesos internos                                | Con procesos internos adecuados que brinden seguridad de protección de activos, MSE puede seleccionar nuevos clientes de élite generando negocios sanos para las partes.                                                                                                                     | 8         | 10            |
|                                 | Diseño de un nuevo Manual de operación y gestión. A la luz de los problemas generados en la subsidiaria de Ecuador         | El Manual de Control de efectivo a diseñar será la oportunidad para influenciar en los demás manuales y políticas para mejorar todas las operaciones.                                                                                                                                        | 10        | 10            |
|                                 | Mejoramiento de índices de liquidez y cobranza                                                                             | Si se recupera el dinero con oportunidad, se registran los mismos a las cuentas adecuadas, los indicadores de gestión de liquidez y actividad mejorarán significativamente.                                                                                                                  | 3         | 10            |
| <b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b> | Uso interno de software de última generación a través de ERPs                                                              | Un mejor aprovechamiento de las potencialidades de las herramientas informáticas que dispone la Compañía.                                                                                                                                                                                    | 7         | 10            |
|                                 | Software bancario customizado a necesidades de la Empresa.                                                                 | La negociación con bancos, la definición de la estructura de información a proveer el banco generará un software aplicable a varias empresas del país.                                                                                                                                       | 10        | 10            |
|                                 | Intercambio de experiencias entre pares para diseño de procesos expeditos.                                                 | Contactos inter empresariales para identificar problemas comunes, permitirá compartir experiencias para diseños de manuales adecuados a la realidad de la Empresa.                                                                                                                           | 5         | 10            |
|                                 |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>82</b> | <b>120</b>    |
|                                 |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           | <b>68,33%</b> |

El conjunto de indicadores de oportunidades refleja una calificación total del 63,33% que se considera satisfactoria.

Tabla 8  
Diagnóstico - Amenazas: Justificación, Calificación y Ponderación

| AMENAZAS(-)              |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|
| FINAN ZAS                | Escaso apoyo de clientes para reportar oportunamente sus pagos.                             | Cientes o "partners" realizan sus pagos a través de transferencias bancarias pero no apoyan informando de los mismos a las personas adecuadas lo que dificulta el registro apropiado.                                                                                                        | 8          | 10         |               |
|                          | Percepción de clientes de falta de control para aprovechar y no pagar o pagar muy atrasados | Al no haber una buena gestión de cobranza en los términos de pagos pactados con los clientes, estos no sienten la presión del reclamo de pago y evidencian la falta de control, lo que ha ocasionado que exista cartera vencida hasta de 180 días.                                           | 10         | 10         |               |
|                          | Estados financieros inexactos con elevado riesgo de delitos tributarios.                    | Al tener una contabilidad que no reflejan saldos reales en cuentas de efectivo y cartera, los estados financieros son afectados directamente lo que puede generar una intervención de auditorías tributarias.                                                                                | 9          | 10         | 22,50%        |
| CLIENTES/PROVEEDORES     | Proveedores que se niegan a prestar servicio por falta de pago oportuno.                    | En los procesos internos para pagos a proveedores intervienen una serie de personas que ejecutan procesos ordenados, es decir no puede avanzar el segundo si el primero no terminó. Muchas veces en toda esta cadena un individuo se paró y eso no permitió que el pago se efectúe a tiempo. | 5          | 10         |               |
|                          | Cientes que pueden romper relaciones de comercio por exigencias indebidas de pago.          | Información inadecuada genera fricciones entre la Empresa y el cliente que ya pagó. Esto puede llevar a perder al cliente de manera permanente.                                                                                                                                              | 7          | 10         |               |
|                          | Acciones de auditorías fiscales por evidentes descontrol a clientes del Estado.             | Acciones de cobranza a entidades del estado basados en información irreal puede generar una reacción adversa con el envío de equipos de auditoría tributaria con consecuencias impredecibles.                                                                                                | 9          | 10         | 17,50%        |
| PROCESOS INTERNOS        | Colapso de procesos por descoordinaciones interdepartamentales.                             | La descoordinación y falta de voluntad de los clientes para compartir información puede generar un total colapso a los sistemas contables.                                                                                                                                                   | 8          | 10         |               |
|                          | Pagos duplicados a proveedores                                                              | En el pasado se han detectado acciones de cobro duplicado al percatarse de que la empresa no dispone controles.                                                                                                                                                                              | 10         | 10         |               |
|                          | Pérdidas financieras por inadecuados registros de retenciones impositivas.                  | Presiones de proveedores que aprovechan la inexperiencia de un gestor para exigir se le apliquen retenciones menores a las de ley.                                                                                                                                                           | 9          | 10         | 22,50%        |
| INNOVACION Y APRENDIZAJE | Selección inadecuada de personal para gestionar Tesorería y/o Cobranzas.                    | Por la alta rotación de personal y la urgencia de cubrir estas vacantes, ya existen experiencias de serios problemas generados en el pasado reciente.                                                                                                                                        | 10         | 10         |               |
|                          | Aplicaciones indebidas a leyes y reglamentos del país.                                      | Falta de conocimiento de regulaciones del país genera procesos equivocados con implicaciones fiscales.                                                                                                                                                                                       | 9          | 10         |               |
|                          | Capacitación intensiva a empleados que en poco tiempo se van a otras empresas.              | Hay evidencias de personal que recibió capacitación, al poco tiempo cambian de trabajo, generando un desperdicio de recursos económicos y de tiempo.                                                                                                                                         | 6          | 10         | 20,83%        |
|                          |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>100</b> | <b>120</b> | <b>83,33%</b> |

Las amenazas de la empresa en cuanto se refieren a las operaciones que se vinculan con tesorería tienen una calificación acumulada del 83,33% que se considera altamente negativo.

### Fase 3 FODA Resumen

El resumen general del FODA analítico, considerando las respectivas perspectivas nos arrojó los siguientes resultados:

Tabla 9  
*Resumen final de Valoración FODA*

|                          | RESUMEN FINAL DE VALORACIÓN ANÁLISIS FODA |          |                         |                          |             |                         |         |
|--------------------------|-------------------------------------------|----------|-------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|---------|
|                          | Análisis Entorno externo                  |          |                         | Análisis entorno interno |             |                         | SUMAS   |
|                          | FORTALEZAS                                | AMENAZAS | Entorno externo<br>neto | OPORTUNIDADES            | DEBILIDADES | Entorno interno<br>neto |         |
| Finanzas                 | 15,00%                                    | -22,50%  | -7,50%                  | 19,17%                   | -22,50%     | -3,33%                  | -10,83% |
| Clientes                 | 21,67%                                    | -17,50%  | 4,17%                   | 13,33%                   | -20,83%     | -7,50%                  | -3,33%  |
| Procesos internos        | 20,00%                                    | -22,50%  | -2,50%                  | 17,50%                   | -21,67%     | -4,17%                  | -6,67%  |
| Innovación y aprendizaje | 20,00%                                    | -20,83%  | -0,83%                  | 18,33%                   | -18,33%     | 0,00%                   | -0,83%  |
| GENERAL                  | 76,67%                                    | -83,33%  | -6,67%                  | 68,33%                   | -83,33%     | -15,00%                 | -21,67% |
|                          |                                           |          |                         | 145,00%                  | -166,67%    | -21,67%                 |         |

Los aspectos positivos combinados (fortalezas y oportunidades), tienen una calificación del 145%; sin embargo, los indicadores negativos (amenazas y debilidades), reflejan el 166,67%, lo que, en resumen, general, la empresa tiene un FODA NEGATIVO TOTAL del 21,67% que significa que la empresa tiene mucho que corregir en su planificación y procesos de gestión.

Las calificaciones que fueron asignadas, en el resumen general, dieron como resultados parciales negativos para cada una de las cuatro dimensiones o perspectivas. Finanzas tuvo un preocupante -10,83% y una mínima de innovación y aprendizaje del -

0.83% que también se explica porque toda la tecnología viene desarrollada desde Estados Unidos y la empresa falla localmente en su gestión.

#### Fase 4 Ranking

Se ordenó los indicadores del análisis de acuerdo a las calificaciones, ubicando la más alta en primer lugar, se dispone de un escenario amplio para mapear la realidad de la empresa identificando todos los aspectos positivos y negativos de mayor impacto.

Tabla 10  
*Ranking de Variables (1)*

| OPORTUNIDADES                                                                                                              |    | AMENAZAS (-)                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Convenios con bancos para solicitar información estandarizada y ampliada                                                   | 10 | Percepción de clientes de falta de control para aprovechar y no pagar o pagar muy atrasados | 10 |
| Diseño de un nuevo Manual de operación y gestión. A la luz de los problemas generados en la subsidiaria de Ecuador         | 10 | Pagos duplicados a proveedores                                                              | 10 |
| Software bancario customizado a necesidades de la Empresa.                                                                 | 10 | Selección inadecuada de personal para gestionar Tesorería y/o Cobranzas.                    | 10 |
| Relacionamiento con proveedores tipo A por la seriedad y seguridad de los procesos internos                                | 8  | Estados financieros inexactos con elevado riesgo de delitos tributarios.                    | 9  |
| Con nuevos procedimientos reducir la edad de la cartera vencida a mínimos históricos.                                      | 7  | Acciones de auditorías fiscales por evidentes descontrolés a clientes del Estado.           | 9  |
| Venta de Manual de Gestión de Control de Efectivo y Cobranzas                                                              | 7  | Pérdidas financieras por inadecuados registros de retenciones impositivas.                  | 9  |
| Uso interno de software de última generación a través de ERPs                                                              | 7  | Aplicaciones indebidas a leyes y reglamentos del país.                                      | 9  |
| Profundizar las relaciones con los proveedores para que reciban sus pagos en los plazos pactados.                          | 6  | Escaso apoyo de clientes para reportar oportunamente sus pagos.                             | 8  |
| Nuevos negocios con actuales partners o con nuevos si se dispone de una Gestión de Cartera con información en tiempo real. | 5  | Colapso de procesos por descoordinaciones interdepartamentales.                             | 8  |
| Intercambio de experiencias entre pares para diseño de procesos expeditos.                                                 | 5  | Clientes que pueden romper relaciones de comercio por exigencias indebidas de pago.         | 7  |
| Socialización de Manuales en el marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)                                          | 4  | Capacitación intensiva a empleados que en poco tiempo se van a otras empresas.              | 6  |
| Mejoramiento de índices de liquidez y cobranza                                                                             | 3  | Proveedores que se niegan a prestar servicio por falta de pago oportuno.                    | 5  |

Tabla 11  
*Ranking de Variables (2)*

| FORTALEZAS                                                                                                                              |    | DEBILIDADES (-)                                                                                                            |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cartera de clientes exclusivamente corporativos y estatales .                                                                           | 10 | Supervisión inapropiada de conciliaciones con aprobaciones firmadas a pesar de los errores conocidos.                      | 10 |
| Portafolio limitado de clientes y proveedores con los cuales se pueden llegar a acuerdos de entrega-recepción de información monetaria. | 9  | Pagos duplicados a proveedores sin evidencia concreta de seguimiento para recuperación.                                    | 10 |
| Emisión de comprobantes de venta electrónicos                                                                                           | 9  | Aprobaciones conjuntas de conciliaciones bancarias sin análisis.                                                           | 10 |
| Políticas corporativas adaptadas a la legislación nacional.                                                                             | 9  | Dificultades en Administración de Cobranza por falta de registros bancarios específicos                                    | 9  |
| Tamaño de registros (cantidad) que permite reprocesar los mismos para llegar a conciliaciones técnicamente estructuradas.               | 8  | Manipulaciones para "acelerar" procesos por presiones de proveedores y clientes                                            | 9  |
| Procesos estandarizados para compras y pagos a proveedores.                                                                             | 8  | Los procesos de Contabilidad "world wide" no capacita a nuevos empleados sobre las particularidades de cada país asignado. | 9  |
| Profesionales altamente capacitados para el manejo de Fondos de Efectivo.                                                               | 8  | Control interno con falencias que pone en riesgo la protección de activos.                                                 | 8  |
| Listado depurado de clientes sobre los que se tiene certeza de que pagarán oportunamente con una adecuada administración de cartera     | 7  | Postergación de pagos de los clientes por falta de una adecuada acción de cobranza.                                        | 8  |
| Disponibilidad de software especializado para control de cartera.                                                                       | 7  | Dificultades en pago a proveedores que causan malestar en ellos.                                                           | 7  |
| Entrenamiento permanente desde la Corporación.                                                                                          | 7  | Descordinación interna entre departamentos relacionados.                                                                   | 7  |
| Tecnología de punta para facilitar procesos.                                                                                            | 6  | Los procesos de Contabilidad "world wide" son asignados a empleados junior o inexpertos.                                   | 7  |
| Estrategias de maximización de utilidades y minimización de costos                                                                      | 4  | Alta rotación de empleados desde el centro regional de la corporación domiciliado en la Argentina.                         | 6  |

La sola lectura de este ranking constituye una fotografía muy aproximada a la realidad de la empresa en lo que se refiere a la administración y a la gestión de tesorería, la misma que se evidencia de manera reiterada en el deficiente manejo de las conciliaciones bancarias.

## Fase 5 Matriz de Análisis

Los indicadores ordenados en el ranking de la fase anterior sirven para estructurar una matriz de doble entrada considerando la relación directa entre cada uno de ellos, calificando con 1, cuando la relación es directa y 0, cuando no existe relación.

El desarrollo de esta matriz obliga al estudio de cada variable y su relación con el resto, de forma independiente unas de otras con el fin de especificar la relación directa, indirecta o nula.

No es lo mismo relacionar, por ejemplo, convenios con bancos para solicitar información estandarizada y ampliada, con la variable mejoramiento de índices de liquidez y cobranza, que la relación mejoramiento de índices de liquidez y cobranza cuando la variable analizada es la primera con relación a las demás, al analizar en el contexto, los resultados son generalmente diferentes.

[illegible]

|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | OPORTUNIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PORTALIZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | AMENAZAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  | DEBILIDADES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Esto permite determinar la relación de motricidad y dependencia. De motricidad de la variable analizada con las demás; y dependencia, la relación indirecta entre todos los indicadores.

#### Fase 6: Ordenamiento de factores

Es el resumen de cada una de las variables o indicadores y su grado final de motricidad entendida como la influencia de una variable en el resultado de las demás variables; y dependencia considerada como el grado de sometimiento de una variable hacia a otra; esto es:

Tabla 13  
Ordenamiento de factores según motricidad y dependencia

| ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA |                                                                                                                                         |            |             |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| NUMERO                                                  | VARIABLE                                                                                                                                | MOTRICIDAD | DEPENDENCIA |
| 1                                                       | Convenios con bancos para solicitar información estandarizada y ampliada                                                                | 8          | 26          |
| 2                                                       | Diseño de un nuevo Manual de operación y gestión. A la luz de los problemas generados en la subsidiaria de Ecuador                      | 28         | 39          |
| 3                                                       | Software bancario customizado a necesidades de la Empresa.                                                                              | 26         | 32          |
| 4                                                       | Relacionamiento con proveedores tipo A por la seriedad y seguridad de los procesos internos                                             | 29         | 23          |
| 5                                                       | Con nuevos procedimientos reducir la edad de la cartera vencida a mínimos históricos.                                                   | 35         | 27          |
| 6                                                       | Venta de Manual de Gestión de Control de Efectivo y Cobranzas                                                                           | 9          | 3           |
| 7                                                       | Uso interno de software de última generación a través de ERPs                                                                           | 27         | 39          |
| 8                                                       | Profundizar las relaciones con los proveedores para que reciban sus pagos en los plazos pactados.                                       | 30         | 21          |
| 9                                                       | Nuevos negocios con actuales partners o con nuevos si se dispone de una Gestión de Cartera con información en tiempo real.              | 33         | 22          |
| 10                                                      | Intercambio de experiencias entre pares para diseño de procesos expeditos.                                                              | 7          | 16          |
| 11                                                      | Socialización de Manuales en el marco de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)                                                       | 8          | 33          |
| 12                                                      | Mejoramiento de índices de liquidez y cobranza                                                                                          | 33         | 20          |
| 13                                                      | Cartera de clientes exclusivamente corporativos y estatales .                                                                           | 31         | 16          |
| 14                                                      | Portafolio limitado de clientes y proveedores con los cuales se pueden llegar a acuerdos de entrega-recepción de información monetaria. | 43         | 19          |
| 15                                                      | Emisión de comprobantes de venta electrónicos                                                                                           | 16         | 26          |
| 16                                                      | Políticas corporativas adaptadas a la legislación nacional.                                                                             | 40         | 33          |
| 17                                                      | Tamaño de registros (cantidad) que permite reprocesar los mismos para llegar a conciliaciones técnicamente estructuradas.               | 26         | 3           |
| 18                                                      | Procesos estandarizados para compras y pagos a proveedores.                                                                             | 40         | 32          |
| 19                                                      | Profesionales altamente capacitados para el manejo de Fondos de Efectivo.                                                               | 42         | 31          |
| 20                                                      | Listado depurado de clientes sobre los que se tiene certeza de que pagarán oportunamente cc                                             | 15         | 22          |
| 21                                                      | Disponibilidad de software especializado para control de cartera.                                                                       | 31         | 30          |
| 22                                                      | Entrenamiento permanente desde la Corporación.                                                                                          | 32         | 36          |
| 23                                                      | Tecnología de punta para facilitar procesos.                                                                                            | 29         | 41          |
| 24                                                      | Estrategias de maximización de utilidades y minimización de costos                                                                      | 24         | 10          |
| 25                                                      | Percepción de clientes de falta de control para aprovechar y no pagar o pagar muy atrasados                                             | 30         | 29          |
| 26                                                      | Pagos duplicados a proveedores                                                                                                          | 25         | 24          |
| 27                                                      | Selección inadecuada de personal para gestionar Tesorería y/o Cobranzas.                                                                | 25         | 33          |
| 28                                                      | Estados financieros inexactos con elevado riesgo de delitos tributarios.                                                                | 26         | 30          |
| 29                                                      | Acciones de auditorías fiscales por evidentes descontrolados a clientes del Estado.                                                     | 25         | 29          |
| 30                                                      | Pérdidas financieras por inadecuados registros de retenciones impositivas.                                                              | 34         | 28          |
| 31                                                      | Aplicaciones indebidas a leyes y reglamentos del país.                                                                                  | 23         | 39          |
| 32                                                      | Escaso apoyo de clientes para reportar oportunamente sus pagos.                                                                         | 25         | 23          |
| 33                                                      | Colapso de procesos por descoordinaciones interdepartamentales.                                                                         | 41         | 42          |
| 34                                                      | Clientes que pueden romper relaciones de comercio por exigencias indebidas de pago.                                                     | 33         | 22          |
| 35                                                      | Capacitación intensiva a empleados que en poco tiempo se van a otras empresas.                                                          | 44         | 34          |
| 36                                                      | Proveedores que se niegan a prestar servicio por falta de pago oportuno.                                                                | 28         | 19          |
| 37                                                      | Supervisión inapropiada de conciliaciones con aprobaciones firmadas a pesar de los errores conocidos.                                   | 34         | 23          |
| 38                                                      | Pagos duplicados a proveedores sin evidencia concreta de seguimiento para recuperación.                                                 | 29         | 26          |
| 39                                                      | Aprobaciones conjuntas de conciliaciones bancarias sin análisis.                                                                        | 22         | 24          |
| 40                                                      | Dificultades en Administración de Cobranza por falta de registros bancarios específicos                                                 | 35         | 34          |
| 41                                                      | Manipulaciones para "acelerar" procesos por presiones de proveedores y clientes                                                         | 30         | 37          |
| 42                                                      | Los procesos de Contabilidad "world wide" no capacita a nuevos empleados sobre las particularidades de cada país asignado.              | 25         | 32          |
| 43                                                      | Control interno con falencias que pone en riesgo la protección de activos.                                                              | 29         | 43          |
| 44                                                      | Postergación de pagos de los clientes por falta de una adecuada acción de cobranza.                                                     | 23         | 29          |
| 45                                                      | Dificultades en pago a proveedores que causan malestar en ellos.                                                                        | 25         | 22          |
| 46                                                      | Descordinación interna entre departamentos relacionados.                                                                                | 28         | 41          |
| 47                                                      | Los procesos de Contabilidad "world wide" son asignados a empleados junior o inexpertos.                                                | 27         | 35          |
| 48                                                      | Alta rotación de empleados desde el centro regional de la corporación domiciliado en la Argentina.                                      | 26         | 36          |
|                                                         |                                                                                                                                         | 1334       | 1334        |

### Fase 7: Matriz de ubicación de los indicadores

En una matriz de doble entrada, ubicando en el eje X dependencia como en el eje Y motricidad, se ubica el indicador en las coordenadas respectivas.

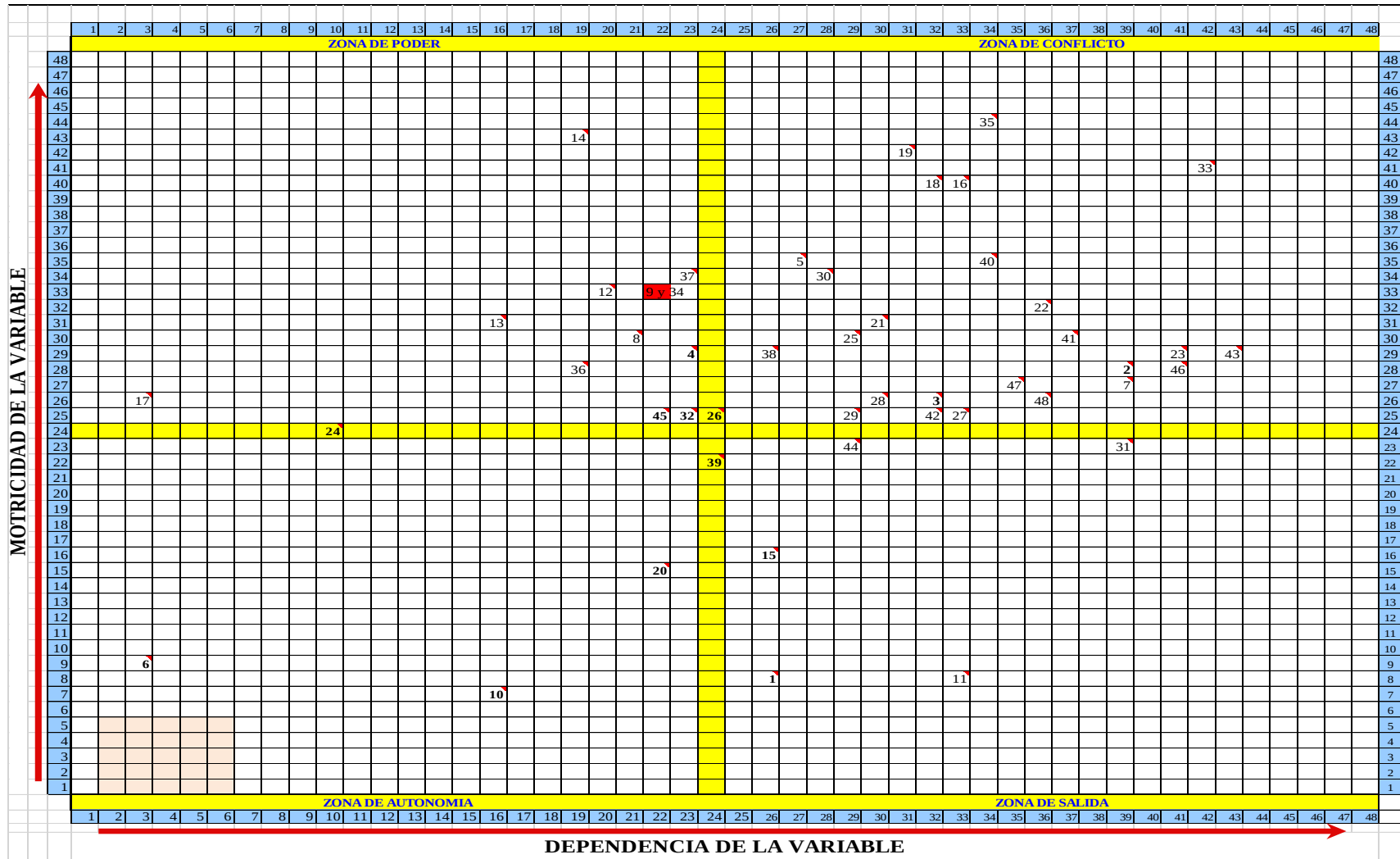


Figura 3. Matriz de motricidad y dependencia de las variables

Esta matriz., a su vez se divide en cuatro partes o zonas, siguiendo las manecillas del reloj: 1) Zona de autonomía; 2) Zona de poder; 3) Zona de conflicto; y, 4) Zona de salida.

Dependiendo de la zona donde se ubican las variables, se puede focalizar a los indicadores o variables de mayor incidencia sobre los cuales, al diseñar soluciones, permiten arreglar los demás problemas identificados.

En este caso, los indicadores (1), (11), (15), (31), (39) y (44) son los que mayor atención demandan.

### **3.2 El Diamante de Porter**

Para desarrollar la metodología de Porter, se seleccionaron a 20 de los principales ejecutivos de la empresa y se llevó a cabo un focus group de verificación para determinar la percepción de éstos frente a la problemática de control de tesorería. Se realizaron 25 preguntas concretas. Los resultados son la siguiente base de datos:

**Tabla 14**  
**Tabulación de encuesta para Diamante de Porter**

| CUESTIONARIO MICROSOFT |                                                                                                                                                         |            | CLIENTES INTERNOS |     |     |     |     |     |     |     |     |      | CLIENTES EXTERNOS |      |      |      |      |      |      |      |      |       |    |      |      |  |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----|------|------|--|
| No                     | PREGUNTA                                                                                                                                                | EVALUACIÓN | 1 F               | 2 F | 3 F | 4 F | 5 F | 6 F | 7 F | 8 F | 9 F | 10 F | 11 F              | 12 F | 13 F | 14 F | 15 F | 16 F | 17 F | 18 F | 19 F | 20 SI | NO | % SI | % NO |  |
| 1                      | Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en el pago a proveedores relacionados con sus funciones?                                              | POSITIVO   | Si                | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | No  | Si  | Si  | No   | No                | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | 8     | 12 | 40%  | 60%  |  |
| 2                      | En los procesos internos de MSE, ¿hay problemas operativos con los operadores de Tesorería?                                                             | POSITIVO   | Si                | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | No   | Si                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 17    | 3  | 85%  | 15%  |  |
| 3                      | ¿Los procesos de pago de sus remuneraciones son expeditos?                                                                                              | NEUTRO     | Si                | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | No   | No                | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | 10    | 10 | 50%  | 50%  |  |
| 4                      | ¿Ha recibido amenazas de proveedores de suspender servicios que le afectan a usted directamente?                                                        | POSITIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si   | Si                | Si   | Si   | No   | Si   | No   | No   | Si   | Si   | 15    | 5  | 75%  | 25%  |  |
| 5                      | ¿Ha recibido usted quejas de proveedores sobre mal trato de personal de Tesorería?                                                                      | POSITIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si   | Si                | No   | No   | Si   | Si   | No   | No   | Si   | Si   | 14    | 6  | 70%  | 30%  |  |
| 6                      | Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en los procesos de cobros a su cartera de clientes?                                                   | NEGATIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | No  | Si  | No  | Si  | Si  | No   | No                | No   | No   | No   | Si   | No   | No   | Si   | No   | 9     | 11 | 45%  | 55%  |  |
| 7                      | ¿Las coordinaciones de procesos internos interdepartamentales de MSE son adecuados para el trato con clientes?                                          | POSITIVO   | No                | Si  | No  | No  | No  | Si  | No  | Si  | No  | No   | Si                | No   | Si   | No   | No   | Si   | No   | No   | Si   | 7     | 13 | 35%  | 65%  |  |
| 8                      | ¿Tienen los partners capacidad de presión en negociaciones con MSC?                                                                                     | POSITIVO   | No                | Si  | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | No   | Si                | No   | No   | No   | Si   | Si   | Si   | No   | Si   | 13    | 7  | 65%  | 35%  |  |
| 9                      | ¿El software y capacidad de consultoría de MSC es único en el mercado ?                                                                                 | NEGATIVO   | No                | No  | Si  | No  | Si  | No  | Si  | No  | No  | No   | No                | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | 3     | 17 | 15%  | 85%  |  |
| 10                     | ¿Sería difícil para los partners o clientes ejercer medidas de presión para exigir mejores servicios o negociar en volumen mejores condiciones con MSC? | NEGATIVO   | Si                | No  | No  | Si  | No  | Si  | No  | Si  | No  | No   | No                | Si   | No   | No   | Si   | No   | Si   | Si   | Si   | 10    | 10 | 50%  | 50%  |  |
| 11                     | ¿El software libre es una amenaza real para el incremento de negocios con la marca Microsoft?                                                           | NEGATIVO   | Si                | No  | Si  | No  | Si  | No  | Si  | No  | No  | Si   | No                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 13    | 7  | 65%  | 35%  |  |
| 12                     | ¿Los partners demuestran fidelidad a la marca o trabajan con varios proveedores de software?                                                            | POSITIVO   | Si                | No  | No  | No  | No  | No  | Si  | No  | No  | Si   | No                | Si   | No   | Si   | No   | No   | No   | No   | No   | 5     | 15 | 25%  | 75%  |  |
| 13                     | ¿Hay altos costos para desarrollar el mercado Software que requieren de apalancamiento financiero?                                                      | POSITIVO   | Si                | No  | No  | Si  | Si  | Si  | Si  | No  | No  | Si   | Si                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 16    | 4  | 80%  | 20%  |  |
| 14                     | ¿La competencia de software propietario tiene mejores condiciones de venta a crédito a distribuidores?                                                  | NEGATIVO   | No                | Si  | No  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | Si   | No                | No   | No   | No   | Si   | No   | No   | Si   | Si   | 11    | 9  | 55%  | 45%  |  |
| 15                     | ¿Es un fuerte competidor la piratería de software en el Ecuador?                                                                                        | POSITIVO   | Si                | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si   | Si                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 20    | 0  | 100% | 0%   |  |
| 16                     | ¿Existen otras ofertas de software propietario diferentes a los utilitarios Microsoft?                                                                  | POSITIVO   | Si                | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | No  | Si  | Si   | Si                | Si   | Si   | Si   | No   | Si   | Si   | Si   | No   | 16    | 4  | 80%  | 20%  |  |
| 17                     | ¿Es costoso para los partners mantener la representación de Microsoft?                                                                                  | NEGATIVO   | No                | No  | Si  | No  | No  | No  | No  | Si  | No  | No   | Si                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 12    | 8  | 60%  | 40%  |  |
| 18                     | ¿El software libre puede sacar del mercado al software propietario?                                                                                     | POSITIVO   | Si                | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | No   | No                | Si   | No   | Si   | No   | Si   | Si   | No   | Si   | 13    | 7  | 65%  | 35%  |  |
| 19                     | ¿Los partners de MSE pueden ser una fuerte competencia?                                                                                                 | POSITIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | No   | Si                | Si   | Si   | Si   | No   | Si   | Si   | No   | Si   | 15    | 5  | 75%  | 25%  |  |
| 20                     | ¿Los servicios de consultoría que presta MSE directamente son afectados por las acciones de los partners ?                                              | POSITIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | Si  | No  | Si  | Si  | Si  | No   | Si                | Si   | Si   | Si   | No   | Si   | Si   | No   | Si   | 15    | 5  | 75%  | 25%  |  |
| 21                     | ¿Existen competidores que pueden afectar las operaciones de Microsoft en utilitarios?                                                                   | NEGATIVO   | No                | No  | No  | Si  | No  | No  | No  | Si  | Si  | No   | No                | No   | No   | No   | No   | No   | No   | No   | Si   | 5     | 15 | 25%  | 75%  |  |
| 22                     | ¿Existe un claro líder en su mercado?                                                                                                                   | POSITIVO   | Si                | No  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si   | Si                | Si   | Si   | Si   | No   | No   | Si   | Si   | No   | 16    | 4  | 80%  | 20%  |  |
| 23                     | ¿Está su mercado en crecimiento?                                                                                                                        | NEGATIVO   | Si                | No  | No  | No  | Si  | No  | No  | Si  | No  | No   | No                | Si   | No   | No   | No   | No   | No   | Si   | Si   | 7     | 13 | 35%  | 65%  |  |
| 24                     | ¿El Gobierno puede actuar como un fuerte competidor al liderar el uso de software libre?                                                                | POSITIVO   | No                | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | Si  | No  | No   | Si                | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   | 17    | 3  | 85%  | 15%  |  |
| 25                     | ¿Pueden suspender los servicios para volverlo a ofrecer en mejores condiciones?                                                                         | NEUTRO     | Si                | No  | Si  | No  | Si  | Si  | No  | No  | No  | Si   | Si                | No   | Si   | Si   | Si   | No   | No   | No   | Si   | 11    | 9  | 55%  | 45%  |  |

Esta base de datos, transformada en código binario, permite obtener los siguientes resultados numéricos:

**Tabla 15**  
**Tabulación de encuesta para Diamante de Porter (2)**

|                                                    |    |                                                                                                                                                         | EVALUACIÓ | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | F  | TOTAL | TOTAL    | %       | %      |          |         |   |  |
|----------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|----------|---------|--------|----------|---------|---|--|
| ITEM                                               | No | PREGUNTA                                                                                                                                                | N         | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20    | POSITIVO | NEGATIV | %      | POSITIVO | NEGATIV | O |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 1  | Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en el pago a proveedores relacionados con sus funciones?                                              | POSITIVO  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0     | 8        | 12      | 4,00%  | 96,00%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 2  | En los procesos internos de MSE, ¿hay problemas operativos con los operadores de Tesorería?                                                             | POSITIVO  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 17       | 3       | 8,50%  | 91,50%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 3  | ¿Los procesos de pago de sus remuneraciones son expeditos?                                                                                              | NEUTRO    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0     | 10       | 10      | 5,00%  | 95,00%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 4  | ¿Ha recibido amenazas de proveedores de suspender servicios que le afectan a usted directamente?                                                        | NEUTRO    | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1     | 15       | 5       | 7,50%  | 92,50%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 5  | ¿Ha recibido usted quejas de proveedores sobre mal trato de personal de Tesorería?                                                                      | POSITIVO  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1     | 14       | 6       | 7,00%  | 93,00%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 6  | Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en los procesos de cobros a su cartera de clientes?                                                   | NEGATIVO  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1     | 0        | 9       | 11     | 4,50%    | 95,50%  |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 7  | ¿Las coordinaciones de procesos internos interdepartamentales de MSE son adecuados para el trato con clientes?                                          | POSITIVO  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1     | 7        | 13      | 3,50%  | 96,50%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 8  | ¿Tienen los partners capacidad de presión en negociaciones con MSC?                                                                                     | POSITIVO  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1     | 0        | 13      | 7      | 6,50%    | 93,50%  |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 9  | ¿ El software y capacidad de consultoría de MSC es único en elmercado ?                                                                                 | NEGATIVO  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0     | 3        | 17      | 1,50%  | 98,50%   |         |   |  |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 10 | ¿Sería difícil para los partners o clientes ejercer medidas de presión para exigir mejores servicios o negociar en volumen mejores condiciones con MSC? | NEGATIVO  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1     | 10       | 10      | 5,00%  | 95,00%   |         |   |  |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 11 | ¿ El software libre es una amenaza real para el incremento de negocios con la marca Microsoft?                                                          | NEGATIVO  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 13       | 7       | 6,50%  | 93,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 12 | ¿Los partners demuestran fidelidad a la marca o trabajan con varios proveedores de software?                                                            | POSITIVO  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0     | 5        | 15      | 2,50%  | 97,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 13 | ¿Hay altos costos para desarrollar el mercado Software que requieren de apalancamiento financiero?                                                      | POSITIVO  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 16       | 4       | 8,00%  | 92,00%   |         |   |  |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 14 | ¿La competencia de software propietario tiene mejores condiciones de venta a crédito a distribuidores?                                                  | NEGATIVO  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1     | 11       | 9       | 5,50%  | 94,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 15 | ¿ Es un fuerte competidor la piratería de software en el Ecuador?                                                                                       | POSITIVO  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 20       | 0       | 10,00% | 90,00%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 16 | ¿ Existen otras ofertas de software propietario diferentes a los utilitarios Microsoft?                                                                 | NEGATIVO  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1     | 0        | 16      | 4      | 8,00%    | 92,00%  |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 17 | ¿Es costoso para los partners mantener la representación de Microsoft?                                                                                  | NEGATIVO  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 12       | 8       | 6,00%  | 94,00%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 18 | ¿El software libre puede sacar del mercado al software propietario?                                                                                     | POSITIVO  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1     | 13       | 7       | 6,50%  | 93,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 19 | ¿Los partners de MSE pueden ser una fuerte competencia?                                                                                                 | NEUTRO    | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0     | 15       | 5       | 7,50%  | 92,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 20 | ¿ Los servicios de consultoría que presta MSE directamente son afectados por las acciones de los partners ?                                             | NEUTRO    | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0     | 15       | 5       | 7,50%  | 92,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 21 | ¿Existen competidores que pueden afectar las operaciones de Microsoft en utilitarios?                                                                   | NEGATIVO  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1     | 5        | 15      | 2,50%  | 97,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 22 | ¿Existe un claro líder en su mercado?                                                                                                                   | POSITIVO  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1     | 0        | 16      | 4      | 8,00%    | 92,00%  |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 23 | ¿Está su mercado en crecimiento?                                                                                                                        | NEGATIVO  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1     | 7        | 13      | 3,50%  | 96,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 24 | ¿ El Gobierno puede actuar como un fuerte competidor al liderar el uso de software libre?                                                               | POSITIVO  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 17       | 3       | 8,50%  | 91,50%   |         |   |  |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 25 | ¿ Pueden suspender los servicios para volverlo a ofrecer en mejores condiciones?                                                                        | NEUTRO    | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0     | 1        | 11      | 9      | 5,50%    | 94,50%  |   |  |
| TOTAL POSITIVOS                                    |    |                                                                                                                                                         |           | 18 | 10 | 17 | 17 | 18 | 15 | 14 | 19 | 16 | 15 | 13 | 13 | 15 | 14 | 15 | 13 | 10 | 14 | 17 | 15    | 298      | 202     | 60%    | 40%      |         |   |  |
| TOTAL NEGATIVOS                                    |    |                                                                                                                                                         |           | 7  | 15 | 8  | 8  | 7  | 10 | 11 | 6  | 9  | 10 | 12 | 12 | 10 | 11 | 10 | 12 | 15 | 11 | 8  | 10    | 202      |         |        |          |         |   |  |
| SUMAS                                              |    |                                                                                                                                                         |           | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25    | 500      |         |        |          |         |   |  |

Con esta matriz identificamos el poder de negociación de: 1) Proveedores; 2) Partners o clientes; 3) nuevos entrantes; 4) amenaza de sustitutos; y, 4) intensidad de la competencia. Los resultados son:

Tabla 16

*Resultados de encuesta Diamante de Porter ordenado por factores*

| VARIABLES DE LA ENCUESTA                                                                                                                                | TOTAL<br>POSITIVO<br>S | TOTAL<br>NEGATIV<br>OS | %<br>POSITIVO | %<br>NEGATIV<br>O | base<br>100 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------|-------------------|-------------|
| Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en el pago a proveedores relacionados con sus funciones?                                              | 8                      | 12                     | 4%            | 96%               |             |
| En los procesos internos de MSE, ¿hay problemas operativos con los operadores de Tesorería?                                                             | 17                     | 3                      | 9%            | 92%               |             |
| ¿Los procesos de pago de sus remuneraciones son expeditos?                                                                                              | 10                     | 10                     | 5%            | 95%               |             |
| ¿Ha recibido amenazas de proveedores de suspender servicios que le afectan a usted directamente?                                                        | 15                     | 5                      | 8%            | 93%               |             |
| ¿Ha recibido usted quejas de proveedores sobre mal trato de personal de Tesorería?                                                                      | 14                     | 6                      | 7%            | 93%               |             |
| <b>EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>                                                                                                       | <b>64</b>              | <b>36</b>              | <b>6,40%</b>  | <b>93,60%</b>     | <b>100</b>  |
| Como funcionario de MSE ¿Tiene usted dificultades en los procesos de cobros a su cartera de clientes?                                                   | 9                      | 11                     | 5%            | 96%               |             |
| ¿Las coordinaciones de procesos internos interdepartamentales de MSE son adecuados para el trato con clientes?                                          | 7                      | 13                     | 4%            | 97%               |             |
| ¿Tienen los partners capacidad de presión en negociaciones con MSC?                                                                                     | 13                     | 7                      | 7%            | 94%               |             |
| ¿El software y capacidad de consultoría de MSC es único en el mercado?                                                                                  | 3                      | 17                     | 2%            | 99%               |             |
| ¿Sería difícil para los partners o clientes ejercer medidas de presión para exigir mejores servicios o negociar en volumen mejores condiciones con MSC? | 10                     | 10                     | 5%            | 95%               |             |
| <b>EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES</b>                                                                                               | <b>42</b>              | <b>58</b>              | <b>4,20%</b>  | <b>95,80%</b>     | <b>100</b>  |
| ¿El software libre es una amenaza real para el incremento de negocios con la marca Microsoft?                                                           | 13                     | 7                      | 6,50%         | 93,50%            |             |
| ¿Los partners demuestran fidelidad a la marca o trabajan con varios proveedores de software?                                                            | 5                      | 15                     | 2,50%         | 97,50%            |             |
| ¿Hay altos costos para desarrollar el mercado Software que requieren de apalancamiento financiero?                                                      | 16                     | 4                      | 8,00%         | 92,00%            |             |
| ¿La competencia de software propietario tiene mejores condiciones de venta a crédito a distribuidores?                                                  | 11                     | 9                      | 5,50%         | 94,50%            |             |
| ¿Es un fuerte competidor la piratería de software en el Ecuador?                                                                                        | 20                     | 0                      | 10,00%        | 90,00%            |             |
| <b>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</b>                                                                                                                      | <b>65</b>              | <b>35</b>              | <b>6,50%</b>  | <b>93,50%</b>     | <b>100</b>  |
| ¿Existen otras ofertas de software propietario diferentes a los utilitarios Microsoft?                                                                  | 16                     | 4                      | 8,00%         | 92,00%            |             |
| ¿Es costoso para los partners mantener la representación de Microsoft?                                                                                  | 12                     | 8                      | 6,00%         | 94,00%            |             |
| ¿El software libre puede sacar del mercado al software propietario?                                                                                     | 13                     | 7                      | 6,50%         | 93,50%            |             |
| ¿Los partners de MSE pueden ser una fuerte competencia?                                                                                                 | 15                     | 5                      | 7,50%         | 92,50%            |             |
| ¿Los servicios de consultoría que presta MSE directamente son afectados por las acciones de los partners?                                               | 15                     | 5                      | 7,50%         | 92,50%            |             |
| <b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>                                                                                                                            | <b>71</b>              | <b>29</b>              | <b>7,10%</b>  | <b>92,90%</b>     | <b>100</b>  |
| ¿Existen competidores que pueden afectar las operaciones de Microsoft en utilitarios?                                                                   | 5                      | 15                     | 2,50%         | 97,50%            |             |
| ¿Existe un claro líder en su mercado?                                                                                                                   | 16                     | 4                      | 8,00%         | 92,00%            |             |
| ¿Está su mercado en crecimiento?                                                                                                                        | 7                      | 13                     | 3,50%         | 96,50%            |             |
| ¿El Gobierno puede actuar como un fuerte competidor al liderar el uso de software libre?                                                                | 17                     | 3                      | 8,50%         | 91,50%            |             |
| ¿Pueden suspender los servicios para volverlo a ofrecer en mejores condiciones?                                                                         | 11                     | 9                      | 5,50%         | 94,50%            |             |
| <b>INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</b>                                                                                                                     | <b>56</b>              | <b>44</b>              | <b>5,60%</b>  | <b>94,40%</b>     | <b>100</b>  |
|                                                                                                                                                         | <b>298</b>             | <b>202</b>             | <b>60%</b>    | <b>40%</b>        | <b>500</b>  |

Con este instrumento, mediante filtros y hojas dinámicas, se determinó el grado real que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, según el uso que demos de ellos.

Estamos frente a 298 factores positivos y 202 negativos, que se expresan como sigue:

Tabla 17  
*Diamante de Porter*

| P R E G U N T A S                                     | TOTAL<br>POSITIVOS | TOTAL<br>NEGATIVOS | %<br>POSITIVO | %<br>NEGATIVO |     |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|-----|
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES            | 64                 | 36                 | 73%           | 27%           | 100 |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O<br>CLIENTES | 42                 | 58                 | 37%           | 63%           | 100 |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                           | 65                 | 35                 | 46%           | 54%           | 100 |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                                 | 71                 | 29                 | 38%           | 62%           | 100 |
| INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA                          | 56                 | 44                 | 40%           | 60%           | 100 |
|                                                       | 298                | 202                | 46,69%        | 53,31%        | 500 |

Este cuadro, al representarlo gráficamente observamos:

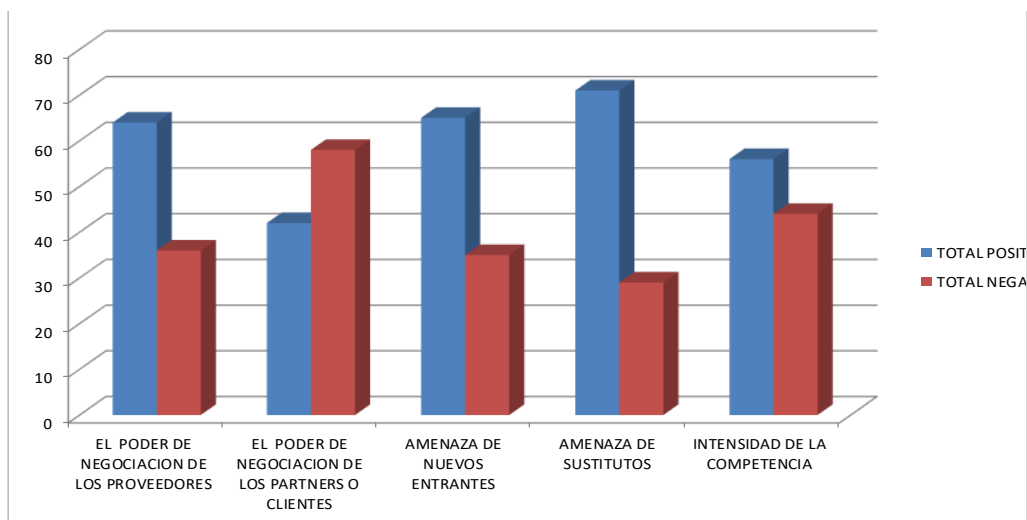


Figura 4. El diamante de Porter.

Al representarlo de otra manera observamos que las barras azules tienen una importancia mayor que los aspectos negativos en las evaluaciones de poder, amenazas de intensidad de la competencia.

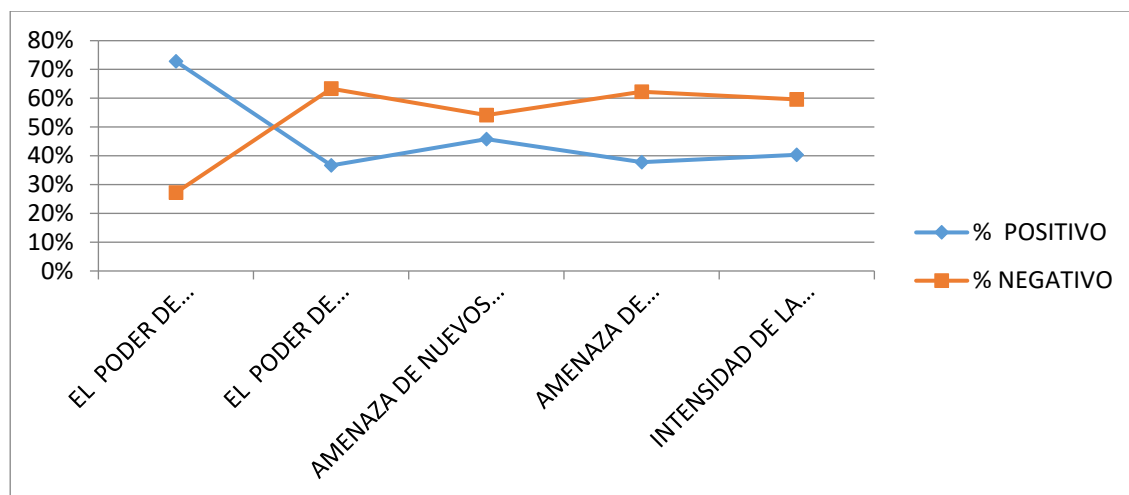


Figura 5. El diamante de Porter.

En este gráfico también se puede evaluar el comportamiento de las fuerzas positivas y negativas en la evaluación del mercado según Porter.

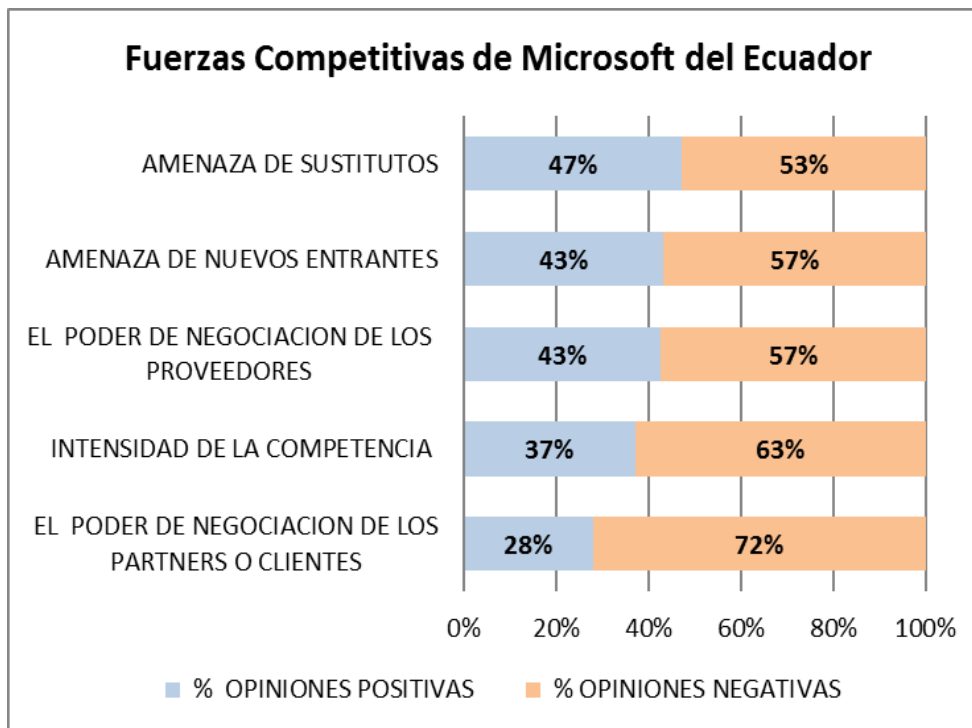
### Las Cinco fuerzas de Porter:

Las fuerzas positivas de la Empresa alcanzan un pírrico 39,73% y las fuerzas negativas el 60,27% lo que significa una señal de alerta de que hay que buscar inmediatas y permanentes soluciones.

Tabla 18  
Las fuerzas de Porter

| FUERZA ANALIZADA                                   | Valores                |                        |
|----------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                    | Promedio de % POSITIVO | Promedio de % NEGATIVO |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES                        | 43,33%                 | 56,67%                 |
| AMENAZA DE SUSTITUTOS                              | 47,33%                 | 52,67%                 |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES         | 42,67%                 | 57,33%                 |
| INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA                       | 37,33%                 | 62,67%                 |
| EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PARTNERS O CLIENTES | 28,00%                 | 72,00%                 |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>39,73%</b>          | <b>60,27%</b>          |

Estas fuerzas competitivas, gráficamente se expresan como sigue:



*Figura 6.* Las fuerzas de Porter

Las fuerzas más críticas son: El poder de negociación de los clientes y la intensidad de la competencia. Los demás reflejan un equilibrio que puede ser peligroso para los intereses corporativos.

### 3.3 Cadena de Valor

Para este análisis se seleccionaron 10 gerentes de área de la subsidiaria, 10 clientes y 10 proveedores, considerados los más importantes de la organización.

A los 30 encuestados se les solicitó calificar sobre 100 los siguientes indicadores:

1) Sistematización de procesos; 2) Delegación de responsabilidades; 3) Tolerancia con clientes; 4) Procesos bancarios rígidos; 5) Procesos administrativos; y, 6) Procesos autónomos de bancos.

Los resultados de esta encuesta, reflejados uno a uno son:

Tabla 19

*Datos para Cadena de Valor*

|                 | Sistematización<br>de procesos | Delegación de<br>responsabilidades | Tolerancia<br>con clientes | Promedio     | Procesos<br>bancarios<br>rígidos | Procesos<br>administrativos | Procesos<br>autónomos de<br>bancos | Promedio     | Promedio<br>general |             |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------|-------------|
| Entrevistado 1  | 50                             | 50                                 | 100                        | 66,67        | 75                               | 50                          | 50                                 | 58,33        | 62,50               | EMPLEADOS   |
| Entrevistado 2  | 45                             | 55                                 | 50                         | 50,00        | 50                               | 60                          | 60                                 | 56,67        | 53,33               |             |
| Entrevistado 3  | 50                             | 60                                 | 60                         | 56,67        | 60                               | 70                          | 80                                 | 70,00        | 63,33               |             |
| Entrevistado 4  | 48                             | 40                                 | 65                         | 51,00        | 70                               | 80                          | 90                                 | 80,00        | 65,50               |             |
| Entrevistado 5  | 70                             | 60                                 | 100                        | 76,67        | 75                               | 90                          | 90                                 | 85,00        | 80,83               |             |
| Entrevistado 6  | 65                             | 70                                 | 75                         | 70,00        | 70                               | 70                          | 100                                | 80,00        | 75,00               |             |
| Entrevistado 7  | 50                             | 60                                 | 80                         | 63,33        | 75                               | 75                          | 85                                 | 78,33        | 70,83               |             |
| Entrevistado 8  | 40                             | 40                                 | 80                         | 53,33        | 80                               | 80                          | 70                                 | 76,67        | 65,00               |             |
| Entrevistado 9  | 40                             | 40                                 | 90                         | 56,67        | 90                               | 90                          | 90                                 | 90,00        | 73,33               |             |
| Entrevistado 10 | 30                             | 35                                 | 100                        | 55,00        | 50                               | 50                          | 60                                 | 53,33        | 54,17               |             |
| Entrevistado 11 | 35                             | 70                                 | 70                         | 58,33        | 70                               | 60                          | 50                                 | 60,00        | 59,17               | CLIENTES    |
| Entrevistado 12 | 38                             | 70                                 | 70                         | 59,33        | 80                               | 70                          | 80                                 | 76,67        | 68,00               |             |
| Entrevistado 13 | 39                             | 60                                 | 80                         | 59,67        | 90                               | 60                          | 90                                 | 80,00        | 69,83               |             |
| Entrevistado 14 | 45                             | 40                                 | 90                         | 58,33        | 75                               | 80                          | 90                                 | 81,67        | 70,00               |             |
| Entrevistado 15 | 52                             | 65                                 | 90                         | 69,00        | 40                               | 40                          | 40                                 | 40,00        | 54,50               |             |
| Entrevistado 16 | 60                             | 90                                 | 20                         | 56,67        | 60                               | 70                          | 40                                 | 56,67        | 56,67               |             |
| Entrevistado 17 | 40                             | 40                                 | 10                         | 30,00        | 50                               | 30                          | 30                                 | 36,67        | 33,33               |             |
| Entrevistado 18 | 30                             | 50                                 | 40                         | 40,00        | 30                               | 50                          | 30                                 | 36,67        | 38,33               |             |
| Entrevistado 19 | 50                             | 60                                 | 70                         | 60,00        | 50                               | 60                          | 60                                 | 56,67        | 58,33               |             |
| Entrevistado 20 | 70                             | 60                                 | 70                         | 66,67        | 60                               | 70                          | 30                                 | 53,33        | 60,00               |             |
| Entrevistado 21 | 40                             | 60                                 | 30                         | 43,33        | 45                               | 50                          | 30                                 | 41,67        | 42,50               | PROVEEDORES |
| Entrevistado 22 | 50                             | 50                                 | 60                         | 35,00        | 40                               | 50                          | 45                                 | 45,00        | 49,17               |             |
| Entrevistado 23 | 40                             | 70                                 | 30                         | 46,67        | 40                               | 50                          | 15                                 | 35,00        | 40,83               |             |
| Entrevistado 24 | 60                             | 70                                 | 35                         | 55,00        | 50                               | 40                          | 55                                 | 48,33        | 51,67               |             |
| Entrevistado 25 | 20                             | 30                                 | 0                          | 16,67        | 35                               | 50                          | 30                                 | 38,33        | 27,50               |             |
| Entrevistado 26 | 30                             | 40                                 | 60                         | 43,33        | 40                               | 40                          | 60                                 | 46,67        | 45,00               |             |
| Entrevistado 27 | 35                             | 60                                 | 60                         | 51,67        | 40                               | 60                          | 40                                 | 46,67        | 49,17               |             |
| Entrevistado 28 | 60                             | 70                                 | 50                         | 60,00        | 60                               | 50                          | 20                                 | 43,33        | 51,67               |             |
| Entrevistado 29 | 80                             | 70                                 | 40                         | 63,33        | 40                               | 50                          | 30                                 | 40,00        | 51,67               |             |
| Entrevistado 30 | 70                             | 60                                 | 50                         | 60,00        | 45                               | 30                          | 10                                 | 28,33        | 44,17               |             |
| <b>Promedio</b> | <b>47,73</b>                   | <b>56,50</b>                       | <b>60,83</b>               | <b>54,41</b> | <b>57,83</b>                     | <b>59,17</b>                | <b>55,00</b>                       | <b>57,33</b> | <b>56,18</b>        |             |

Como se puede observar las calificaciones, son procesadas por cada grupo de entrevistados y luego se calculó un promedio general. En el mejor de los casos alcanzó un 60% lo que refleja serias limitaciones en la organización y en la gestión muy contraria a los estándares de la misma corporación.

Con estos resultados, la Cadena de Valor, representada gráficamente es:

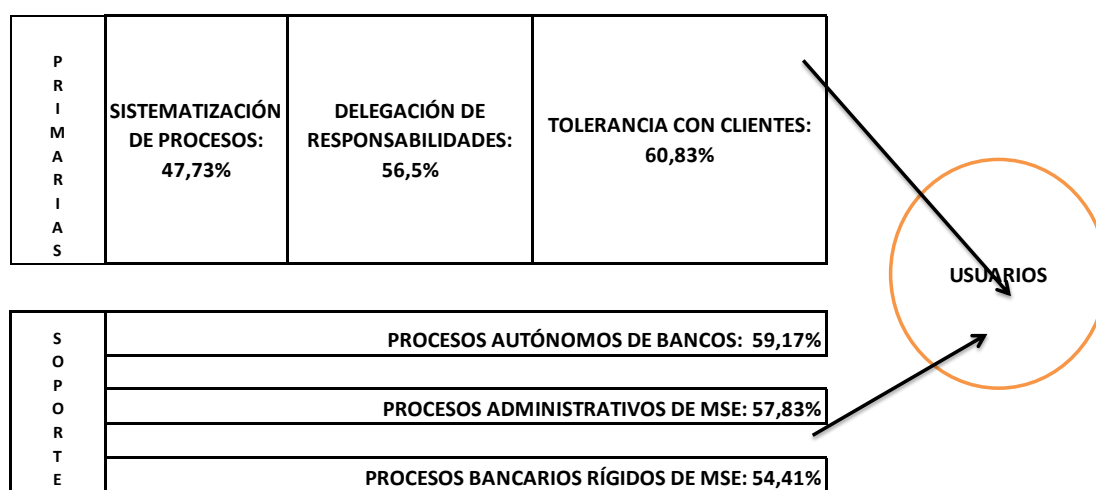


Figura 7. La Cadena de Valor

Dentro de las actividades primarias la tolerancia con los clientes calificados con el 60,83% explica el comportamiento de estos que se atrasan sistemáticamente en sus pagos.

La delegación de responsabilidades que se supone debería tener un porcentaje cercano al 100% según exigencias de la casa matriz, se ubica en un pírrico 56,5%.

La sistematización de procesos tiene una evaluación del 47,73% inaceptable para una empresa de tecnología como Microsoft.

En lo que tiene relación con los procesos de soporte de tipo administrativo con relación a la gestión de tesorería, los porcentajes de calificación se ubican en un rango del 50% - 60% que también explica los graves problemas que tiene en el control de bancos.

Todo este análisis contribuye directamente al posterior diseño del manual a desarrollar.

### **3.4 Conocimiento de la Empresa**

#### **3.4.1 Contextualización e Identificación del Problema de investigación.**

La empresa opera en el Ecuador desde hace 22 años. Su principal clientela es una red de empresas de tecnología medianas y grandes empresas que adquieren software empresarial especializado a quienes se les denomina partners y el estado a pesar de la limitación dispuesta por el actual Gobierno de adquirir solamente software libre.

La empresa carece de un sistema adecuado de conciliaciones bancarias; en efecto, la cantidad de partidas o movimientos no identificados, mes a mes se acumulan y generan una verdadera confusión porque no se pueden determinar con objetividad y certeza el origen de los movimientos de ingresos (especialmente) y de pagos (no efectivizados por el banco). El monto de partidas no conciliadas en el ejercicio fiscal 2015 es de más de quinientos mil dólares.

#### **3.4.1.1 Principales causas.**

- Los registros contables son llevados remotamente desde la Argentina, esto le resta oportunidad al control de movimientos bancarios y siempre es una irresistible tentación conciliar cuentas bancarias usando el concepto de “partidas no conciliadas”.
- Elevada rotación de personal en la operadora argentina, que implica no disponer de personal adecuadamente calificado y experimentado sobre las particularidades de Ecuador.
- Conciliaciones bancarias locales sin supervisión, a cargo de operadores en el Ecuador que envían sus reportes a la Argentina y allá no son revisados evidenciando una precaria supervisión.
- Indisciplina del cliente que no reporta sus pagos. Se trata de una importante cantidad de clientes, especialmente “partners” que realizan los pagos a la Empresa y no informan, creando una gran confusión por la dificultad de identificar el origen de los ingresos para apropiar adecuadamente a las cuentas por cobrar de los clientes.
- Una rudimentaria gestión de cobranza operada desde la Argentina la misma que no es capaz de entregar información actualizada y confiable sobre el estado de la cartera de clientes

#### **3.4.1.2 Principales consecuencias o efectos.**

- Cuentas de activos irreales. Toda la mañana antes descrita termina por generar estados financieros irreales; en efecto, los saldos de las cuentas bancarias, de Cuentas por Cobrar Clientes y de Cuentas por pagar Proveedores no son reales.
- Retraso en los registros bancarios, que ocasiona pérdida de tiempo y oportunidad de negocio, debido a una alta rotación de personal operativo asignado a estas cuentas.
- Contabilización de registros irreales, en la cuenta “partidas no conciliadas” que entorpecen los saldos contables sin adecuada supervisión y sustentación documental.
- Valores registrados por el banco (ingresos) que no se conocen su origen, especialmente en pagos directos de clientes que no informan que los realizaron y que facturas emitidas por Microsoft cancelaron.
- Cuentas con saldos irreales de impuestos retenidos por los clientes, por la falta de seguimiento y oportunidad de los registros.
- Alteración en los análisis de las edades de la cartera, al no considerar las retenciones de tipo tributario.

### **3.5 Diagrama de causa y efecto**

Con la investigación hasta aquí realizada, el diagnóstico inicial del problema descrito, a través del Diagrama de Ishikawa, permite visualizar las principales causas que impiden conciliaciones bancarias de manera técnica, las mismas que son de carácter interno y externo.

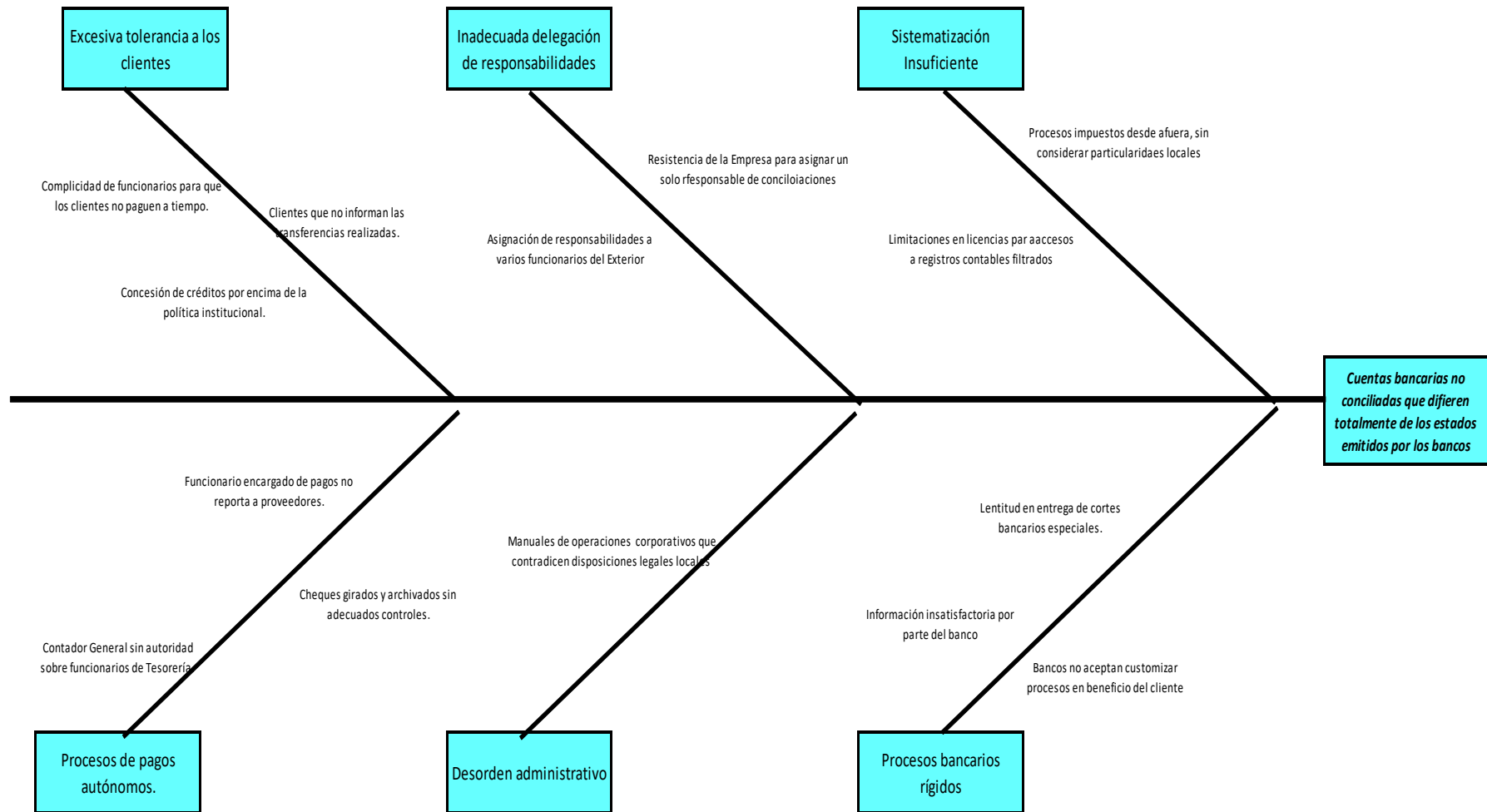


Figura 8. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESO DE DEPURACIÓN, CONCILIACIÓN Y AJUSTES CONTABLES DE LAS CUENTAS DE BANCOS**

#### **4.1 Análisis contable inicial de la Cuenta Bancos:**

Siguiendo procedimientos de auditoría según normas USGAAP, se analizaron las conciliaciones bancarias de tres meses anteriores al momento del ingreso.

Llamó poderosamente la atención el rubro de partidas “no conciliadas” que mes a mes cambian de valor, sin razón técnica que lo justifique. Al revisar el proceso de aprobación de las conciliaciones bancarias, nos encontramos con dos funcionarias de alto nivel que aprueban las mismas, la primera en Ecuador y la segunda, en el Perú, residencia de la Manager de Contabilidad y Finanzas asignada a Ecuador. Estos hechos son los que terminaron por confundir a los auditores externos que no detectaron estas desviaciones.

#### **4.2 Análisis de cheques emitidos y no pagados por el Banco**

Se escogió, al azar, 7 conciliaciones bancarias correspondientes a los meses de octubre y noviembre del año 2014 y de febrero, junio, septiembre y octubre de 2015. Estas fueron procesadas mediante filtros de Excel, por número de cheque y por valores para identificar si hay inconsistencias en esta actividad mensual.

El primer análisis fue determinar qué información se recaba al ser ordenados por números de cheques el conjunto de estas 7 conciliaciones.

En el gráfico siguiente encontramos varias novedades:

- 1) Cheques girados en octubre y noviembre del año 2014 que en las conciliaciones aparecen como no pagados hasta octubre o noviembre de 2015.
- 2) Mismo número de cheques identificados con diferente beneficiario.
- 3) Conciliaciones que cambian la fecha de emisión. Por tratarse de que esto se esto se repite, hay que detectar si es o no error de digitación.
- 4) Las observaciones puntuales constan en el siguiente cuadro:

| ANÁLISIS COMBINADO DE CONCILIACIONES DE octubre y nov año 2014 y feb-jun-sep-oct y nov-2015 |                |                    |           |              |                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Date                                                                                        | Doc Descriptio | Vendor Description | Amount    | F. nciliac   | Observaciones                                                                                                                                                                                                   |
| 2-Jan-14                                                                                    | 10238          | Nestle del Ecuador | -31,83    | 27-Oct-14    | Este cheque es emitido en Enero del año anterior y hasta febrero, consta como no pagado por el Banco.<br>Llama la atención que en las conciliaciones, sobre el mismo cheque, registran distintos beneficiarios. |
| 2-Jan-14                                                                                    | 10238          | Nestle del Ecuador | -31,83    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 1-Feb-14                                                                                    | 10238          | NESTLE DEL ECUADOR | -31,83    | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 15/14/2014                                                                                  | 10838          | Paul Navarrete     | -183,30   | 27-Oct-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 15/14/2014                                                                                  | 10838          | Paul Navarrete     | -183,30   | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 15/14/2014                                                                                  | 10838          | PAUL NAVARRETE     | -183,30   | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 15/14/2014                                                                                  | 10838          | BANKERS            | -183,30   | 29/2014/2015 |                                                                                                                                                                                                                 |
| 15/14/2015                                                                                  | 10838          | Paul Navarrete     | -183,30   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 14/14/2014                                                                                  | 10884          | Akros              | -55,50    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en enero del año anterior y hasta octubre de este año, aparece como no cobrado.                                                                                                                  |
| 14/14/2014                                                                                  | 10884          | Akros              | -55,50    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 14/14/2015                                                                                  | 10884          | Akros              | -55,50    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 28/15/2014                                                                                  | 11078          | Silvana Caccio     | -34,04    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en enero del año anterior y hasta octubre de este año, aparece como no cobrado.                                                                                                                  |
| 28/15/2014                                                                                  | 11078          | Silvana Caccio     | -34,04    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 28/15/2014                                                                                  | 11078          | SILVANA CACCIÓ     | -34,04    | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 28/15/2014                                                                                  | 11078          | SILVANA CACCIÓ     | -34,04    | 29/2014/2015 |                                                                                                                                                                                                                 |
| 28/15/2014                                                                                  | 11078          | SILVANA CACCIÓ     | -34,04    | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 28/15/2015                                                                                  | 11078          | Silvana Caccio     | -34,04    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 2-Aug-14                                                                                    | 11099          | Jorge Peñafiel     | -47,12    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en agosto del año anterior y hasta Octubre del presente año no es cobrado. Verificar detenidamente porque el beneficiario es un empleado de limpieza que tienen bajos ingresos.                  |
| 2-Aug-14                                                                                    | 11099          | Jorge Peñafiel     | -47,12    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 2-Aug-15                                                                                    | 11099          | Jorge Peñafiel     | -47,12    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 22-Aug-14                                                                                   | 11169          | Protecompu         | -2.059,76 | 27-Oct-14    | Este es un proveedor de hardware. Muy difícil de aceptar que un cheque emitido en agosto del año anterior, hasta octubre del presente año no esté cobrado.                                                      |
| 22-Aug-14                                                                                   | 11169          | Protecompu         | -2.059,76 | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 22-Aug-14                                                                                   | 11169          | PROTECOMPU         | -2.059,76 | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 22-Aug-14                                                                                   | 11169          | PROTECOMPU         | -2.059,76 | 29/2014/2015 |                                                                                                                                                                                                                 |
| 22-Aug-14                                                                                   | 11169          | PROTECOMPU         | -2.059,76 | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                 |
| 22-Aug-15                                                                                   | 11169          | Protecompu         | -2.059,76 | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                 |

| ANÁLISIS COMBINADO DE CONCILIACIONES DE octubre y nov año 2014 y feb-jun-sep-oct y nov-2015 |                |                                    |           |              |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------|-----------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Date                                                                                        | Doc Descriptio | Vendor Description                 | Amount    | F. nciliac   | Observaciones                                                                                                                                                                                                      |
| 27-Sep-14                                                                                   | 11343          | H.O.V. Hotelera                    | -518,50   | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Sep año anterior. En la conciliación de Octubre año actual, cambian fecha de emisión.                                                                                                            |
| 27-Sep-14                                                                                   | 11343          | H.O.V. Hotelera                    | -518,50   | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 27-Sep-15                                                                                   | 11343          | H.O.V. Hotelera                    | -518,50   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 14-Oct-14                                                                                   | 11377          | Mónica Puente                      | -55,00    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en octgubre año anterior y un año después el cheque no consta como pagado.                                                                                                                          |
| 14-Oct-14                                                                                   | 11377          | MONICA PUENTE                      | -55,00    | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 14-Oct-14                                                                                   | 11377          | MONICA PUENTE                      | -55,00    | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 14-Oct-14                                                                                   | 11377          | Norma Zurita                       | -55,00    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | Edificio Centrum                   | -285,69   | 27-Oct-14    | El arrendatario de las oficinas de GYE es muy exigente para el pago. Llama la atención que un cheque emitido en oct del año anterior, no esté pagado en pctgubre del año actual.                                   |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | Edificio Centrum                   | -285,69   | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | EDIFICIO CENTRUM                   | -285,69   | 23-Feb-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | EDIFICIO CENTRUM                   | -285,69   | 29/2014/2015 |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | EDIFICIO CENTRUM                   | -285,69   | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11402          | EDIFICIO CENTRUM                   | -285,69   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-15                                                                                   | 11402          | Edificio Centrum                   | -285,69   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11409          | La Favorita                        | -89,60    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Oct año anterior. A Oct de este año, valor no pagado. En la concilaición de Oct de este año, cambian la fecha de emisión de este cheque.                                                         |
| 18-Oct-14                                                                                   | 11409          | La Favorita                        | -89,60    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Oct-15                                                                                   | 11409          | La Favorita                        | -89,60    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 1-Nov-14                                                                                    | 11458          | Freddy Lopez                       | -120,23   | 24-Nov-14    | Cheque emitido en Oct año anterior. A Oct de este año, valor no pagado.                                                                                                                                            |
| 1-Oct-15                                                                                    | 11458          | Freddy Lopez                       | -120,23   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 8-Nov-14                                                                                    | 11501          | Gabriel Herrera                    | -404,27   | 24-Nov-14    | Cheque emitido en Oct año anterior a un funcionario de la Cia. Establecer la veracidad si este cheque no está pagado en Octubre de este año.                                                                       |
| 8-Oct-15                                                                                    | 11501          | Gabriel Herrera                    | -404,27   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 15-Nov-14                                                                                   | 11521          | Nexys del Ecuador                  | -1.110,00 | 24-Nov-14    | Verificar si efectivamente este cheque emitido en Nov del año anterior, no está pagado hasta octubre de este año.                                                                                                  |
| 15-Oct-15                                                                                   | 11521          | Nexys del Ecuador                  | -1.110,00 | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 15-Nov-14                                                                                   | 11528          | Fresflor                           | -17,84    | 24-Nov-14    | Verificar si efectivamente este cheque emitido en Nov del año anterior, no está pagado hasta octubre de este año.                                                                                                  |
| 15-Oct-15                                                                                   | 11528          | Fresflor                           | -17,84    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 15-Nov-14                                                                                   | 11529          | Fresflor                           | -35,68    | 24-Nov-14    | Verificar si efectivamente este cheque emitido en Nov del año anterior, no está pagado hasta octubre de este año.                                                                                                  |
| 15-Oct-15                                                                                   | 11529          | Fresflor                           | -35,68    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 22-Feb-15                                                                                   | 11920          | COMERCIAL EQUIPAGGIO CIA. LTDA     | -118,90   | 23-Feb-15    | Indagar porqué este cheque emitido en febrero año actual no está pagado en Octubre mismo año.                                                                                                                      |
| 22-Feb-15                                                                                   | 11920          | COMERCIAL EQUIPAGGIO CIA. LTDA     | -118,90   | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 22-Feb-15                                                                                   | 11920          | COMERCIAL EQUIPAGGIO CIA. LTDA     | -118,90   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 18-Apr-15                                                                                   | 12105          | NOVILLO VILLAMARIN ANGEL FRANCISCO | -4.857,66 | 29/2014/2015 | Identificar razones por las que este cheque emitido en abril, no se paga hasta sept de este año.                                                                                                                   |
| 18-Sep-15                                                                                   | 12105          | NOVILLO VILLAMARIN ANGEL FRANCISCO | -4.857,66 | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 25-Apr-15                                                                                   | 12144          | JA LLORENTE & O.CUENCA S.A.        | -1.051,09 | 29/2014/2015 | Identificar razones por las que este cheque emitido en abril, no se paga hasta sept de este año.                                                                                                                   |
| 25-Sep-15                                                                                   | 12144          | JA LLORENTE & O.CUENCA S.A.        | -1.051,09 | 28-Sep-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| ANÁLISIS COMBINADO DE CONCILIACIONES DE octubre y nov año 2014 y feb-jun-sep-oct y nov-2015 |                |                                    |           |              |                                                                                                                                                                                                                    |
| Date                                                                                        | Doc Descriptio | Vendor Description                 | Amount    | F. nciliac   | Observaciones                                                                                                                                                                                                      |
| 12-Sep-14                                                                                   | 11214          | Vasco Joel                         | -138,00   | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Sep del año anterior. En la conciliación de octubre de esta año, cambian la fecha de emisión. A este mes el cheque no está pagado.                                                               |
| 12-Sep-14                                                                                   | 11214          | Vasco Joel                         | -138,00   | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 10-Sep-15                                                                                   | 11214          | Vasco Joel                         | -138,00   | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 13-Sep-14                                                                                   | 11231          | Jorge Peñafiel                     | -32,67    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Sep del año anterior. En la conciliación de octubre de esta año, cambian la fecha de emisión. A este mes el cheque no está pagado.                                                               |
| 13-Sep-14                                                                                   | 11231          | Jorge Peñafiel                     | -32,67    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 13-Sep-15                                                                                   | 11231          | Jorge Peñafiel                     | -32,67    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 26-Sep-14                                                                                   | 11288          | Maint S.A.                         | -3.330,00 | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Sep del año anterior. En la conciliación de octubre de esta año, cambian la fecha de emisión. A este mes el cheque no está pagado. Este es un proveedor de hardware y muy exigente paa el cobro. |
| 26-Sep-14                                                                                   | 11288          | Maint S.A.                         | -3.330,00 | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 26-Sep-15                                                                                   | 11288          | Maint S.A.                         | -3.330,00 | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 26-Sep-14                                                                                   | 11301          | Peñafiel Cevallos                  | -69,30    | 27-Oct-14    | Cheque emitido en Sep del año anterior. En la conciliación de octubre de esta año, cambian la fecha de emisión. A este mes el cheque no está pagado.                                                               |
| 26-Sep-14                                                                                   | 11301          | Peñafiel Cevallos                  | -69,30    | 24-Nov-14    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 26-Sep-15                                                                                   | 11301          | Peñafiel Cevallos                  | -69,30    | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |
| 27-Sep-14                                                                                   | 11339          | SPECTRUM                           | -3.383,23 | 23-Feb-15    | Cheque emitido en Sep del año anterior. A Octubre del presente año no está pagado. En la conciliacion de Oct año actual, cambian la fecha de emisión.                                                              |
| 27-Sep-15                                                                                   | 11339          | Spectrum                           | -3.383,23 | 28-Oct-15    |                                                                                                                                                                                                                    |

Figura 9. Análisis Combinado de Conciliaciones

Fuente: Microsoft del Ecuador

De igual forma, sobre estas mismas conciliaciones, la información se la sistematiza, ordenando los cheques pendientes de pago, por valor descendente, para establecer la edad de los mismos.

Los hallazgos encontrados generan preocupación y deben ser indagados de inmediato a fin de establecer la situación real de la Empresa en lo que tiene relación con la consistencia de los saldos contables de las cuentas de efectivo.

Los resultados son:

| ANÁLISIS DE VARIAS CONCILIACIONES BANCARIAS, MUESTRA TOMADA AL AZAR |            |                                    |               |              |                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------|
| Date                                                                | Doc        | Descriptive Vendor Description     | Amount        | F. conciliac | Observaciones                                                 |
| 18-Apr-07                                                           | 1500012105 | NOVILLO VILLAMARIN ANGEL FRANCISCO | \$ (4.857,66) | 29-Jun-07    | Verificar este cheque emitido en abril y no se paga hasta sep |
| 18-Sep-07                                                           | 1500012105 | NOVILLO VILLAMARIN ANGEL FRANCISCO | \$ (4.857,66) | 28-Sep-07    | Verificar este cheque emitido en abril y no se paga hasta sep |
| 27-Sep-06                                                           | 1500011339 | Spectrum                           | \$ (3.383,23) | 27-Oct-06    | Este cheque emitido en sep-06 no se paga hasta feb-07         |
| 27-Sep-06                                                           | 1500011339 | SPECTRUM                           | \$ (3.383,23) | 23-Feb-07    | Este cheque emitido en sep-06 no se paga hasta feb-07         |
| 22-Feb-07                                                           | 1500011878 | COLONCORP S.A.                     | \$ (3.210,00) | 23-Feb-07    | Ch emitido en feb-07 no se paga hasta sep -07                 |
| 25-Sep-07                                                           | 1500012125 | COLONCORP S.A.                     | \$ (3.210,00) | 28-Sep-07    | Ch emitido en feb-07 no se paga hasta sep -07                 |
| 22-Aug-06                                                           | 1500011169 | Protecompu                         | \$ (2.059,76) | 27-Oct-06    | Ch emitido en ago 22-06 no de paga hasta Oct-07               |
| 22-Aug-06                                                           | 1500011169 | PROTECOMPU                         | \$ (2.059,76) | 29-Jun-07    | Ch emitido en ago 22-06 no de paga hasta Oct-07               |
| 22-Aug-06                                                           | 1500011169 | PROTECOMPU                         | \$ (2.059,76) | 23-Feb-07    | Ch emitido en ago-06 no se paga hasta Oct 07                  |
| 22-Aug-06                                                           | 1500011169 | PROTECOMPU                         | \$ (2.059,76) | 28-Sep-07    | Ch emitido en ago-06 no se paga hasta Oct 07                  |
| 22-Aug-07                                                           | 1500011169 | Protecompu                         | \$ (2.059,76) | 28-Oct-07    | Ch emitido en ago-06 no se paga hasta Oct 07                  |
| 22-Aug-06                                                           | 1500011169 | Protecompu                         | \$ (2.059,76) | 24-Nov-06    | Ch emitido en ago-06 no se paga hasta Oct 07                  |
| 25-Apr-07                                                           | 1500012144 | JA LLORIBITE & O. CUENCA S.A.      | \$ (1.051,09) | 29-Jun-07    | Ch emitido en abril no se paga hasta sep. Son 5 meses         |
| 25-Sep-07                                                           | 1500012144 | JA LLORIBITE & O. CUENCA S.A.      | \$ (1.051,09) | 28-Sep-07    | Ch emitido en abril no se paga hasta sep. Son 5 meses         |

| ANÁLISIS DE VARIAS CONCILIACIONES BANCARIAS, MUESTRA TOMADA AL AZAR |            |                                |                    |             |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Date                                                                | Doc        | Descript                       | Vendor Description | Amount      | F. conciliac Observaciones                                                           |
| 27-Sep-06                                                           | 1500011343 | H.O.V. Hotelera                |                    | \$ (518,50) | 27-Oct-06 Ch emitido en sep 06 no se paga hasta oct 07.                              |
| 27-Sep-07                                                           | 1500011343 | H.O.V. Hotelera                |                    | \$ (518,50) | 28-Oct-07 Ch emitido en sep 06 no se paga hasta oct 07.                              |
| 27-Sep-06                                                           | 1500011343 | H.O.V. Hotelera                |                    | \$ (518,50) | 24-Nov-06 Ch emitido en sep 06 no se paga hasta oct 07.                              |
| 8-Oct-07                                                            | 1500011501 | Gabriel Herrera                |                    | \$ (404,27) | 28-Oct-07 Ch. emitido en Nov 06 a un empleado no se paga hasta Oct 07                |
| 8-Nov-06                                                            | 1500011501 | Gabriel Herrera                |                    | \$ (404,27) | 24-Nov-06 Ch. emitido en Nov 06 a un empleado no se paga hasta Oct 07                |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | EDIFICIO CENTRUM               |                    | \$ (285,69) | 29-Jun-07 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | EDIFICIO CENTRUM               |                    | \$ (285,69) | 23-Feb-07 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | EDIFICIO CENTRUM               |                    | \$ (285,69) | 28-Sep-07 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | EDIFICIO CENTRUM               |                    | \$ (285,69) | 28-Oct-07 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | Edificio Centrum               |                    | \$ (285,69) | 27-Oct-06 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011402 | Edificio Centrum               |                    | \$ (285,69) | 24-Nov-06 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 7-Jun-06                                                            | 1500010838 | Paul Navarrete                 |                    | \$ (183,30) | 27-Oct-06 Mismo cheque en conciliación con diferente beneficiario                    |
| 7-Jun-06                                                            | 1500010838 | BANKERS                        |                    | \$ (183,30) | 29-Jun-07 Mismo cheque en conciliación con diferente beneficiario                    |
| 7-Jun-06                                                            | 1500010838 | PAUL NAVARRETE                 |                    | \$ (183,30) | 23-Feb-07 Mismo cheque en conciliación con diferente beneficiario                    |
| 7-Jun-07                                                            | 1500010838 | Paul Navarrete                 |                    | \$ (183,30) | 28-Oct-07 Desde junio -06 no se paga hasta Oct 07                                    |
| 7-Jun-06                                                            | 1500010838 | Paul Navarrete                 |                    | \$ (183,30) | 24-Nov-06 Desde junio -06 no se paga hasta Oct 07                                    |
| 12-Sep-06                                                           | 1500011214 | Vasco Joel                     |                    | \$ (138,00) | 27-Oct-06 Ch. emitido en sep-06 no se paga hasta Oct-07                              |
| 12-Sep-06                                                           | 1500011214 | Vasco Joel                     |                    | \$ (138,00) | 24-Nov-06 Ch. emitido en sep-06 no se paga hasta Oct-07                              |
| 10-Sep-07                                                           | 1500011214 | Vasco Joel                     |                    | \$ (138,00) | 28-Oct-07 Ch. emitido en sep-06 no se paga hasta Oct-07                              |
| 1-Oct-07                                                            | 1500011458 | Freddy Lopez                   |                    | \$ (120,23) | 28-Oct-07 Ch emitido en Nov 06 aparece en otra conciliación como emitido en Sep 07   |
| 1-Nov-06                                                            | 1500011458 | Freddy Lopez                   |                    | \$ (120,23) | 24-Nov-06 Este cheque no se cobra hasta Oct 07                                       |
| 22-Feb-07                                                           | 1500011920 | COMERCIAL EQUIFAGGIO CIA. LTDA |                    | \$ (118,90) | 23-Feb-07 Este cheque emitido en feb-07 no se paga hasta sep-07                      |
| 22-Feb-07                                                           | 1500011920 | COMERCIAL EQUIFAGGIO CIA. LTDA |                    | \$ (118,90) | 28-Sep-07 Este cheque emitido en feb-07 no se paga hasta sep-07                      |
| 22-Feb-07                                                           | 1500011920 | COMERCIAL EQUIFAGGIO CIA. LTDA |                    | \$ (118,90) | 28-Oct-07 Este cheque emitido en feb-07 no se paga hasta sep-07                      |
| 18-Oct-07                                                           | 1500011409 | La Favorita                    |                    | \$ (89,60)  | 28-Oct-07 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011409 | La Favorita                    |                    | \$ (89,60)  | 27-Oct-06 Hay otros cheques posteriores al mismo beneficiario que se paga en seguida |
| 18-Oct-06                                                           | 1500011409 | La Favorita                    |                    | \$ (89,60)  | 24-Nov-06 Ch emitido en Oct-06 no se paga hasta Oct 07                               |
| 26-Sep-06                                                           | 1500011301 | Peñafiel Cevallos              |                    | \$ (69,30)  | 27-Oct-06 Dese Sep 06 no se paga hasta Oct 07 a un empleado de bajos ingresos?       |
| 26-Sep-07                                                           | 1500011301 | Peñafiel Cevallos              |                    | \$ (69,30)  | 28-Oct-07 Dese Sep 06 no se paga hasta Oct 07 a un empleado de bajos ingresos?       |
| 26-Sep-06                                                           | 1500011301 | Peñafiel Cevallos              |                    | \$ (69,30)  | 24-Nov-06 Dese Sep 06 no se paga hasta Oct 07 a un empleado de bajos ingresos?       |
| 6-Oct-06                                                            | 1500011377 | MONICA FUENTE                  |                    | \$ (55,00)  | 23-Feb-07 La funcionaria de la empresa, desde Oct-06 no cobra hasta Oct. 07          |
| 6-Oct-06                                                            | 1500011377 | MONICA FUENTE                  |                    | \$ (55,00)  | 28-Sep-07 La funcionaria de la empresa, desde Oct-06 no cobra hasta Oct. 07          |
| 6-Oct-06                                                            | 1500011377 | Mónica Fuente                  |                    | \$ (55,00)  | 27-Oct-06 La funcionaria de la empresa, desde Oct-06 no cobra hasta Oct. 07          |
| 6-Oct-06                                                            | 1500011377 | Norma Zurita                   |                    | \$ (55,00)  | 28-Oct-07 Este mismo cheque cambia de beneficiario                                   |
| 2-Aug-06                                                            | 1500011099 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (47,12)  | 27-Oct-06 Desde Agosto 06 no se paga hasta Oct 07. Difícil de aceptar                |
| 2-Aug-07                                                            | 1500011099 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (47,12)  | 28-Oct-07 Desde Agosto 06 no se paga hasta Oct 07. Difícil de aceptar                |
| 2-Aug-06                                                            | 1500011099 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (47,12)  | 24-Nov-06 Desde Agosto 06 no se paga hasta Oct 07. Difícil de aceptar                |
| 15-Oct-07                                                           | 1500011529 | Fres flor                      |                    | \$ (35,68)  | 28-Oct-07 Desde Nov 06 este cheque no se cobra hasta Oct 07?                         |
| 15-Nov-06                                                           | 1500011529 | Fres flor                      |                    | \$ (35,68)  | 24-Nov-06 Desde Nov 06 este cheque no se cobra hasta Oct 07?                         |
| 28-Jul-06                                                           | 1500011078 | Silvana Caccio                 |                    | \$ (34,04)  | 27-Oct-06 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 28-Jul-06                                                           | 1500011078 | SILVANA CACCIO                 |                    | \$ (34,04)  | 29-Jun-07 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 28-Jul-06                                                           | 1500011078 | SILVANA CACCIO                 |                    | \$ (34,04)  | 23-Feb-07 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 28-Jul-06                                                           | 1500011078 | SILVANA CACCIO                 |                    | \$ (34,04)  | 28-Sep-07 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 28-Jul-07                                                           | 1500011078 | Silvana Caccio                 |                    | \$ (34,04)  | 28-Oct-07 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 28-Jul-06                                                           | 1500011078 | Silvana Caccio                 |                    | \$ (34,04)  | 24-Nov-06 Ch. emitido en julio -06 no es pagado hasta Oct 07                         |
| 13-Sep-06                                                           | 1500011231 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (32,67)  | 27-Oct-06 Ch emitido en Enero-06 no se paga hasta Oct-07                             |
| 13-Sep-07                                                           | 1500011231 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (32,67)  | 28-Oct-07 Considerar que es empleado de limpieza                                     |
| 13-Sep-06                                                           | 1500011231 | Jorge Peñafiel                 |                    | \$ (32,67)  | 24-Nov-06 Ch emitido en Enero-06 no se paga hasta Oct-07                             |
| 2-Jan-06                                                            | 1500010238 | Nestle del Ecuador             |                    | \$ (31,83)  | 27-Oct-06 Desde Enero 06 no se paga hasta Feb 07?                                    |
| 1-Feb-06                                                            | 1500010238 | NESTLE DEL ECUADOR             |                    | \$ (31,83)  | 23-Feb-07 Considerar que el beneficiario tiene un buen sistema de cobranza           |
| 2-Jan-06                                                            | 1500010238 | Nestle del Ecuador             |                    | \$ (31,83)  | 24-Nov-06 Desde Enero 06 no se paga hasta Feb 07?                                    |
| 14-Jun-06                                                           | 1500010880 | SUPERAGUA                      |                    | \$ (25,87)  | 29-Jun-07 Desde Junio 06 no se paga hasta Feb 07.                                    |
| 14-Jun-06                                                           | 1500010880 | SUPERAGUA                      |                    | \$ (25,87)  | 23-Feb-07 Considera que es un proveedor que puede suspender el servicio              |

Figura 10. Análisis de Conciliaciones Bancarias Tomadas al Azar

Fuente: Microsoft del Ecuador

### **4.3 Análisis de Notas de Débito y Crédito**

Se escogió conciliaciones diferentes a las anteriores conciliaciones y se clasificaron por valores para identificar duplicidades entre una y otra conciliación. En total aparecen 56 registros de partidas no conciliadas. Se descartaron las N/D y N/C que por la información que proporcionan, son aceptables.

Se detecta una práctica perniciosa de hacer un solo registro contable, producto de la suma de varias notas de débito y/o crédito, sin darse el trabajo de identificarlos de manera individual a cada documento emitido por el Banco. El uso de “Notas de débito varias” y “Registro de pago Amex” que se utilizan en todas las conciliaciones, generan mayor confusión aún.

Esto es más problemático aún porque en el caso de débitos por servicios bancarios, al ser siempre del mismo monto, dificulta su adecuada identificación, lo que se presta para confundir más al analista.

Para completar el escenario anti técnico, en los documentos de contabilización (Journal entry) se archivan por separado éstos de los documentos emitidos por el banco.

| MICROSOFT DEL ECUADOR                                                                                                                                                                                                                                             |                        | Date                                         | Period         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| Reconciliation                                                                                                                                                                                                                                                    |                        | 27-jun-15                                    | FY15 P 12      |
| <b>Account Number</b> 112700 & 112701<br><b>Account Description</b> CB-QIT-04039-USD-General-Subsi<br><b>Account Purpose</b> To registry the movements of bank account<br><b>Reconciliation Method</b> G/L to bank/loan statement<br><b>Source</b> Bank Statement |                        |                                              |                |
| <b>(A) BALANCE PER DETAIL</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                        | \$ 718.733,73                                |                |
| <b>Dates</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                        | 1-jun-15                                     | 27-jun-15      |
| <b>Movimiento Bancario (Balance Statement)</b>                                                                                                                                                                                                                    |                        | 671.937,50                                   | 46.796,23      |
| <b>TOTAL BANCOS CITIBANK 75504039</b>                                                                                                                                                                                                                             |                        | 671.937,50                                   | 46.796,23      |
| <b>(B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES</b>                                                                                                                                                                                                                   |                        | \$ (50.714,44)                               |                |
| <b>CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS</b>                                                                                                                                                                                                                              |                        |                                              |                |
| <b>Date</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Doc Description</b> | <b>Vendor Description</b>                    | <b>Amount</b>  |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013721             | Cia de alimentos y servicios                 | \$ 31.461,53   |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013718             | Ecuadorian Tours                             | \$ 1.173,91    |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013726             | Supermercados La Favorita                    | \$ 2.413,98    |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013730             | Perez Bustamante & Ponce                     | \$ 579,05      |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013733             | Christian Ordoñez                            | \$ 1.656,00    |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013724             | Hotel Colon Guayaquil                        | \$ 665,36      |
| 19-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013692             | Ediworld                                     | \$ 711,20      |
| 19-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 1500013713             | Karina Yela                                  | \$ 230,00      |
| 5-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                          | 1500013628             | Carmen Cruz                                  | \$ 198,45      |
| <b>Depósitos - NIC en bancos no en libros</b>                                                                                                                                                                                                                     |                        |                                              |                |
| <b>Cargos N/D en bancos no en libros</b>                                                                                                                                                                                                                          |                        |                                              |                |
| 25-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Notas de débito (varios)                     | \$ 113,69      |
| 27-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Notas de débito (Impuesto salida de divisas) | \$ 140,16      |
| 27-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Notas de débito (Servicio empresa eléctrica) | \$ 948,55      |
| <b>Cargos no registrados por el banco</b>                                                                                                                                                                                                                         |                        |                                              |                |
| <b>Cargos no registrados en libros</b>                                                                                                                                                                                                                            |                        |                                              |                |
| 25-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 100007107              | Registro de Pago AMEX junio                  | \$ (28.032,03) |
| 27-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         | 100007128              | Transferencia pago impuestos may 08          | \$ (62.974,29) |
| <b>TOTAL RECONCILING ITEMS</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                        | <b>\$ (50.714,44)</b>                        |                |
| <b>(C) ADJUSTED BALANCE (A+B)</b>                                                                                                                                                                                                                                 |                        | \$ 668.019,29                                |                |
| <b>(D) BALANCE PER GENERAL LEDGER</b>                                                                                                                                                                                                                             |                        | \$ 668.019,29                                |                |
| <b>(E) DIFFERENCE (C-D)</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                        | -                                            |                |
| <b>Account Number</b> 105481<br><b>Account Description</b> Produbanco<br><b>Account Purpose</b> Cash collections<br><b>Reconciliation Method</b> G/L to bank/loan statement<br><b>Source</b> Bank Statement                                                       |                        |                                              |                |
| <b>(A) BALANCE PER DETAIL</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                        | \$ 29.034,04                                 |                |
| <b>Dates</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |                        | 1-jun-15                                     | 27-jun-15      |
| <b>Movimiento Bancario (Balance Statement)</b>                                                                                                                                                                                                                    |                        | 29.748,23                                    | (714,19)       |
| <b>TOTAL BANCOS PRODUBANCO</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                        | 29.748,23                                    | (714,19)       |
| <b>(B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES</b>                                                                                                                                                                                                                   |                        | \$ 1.997,67                                  |                |
| <b>Cargos N/D en bancos no en libros</b>                                                                                                                                                                                                                          |                        |                                              |                |
| 2-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                          |                        | Pago empresa eléctrica                       | \$ 581,62      |
| 12-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Pagos telefónica Pacifictel                  | \$ 964,41      |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Pagos suscripción camara de comercio de gye  | \$ 175,84      |
| 26-Jun-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Notas de débito                              | \$ 18,00       |
| <b>Cargos no registrados en libros</b>                                                                                                                                                                                                                            |                        |                                              |                |
| <b>Date</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Doc Description</b> | <b>Vendor Description</b>                    | <b>Amount</b>  |
| 15-Apr-15                                                                                                                                                                                                                                                         |                        | Diferencia rol de pagos (Pago de utilidades) | \$ 257,80      |
| <b>TOTAL RECONCILING ITEMS</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                        | <b>\$ 1.997,67</b>                           |                |
| <b>(C) ADJUSTED BALANCE (A+B)</b>                                                                                                                                                                                                                                 |                        | \$ 31.031,71                                 |                |
| <b>(D) BALANCE PER GENERAL LEDGER</b>                                                                                                                                                                                                                             |                        | \$ 31.031,71                                 |                |
| <b>(E) DIFFERENCE (C-D)</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                        | -                                            |                |
| <b>DESCRIPTION OF DIFFERENCES AND ACTIONS REQUIRED</b>                                                                                                                                                                                                            |                        |                                              |                |
| <b>No Differences</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                              |                |
| Prepared by                                                                                                                                                                                                                                                       | v-edwinp               | Date:                                        | 27-jun-15      |
| Reviewed by                                                                                                                                                                                                                                                       | v-lrez                 | Date:                                        | -              |
| Controller approved                                                                                                                                                                                                                                               | gustavsu               | Date:                                        | -              |

Figura 11. Conciliación junio 2015  
Fuente: Microsoft del Ecuador

Estos 10 hallazgos frente a los 56 registros, en 7 conciliaciones mensuales seleccionadas, representan el 17,86% de error, que se considera muy elevado y una luz de alerta para profundizar el examen.

#### **4.4 Primera revisión formal de la Cuenta Bancos:**

- a) Se procedió a revisar la conciliación de agosto 2015 porque de Julio no la hicieron; es decir, unificaron los dos meses, contra el estado de cuenta bancario verificando que existen cheques girados en junio y que el banco pago en Julio y estos no constan como girados y no cobrados en la conciliación de junio 2015.
- b) De una simple revisión ocular, al comparar las conciliaciones bancarias de dos o tres meses seguidos, se detecta, no sin dificultad, que cheques no pagados por el banco en una conciliación, no aparecen en el mes siguiente como pagados.
- c) Existen egresos físicos de cheques emitidos para pagos a entidades estatales, pero no aclaran que son “cheques certificados” en cuyo caso, los bancos debitan un valor mayor porque incluyen el costo del servicio de certificación. Esto también dificulta una adecuada conciliación.
- d) La cifra contra el estado bancario físico se determinó que la conciliación de este mes no refleja la realidad de los saldos en bancos, como se evidencia en el siguiente gráfico:

|                      |            |          |            |  |  |                                     |  |
|----------------------|------------|----------|------------|--|--|-------------------------------------|--|
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504496     | 30.06.15 | -4.064,00  |  |  |                                     |  |
| TRANSF ENV CORREO    | 9900531654 | 30.06.15 | -4.919,98  |  |  |                                     |  |
| TRANSF ENV CORREO    | 9900531655 | 30.06.15 | -8.262,74  |  |  |                                     |  |
| TRANSF ENV CORREO    | 9900531652 | 30.06.15 | -9.733,28  |  |  |                                     |  |
| TRANSF ENV CORREO    | 9900531656 | 30.06.15 | -16.510,00 |  |  |                                     |  |
| TRANSF ENV CORREO    | 9900531653 | 30.06.15 | -31.461,53 |  |  |                                     |  |
| SALDO CREDITO        | USD        |          | 601.671,97 |  |  |                                     |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504586     | 01.07.15 | -239,83    |  |  |                                     |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504558     | 01.07.15 | -1.197,65  |  |  |                                     |  |
| SALDO CREDITO        | USD        |          |            |  |  | estos cheques pagados en julio 2015 |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504569     | 02.07.15 | -56,28     |  |  | no constan en la conciliación       |  |
| [K CHQ TRANSFER      | 504577     | 02.07.15 | -59,94     |  |  | bancaria de junio 2015              |  |
| CHQ TRANSFERIDO      | 504556     | 02.07.15 | -65,11     |  |  |                                     |  |
| CHQ TRANSFERIDO      | 504538     | 02.07.15 | -2.668,62  |  |  |                                     |  |
| SALDO CREDITO        | USD        |          |            |  |  |                                     |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504573     | 03.07.15 | -273,38    |  |  |                                     |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504582     | 03.07.15 | -665,36    |  |  |                                     |  |
| SALDO CREDITO        | USD        |          |            |  |  |                                     |  |
| CHEQUE PAGADO CAMARA | 504587     | 04.07.15 | -72,80     |  |  |                                     |  |
| NVO. CONTRATO DE TD  | 8608186607 | 04.07.15 | -261,76    |  |  |                                     |  |
| SERVICIO OTECEL      | 130164     | 04.07.15 | -661,74    |  |  |                                     |  |
| NVO. CONTRATO DE TD  | 8608186606 | 04.07.15 | -1.047,05  |  |  |                                     |  |
| SERVICIO OTECEL      | 7436911    | 04.07.15 | -2.273,09  |  |  |                                     |  |
| EMISION CHQ CERT.    | 504603     | 04.07.15 | -5.909,08  |  |  |                                     |  |
| CHQ TRANSFERIDO      | 504610     | 04.07.15 | -6.454,87  |  |  |                                     |  |
| DEP CHEQUES LOCALES  | 459361     | 07.07.15 | 4.125,00   |  |  |                                     |  |

Figura 12. Revisión Formal cuenta Bancos

Fuente: Microsoft del Ecuador

- e) Se solicita la entrega de las conciliaciones bancarias de meses anteriores para identificar desde qué mes se producen estas alarmantes diferencias.

El sistema informático de MS dispone de la herramienta RECON que almacena todas las conciliaciones bancarias de la Corporación. El acceso a esta herramienta es limitado por lo que se solicitó el permiso para este examen especial. Para el uso de esta herramienta se requiere de un conocimiento medio alto de inglés para una capacitación on-line, como condición para facilitar un acceso temporal.

- f) Con las conciliaciones de meses anteriores, se revisan, mes a mes, hacia atrás, llamando poderosamente la atención que precisamente la conciliación de junio

2015 subida a RECON, no contiene el “TAB” de bancos, es decir, esta conciliación es aprobada en niveles superiores sin las evidencias que son mandatorios. Este archivo contiene análisis de otras cuentas excepto Bancos como se observa en el siguiente gráfico:

| MICROSOFT DEL ECUADOR                           |                                        | Date             | Period    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|-----------|
| Reconciliation                                  |                                        | 27-Jun-15        | FY15 P 12 |
| Account Number                                  | 130011                                 | <div>←BACK</div> |           |
| Account Description                             | Res Mgmt-Allow for Doubtfull Accts MCS |                  |           |
| Account Purpose                                 |                                        |                  |           |
| Reconciliation Method                           |                                        |                  |           |
| Source                                          | Balance Sheet                          |                  |           |
| (A) BALANCE PER DETAIL                          | \$ (66,521.25)                         |                  |           |
| (B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES        | \$ -                                   |                  |           |
| (C) ADJUSTED BALANCE (A-B)                      | \$ (66,521.25)                         |                  |           |
| (D) BALANCE PER GENERAL LEDGER                  | \$ (66,521.25)                         |                  |           |
| (E) DIFFERENCE (C-D)                            | -                                      |                  |           |
| Account Number                                  | 130019                                 | <div>←BACK</div> |           |
| Account Description                             | Res Mgmt-Allow for Doubtfull Accts SPS |                  |           |
| Account Purpose                                 |                                        |                  |           |
| Reconciliation Method                           |                                        |                  |           |
| Source                                          | Balance Sheet                          |                  |           |
| (A) BALANCE PER DETAIL                          | \$ (4,173.21)                          |                  |           |
| (B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES        | \$ -                                   |                  |           |
| (C) ADJUSTED BALANCE (A-B)                      | \$ (4,173.21)                          |                  |           |
| (D) BALANCE PER GENERAL LEDGER                  | \$ (4,173.21)                          |                  |           |
| (E) DIFFERENCE (C-D)                            | (0.00)                                 |                  |           |
| (X) ADJUSTED BALANCE (Balance Sheet)            | \$ (70,694.46)                         |                  |           |
| (Y) BALANCE PER GENERAL LEDGER (Balance Sheet)  | \$ (70,694.46)                         |                  |           |
| (Z) DIFFERENCE (X-Y) (Balance Sheet)            | (0.00)                                 |                  |           |
| DESCRIPTION OF DIFFERENCES AND ACTIONS REQUIRED |                                        |                  |           |
| No Differences                                  |                                        |                  |           |
| Prepared by                                     | v-edwinp                               | Date:            | 27-Jun-15 |
| Reviewed by                                     | v-lrez                                 | Date:            | -         |
| Controller approved                             | gustavsu                               | Date:            | -         |

Data
IHCC Cash Clearing
Petty Cash
Accounts receivable - S T
Doubtful Accounts
Other current assets
Deferred Tax
Long Term Assets
Accounts payable
Accrued Incentive C ...

Figura 13. Evidencia Conciliación Bancaria inexistente  
Fuente: Microsoft del Ecuador

El procedimiento aplicado fue la revisión ocular de las conciliaciones, buscando consistencias y analizando las partidas que quedaban como pendientes o de pago por el banco o de registro por la empresa.

Se encontraron supuestos valores pendientes de contabilizar, sin número de referencia y una sistemática desinformación del mismo concepto con valor distinto. Hay meses en que aparecen cheques girados con fechas de meses anteriores y que no constan en la conciliación del mes inmediato anterior. Como ejemplo demostrativo, podemos observar en el siguiente gráfico:

|                                          |                                           |                     |                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| MICROSOFT DEL ECUADOR                    |                                           | Date                | Period                  |
| Reconciliation                           |                                           | 26-Ene-15           | FY15 P 8                |
| Account Number                           | 112700 & 112701                           |                     |                         |
| Account Description                      | CB-QIT-04039-USD-General-Subsi            |                     |                         |
| Account Purpose                          | To registry the movements of bank account |                     |                         |
| Reconciliation Method                    | G/L to bank/loan statement                |                     |                         |
| Source                                   | Bank Statement                            |                     |                         |
| (A) BALANCE PER DETAIL                   |                                           |                     | \$ 1.268.100,36         |
| Dates                                    |                                           | 1-Ene-15            | 26-Ene-15               |
| Movimiento Bancario (Balance Statement)  |                                           | 847.965,17          | 420.135,19 1.268.100,36 |
| TOTAL BANCOS CITIBANK 75504039           |                                           | 847.965,17          | 420.135,19 1.268.100,36 |
| (B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES |                                           |                     | \$ (68.583,70)          |
| CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS            |                                           |                     |                         |
| Date                                     | Doc Description                           | Vendor Description  | Amount                  |
| 1-Feb-14                                 | 1500010238                                | Nestle del Ecuador  | \$ (31,83)              |
| 5-Apr-14                                 | 1500010653                                | Bankers             | \$ (138,00)             |
| 7-Jun-14                                 | 1500010838                                | Paul Navarrete      | \$ (183,30)             |
| 26-Jun-14                                | 1500011003                                | Tecnomega           | \$ (3.330,00)           |
| 28-Jul-14                                | 1500011078                                | Silvana Cacció      | \$ (34,04)              |
| 22-Aug-14                                | 1500011169                                | Protecompu          | \$ (2.059,76)           |
| 23-Aug-14                                | 1500011190                                | Hewlett Packard     | \$ (10.581,29)          |
| 27-Sep-14                                | 1500011339                                | Spectrum            | \$ (3.383,23)           |
| 6-Oct-14                                 | 1500011377                                | Monica Puente       | \$ (55,00)              |
| 18-Oct-14                                | 1500011402                                | Edificio Centrum    | \$ (285,69)             |
| 23-Nov-14                                | 1500011571                                | Quito Motors        | \$ (26,24)              |
| 14-Dec-14                                | 1500011640                                | Almacenes Japon     | \$ (1.443,00)           |
| 21-Dec-14                                | 1500011707                                | Fideicomiso Landuni | \$ (424,56)             |
| 4-Jan-15                                 | 1500011730                                | HOV Hotelera        | \$ (976,00)             |
| 10-Jan-15                                | 1500011742                                | Francisco Arellano  | \$ (205,20)             |
| 17-Jan-15                                | 1500011773                                | Compuhelp           | \$ (166,50)             |
| 17-Jan-15                                | 1500011774                                | Empieza             | \$ (1.467,59)           |
| 22-Jan-15                                | 1500011795                                | Centro desarrollo   | \$ (3.000,00)           |
| 25-Jan-15                                | 1500011797                                | DHL Express         | \$ (144,71)             |
| Cargos N/D en bancos no en libros        |                                           |                     |                         |
| 24-Nov-14                                |                                           | Transf pago AMEX    | \$ 16.972,39            |
| 15-Dec-14                                |                                           | N/D SERV. BANCARIO  | \$ 399,80               |
| 26-Dec-14                                |                                           | NOTA DE DEBITO      | \$ 3,77                 |
| 27-Dec-14                                |                                           | NVO. CONTRATO DE TD | \$ 20,50                |
| 28-Dec-14                                |                                           | Transf pago AMEX    | \$ 33.528,84            |
| Cargos no registrados por el banco       |                                           |                     |                         |

Figura 14. Conciliación Bancaria sin Números Referenciales  
Fuente: Microsoft del Ecuador

Se logra determinar, sin lugar a duda razonable, los malos manejos se dieron desde mediados del 2014 pues encontramos movimientos que tenían la misma referencia y de un mes a otro le ponían un valor distinto únicamente para cuadrar; sin embargo, de algún modo el responsable directo de esta gestión logró cuadrar a diciembre 2014.

Un ejemplo de estas inconsistencias son los siguientes dos estados de cuentas:

|                                          |                          |                                           |                          |
|------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| MICROSOFT DEL ECUADOR                    |                          | Date                                      | Period                   |
| Reconciliation                           |                          | 23-Feb-15                                 | FY15 P 8                 |
| Account Number                           |                          | 112700 & 112701                           |                          |
| Account Description                      |                          | CB-QIT-04039-USD-General-Subsi            |                          |
| Account Purpose                          |                          | To registry the movements of bank account |                          |
| Reconciliation Method                    |                          | G/L to bank/loan statement                |                          |
| Source                                   |                          | Bank Statement                            |                          |
| (A) BALANCE PER DETAIL                   |                          | \$ 1.190.319,23                           |                          |
| Dates                                    |                          | 1-Feb-15                                  | 23-Feb-15                |
| Movimiento Bancario (Balance Statement)  |                          | 1.268.100,36                              | (77.781,13) 1.190.319,23 |
| TOTAL BANCOS CITIBANK 75504039           |                          | 1.268.100,36                              | (77.781,13) 1.190.319,23 |
| (B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES |                          | \$ (109.913,65)                           |                          |
| CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS            |                          |                                           |                          |
| Date                                     | Doc Description          | Vendor Description                        | Amount                   |
| 1-Feb-14                                 | 1500010238               | NESTLE DEL ECUADOR                        | \$ (31,83)               |
| 5-Apr-14                                 | 1500010653               | BANKERS                                   | \$ (138,00)              |
| 7-Jun-14                                 | 1500010838               | PAUL NAVARRETE                            | \$ (183,30)              |
| 14-Jun-14                                | 1500010880               | SUPERAGUA                                 | \$ (25,87)               |
| 26-Jun-14                                | 1500011003               | TECNOMEGA                                 | \$ (3.330,00)            |
| 28-Jul-14                                | 1500011078               | SILVANA CACCIÓ                            | \$ (34,04)               |
| 22-Aug-14                                | 1500011169               | PROTECOMPU                                | \$ (2.059,76)            |
| 27-Sep-14                                | 1500011339               | SPECTRUM                                  | \$ (3.383,23)            |
| 6-Oct-14                                 | 1500011377               | MONICA PUENTE                             | \$ (55,00)               |
| 18-Oct-14                                | 1500011402               | EDIFICIO CENTRUM                          | \$ (285,69)              |
| 14-Dec-14                                | 1500011640               | ALMACENES JAPON                           | \$ (1.443,00)            |
| 10-Jan-15                                | 1500011748               | SIEMECOM                                  | \$ (2.595,78)            |
| 17-Jan-15                                | 1500011779               | SOBOC                                     | \$ (128,88)              |
| 18-Jan-15                                | 1500011792               | CLUB ROTARY                               | \$ (500,00)              |
| 22-Jan-15                                | 1500011795               | CENTRO DESARROLLO                         | \$ (3.000,00)            |
| 25-Jan-15                                | 1500011799               | AESOFI                                    | \$ (200,00)              |
| 25-Jan-15                                | 1500011824               | JUANK LOGISTICS                           | \$ (20,11)               |
| 5-Feb-15                                 | 1500011833               | MARTINEZ PATRICIO                         | \$ (2.508,00)            |
| 5-Feb-15                                 | 1500011832               | ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS        | \$ (360,00)              |
| 5-Feb-15                                 | 1500011831               | VASCO RODRIGUEZ JOEL RICARDO              | \$ (38,00)               |
| 14-Feb-15                                | 1500011855               | DIEGO VÁSQUEZ                             | \$ (55,00)               |
| Depósitos - NC en bancos no en libros    |                          |                                           |                          |
| Cargos ND en bancos no en libros         |                          |                                           |                          |
| 24-Nov-14                                | Transf pago AMEX         |                                           | \$ 16.972,39             |
| 15-Dec-14                                | ND SERV. BANCARIO        |                                           | \$ 399,80                |
| 26-Dec-14                                | NOTA DE DEBITO           |                                           | \$ 3,77                  |
| 27-Dec-14                                | NVO. CONTRATO DE TD      |                                           | \$ 20,50                 |
| 28-Dec-14                                | Transf pago AMEX         |                                           | \$ 33.528,84             |
| 8-Feb-15                                 | pago amex diciembre 2014 |                                           | \$ (32.808,91)           |

Figura 15. Conciliaciones Bancarias con Inconsistencias

Fuente: Microsoft del Ecuador

|                                          |                 |                                           |                         |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------|
| MICROSOFT DEL ECUADOR                    |                 | Date                                      | Period                  |
| Reconciliation                           |                 | 23-Mar-15                                 | FY015 P 8               |
| Account Number                           |                 | 112700 & 112701                           |                         |
| Account Description                      |                 | CB-QIT-04039-USD-General-Subsi            |                         |
| Account Purpose                          |                 | To registry the movements of bank account |                         |
| Reconciliation Method                    |                 | G/L to bank/loan statement                |                         |
| Source                                   |                 | Bank Statement                            |                         |
| (A) BALANCE PER DETAIL                   |                 | \$ 655,970,77                             |                         |
| Dates                                    |                 | 1-Mar-15                                  | 23-Mar-15               |
| Movimiento Bancario (Balance Statement)  |                 | 1.190.319,23                              | (534.348,46) 655.970,77 |
| TOTAL BANCOS CITIBANK 75504039           |                 | 1.190.319,23                              | (534.348,46) 655.970,77 |
| (B) RECONCILING ITEMS/TIMING DIFFERENCES |                 | \$ (46.564,37)                            |                         |
| CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS            |                 |                                           |                         |
| Date                                     | Doc Description | Vendor Description                        | Amount                  |
| 5-Apr-14                                 | 1500010653      | BANKERS                                   | \$ (138,00)             |
| 7-Jun-14                                 | 1500010838      | PAUL NAVARRETE                            | \$ (183,30)             |
| 14-Jun-14                                | 1500010880      | SUPERAGUA                                 | \$ (25,87)              |
| 26-Jun-14                                | 1500011003      | TECNOMEGA                                 | \$ (3.330,00)           |
| 28-Jul-14                                | 1500011078      | SILVANA CACCIÓ                            | \$ (34,04)              |
| 22-Aug-14                                | 1500011169      | PROTECOMPU                                | \$ (2.059,76)           |
| 6-Oct-14                                 | 1500011377      | MONICA PUENTE                             | \$ (55,00)              |
| 18-Oct-14                                | 1500011402      | EDIFICIO CENTRUM                          | \$ (285,69)             |
| 14-Feb-15                                | 1500011876      | FENEDIF-FED.NAL.ECUATORIANOS CON DI       | \$ (30.000,00)          |
| 14-Feb-15                                | 1500011871      | CONSORCIO ECUATORIANO PARA LA RESPO       | \$ (1.000,00)           |
| 14-Feb-15                                | 1500011855      | DIEGO VÁSCONEZ                            | \$ (55,00)              |
| 22-Feb-15                                | 1500011925      | STARGROUP CIA. LTDA.                      | \$ (2.052,00)           |
| 9-Mar-15                                 | 1500011952      | WILSON SANCHEZ PUCHA                      | \$ (200,00)             |
| 14-Mar-15                                | 1500011954      | COMPUEQUIP DOS S.A.                       | \$ (2.064,60)           |
| 14-Mar-15                                | 1500011970      | GLOBAL MUNDICORP CIA. LTDA                | \$ (1.074,00)           |
| Depósitos - N/C en bancos no en libros   |                 |                                           |                         |
| Cargos N/D en bancos no en libros        |                 |                                           |                         |
| 24-Nov-14                                | 3063281320      | Transf pago AMEX                          | \$ 19.369,87            |
| 7-Mar-15                                 | 3070661118      | TRANSF ENV POR TELEX                      | \$ 34.525,42            |
| 30-Mar-15                                |                 | Notas de débito                           | \$ 36,71                |
| Cargos no registrados por el banco       |                 |                                           |                         |

Figura 16. Conciliaciones Bancarias con Inconsistencias

Fuente: Microsoft del Ecuador

Bajo este panorama se toma la decisión de conciliar desde febrero del 2014 a noviembre 2015.

#### **4.5 Primera conciliación masiva:**

Se bajan del sistema los movimientos del ERP SAP de MSE con los mismos rangos de fechas en ambas cuentas y a continuación se incorpora a la herramienta Excel todos los movimientos reportados por el Banco.

Con esta información se filtran todos los datos por número de documento. (El banco replica el mismo número del ERP de la Empresa).

El resultado es que aparecen alineados, (como se observa en la siguiente gráfica) en una y la siguiente fila, la misma información, la que permite ir eliminando todas las coincidencias entre estos dos reportes independientes. Esta información está destacada en fondo de color verde-aceituna.

Por eliminación, se dispone de información diferente entre el Banco y la Empresa.

Esto permite revelar que en la Contabilidad de MSE se realizan un sinnúmero de jurnalizaciones de registro y ajustes, unos para cargar y otros reversando estos, por movimientos extraños que no tienen que ver directamente con el flujo de efectivo de ingresos y salidas.

|       | A      | B             | C          | D               | E  | F | G  | H                                                   | I          | J                  | K   |
|-------|--------|---------------|------------|-----------------|----|---|----|-----------------------------------------------------|------------|--------------------|-----|
| 1     | G/L    | Assignment    | Document   | Reference       |    |   | Ty | Text                                                | Doc..Dat   | Amount in doc. cur | Cu  |
| 2     | 112701 | 20070205      | 1500011826 |                 | 50 |   | KZ |                                                     | 5/2/2014   | -7.945,80          | USD |
| 541   | 112701 | 20070530      | 1500012274 |                 | 50 |   | KZ |                                                     | 30/5/2014  | -543,94            | USD |
| 542   | 112701 | 20070615      | 1400000429 | ING 1850        | 40 |   | DZ |                                                     | 4/6/2014   | 19.387,26          | USD |
| 543   | 112701 | 20070615      | 1400000430 | ING 1851        | 40 |   | DZ |                                                     | 5/6/2014   | 55.500,00          | USD |
| 596   | 112701 | 20070612      | 1900001208 | PAGO AMEX       | 40 |   | KR | pago amex mem rwsd annual program fee edcobo        | 12/6/2014  | 75,00              | USD |
| 597   | 112701 | 20070615      | 1400000428 | ING 1849        | 40 |   | DZ |                                                     | 12/6/2014  | 2.081,25           | USD |
| 598   | 112701 | 20070615      | 1400000432 | ING 1854        | 40 |   | DZ |                                                     | 12/6/2014  | 15.134,57          | USD |
| 842   | 112701 | 20070827      | 100006443  | 070373          | 40 |   | SX | Transferencia nomina agosto 2007                    | 27/7/2014  | 74.061,99          | USD |
| 1264  | 112701 | 20071115      | 1500012835 |                 | 50 |   | KZ |                                                     | 15/11/2014 | -595,22            | USD |
| 2928  | 112701 | 20081012      | 100007600  | 090437          | 40 |   | SA | Deposito Gabriel Herrera                            | 30/10/2015 | 82,43              | USD |
| 2937  | 112701 | 20081012      | 100007606  | 000022          | 40 |   | SA | Rev gastos gsm y celulares                          | 31/10/2015 | 3.583,26           | USD |
| 2938  |        |               |            |                 |    |   |    |                                                     |            |                    |     |
| 2939  | 112701 | 0143785000001 | 9400000951 | NONREF          | 40 |   | TB | NONREF EI/TRANSACCION NONREF BTC: 699 BANK REF: 94  | 1/2/2014   | 59,07              | USD |
| 2940  | 112700 | 0143785000001 | 9400000951 | NONREF          | 50 |   | TB | NONREF EI/TRANSACCION NONREF BTC: 699 BANK REF: 94  | 1/2/2014   | -59,07             | USD |
| 3601  | 112701 | 0156081800006 | 9400001288 | CB0550403907701 | 50 |   | TB | EI/TRANSACCION NONREF BTC: 399 BANK REF: 940010708  | 30/3/2014  | -19.164,81         | USD |
| 3602  | 112700 | 0156081800006 | 9400001288 | CB0550403907701 | 40 |   | TB | EI/TRANSACCION NONREF BTC: 399 BANK REF: 940010708  | 30/3/2014  | 19.164,81          | USD |
| 4525  | 112701 | 0176242600009 | 9400001763 | CB0550403907201 | 50 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 11/6/2014  | -376.883,37        | USD |
| 4526  | 112700 | 0176242600009 | 9400001763 | CB0550403907201 | 40 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 11/6/2014  | 376.883,37         | USD |
| 5117  | 112701 | 0188095100009 | 9400002063 | CB0550403907501 | 50 |   | TB | EI/TRANSACCION NONREF BTC: 399 BANK REF: 940010720  | 24/7/2014  | -27.750,00         | USD |
| 5118  | 112700 | 0188095100009 | 9400002063 | CB0550403907501 | 40 |   | TB | EI/TRANSACCION NONREF BTC: 399 BANK REF: 940010720  | 24/7/2014  | 27.750,00          | USD |
| 6853  | 112701 | 0237377600006 | 9400002946 | CB0550403907301 | 40 |   | TB | BN/MICROSOFT DEL ECUADOR/AB/BANCO PRODUBANCO 24037  | 19/12/2014 | 35.708,28          | USD |
| 6854  | 112700 | 0237377600006 | 9400002946 | CB0550403907301 | 50 |   | TB | BN/MICROSOFT DEL ECUADOR/AB/BANCO PRODUBANCO 24037  | 19/12/2014 | -35.708,28         | USD |
| 6983  | 112701 | 0242943100005 | 9400003011 | CB0550403908401 | 40 |   | TB | BN/50688 PALAZZETTI EIRL LIMA/AB/BANCO FINANCIERO   | 4/1/2015   | 8.011,50           | USD |
| 6984  | 112700 | 0242943100005 | 9400003011 | CB0550403908401 | 50 |   | TB | BN/50688 PALAZZETTI EIRL LIMA/AB/BANCO FINANCIERO   | 4/1/2015   | -8.011,50          | USD |
| 7427  | 112701 | 0255822200002 | 9400003240 | CB0550403908201 | 50 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 11/2/2015  | -430.923,00        | USD |
| 7428  | 112700 | 0255822200002 | 9400003240 | CB0550403908201 | 40 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 11/2/2015  | 430.923,00         | USD |
| 8055  | 112701 | 0272418300007 | 9400003557 | CB0550403908101 | 40 |   | TB | BN/AMERICAN EXPRESS NEW YORK/AB/JP Morgan CHASE BAN | 31/3/2015  | 24.796,66          | USD |
| 8056  | 112700 | 0272418300007 | 9400003557 | CB0550403908101 | 50 |   | TB | BN/AMERICAN EXPRESS NEW YORK/AB/JP Morgan CHASE BAN | 31/3/2015  | -24.796,66         | USD |
| 8131  | 112701 | 0275836300002 | 9400003595 | CB0550403908001 | 40 |   | TB | BN/MICROSOFT DEL ECUADOR SA/AB/BANCO PRODUBANCO 24  | 9/4/2015   | 61.259,92          | USD |
| 8132  | 112700 | 0275836300002 | 9400003595 | CB0550403908001 | 50 |   | TB | BN/MICROSOFT DEL ECUADOR SA/AB/BANCO PRODUBANCO 24  | 9/4/2015   | -61.259,92         | USD |
| 8623  | 112701 | 0286933000008 | 9400003849 | CB0550403908301 | 50 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 12/5/2015  | -443.546,61        | USD |
| 8624  | 112700 | 0286933000008 | 9400003849 | CB0550403908301 | 40 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 12/5/2015  | 443.546,61         | USD |
| 8985  | 112701 | 0296444100003 | 9400004033 | CB0550403908105 | 50 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 9/6/2015   | -429.295,97        | USD |
| 8986  | 112700 | 0296444100003 | 9400004033 | CB0550403908105 | 40 |   | TB | BO/MICROSOFT GLOBAL FINANCE/BO/MICROSOFT GLOBAL FI  | 9/6/2015   | 429.295,97         | USD |
| 10267 | 112701 | 0330089500007 | 9400004685 | NONREF          | 40 |   | TB | NONREF EI/A/F IESS NONREF BTC: 699 BANK REF: 94004  | 12/9/2015  | 164.968,02         | USD |
| 10268 | 112700 | 0330089500007 | 9400004685 | NONREF          | 50 |   | TB | NONREF EI/A/F IESS NONREF BTC: 699 BANK REF: 94004  | 12/9/2015  | -164.968,02        | USD |
| 10720 | 112700 | 0350623400006 | 9400004920 | CB0550403908201 | 50 |   | TB | EI/PAY15000141541127 318678 15000141541127 BTC: 69  | 28/10/2015 | -7.654,06          | USD |
| 10721 | 112701 | 0351490700001 | 9400004921 | NONREF          | 40 |   | TB | NONREF EI/0088464340171581675 NONREF BTC: 699 BANK  | 29/10/2015 | 2.382,92           | USD |
| 10722 | 112700 | 0351490700001 | 9400004921 | NONREF          | 50 |   | TB | NONREF EI/0088464340171581675 NONREF BTC: 699 BANK  | 29/10/2015 | -2.382,92          | USD |
| 10725 | 112701 | 0353039300002 | 9400004923 | CB0550403908501 | 40 |   | TB | BN/JONES LANG LASALLE LTDA./AB/A:BCTOCBB/PY/MOTIV   | 31/10/2015 | 16.182,31          | USD |
| 10726 | 112700 | 0353039300002 | 9400004923 | CB0550403908501 | 50 |   | TB | BN/JONES LANG LASALLE LTDA./AB/A:BCTOCBB/PY/MOTIV   | 31/10/2015 | -16.182,31         | USD |
| 10727 |        |               |            |                 |    |   |    |                                                     |            |                    |     |
| 10728 |        |               |            |                 |    |   |    |                                                     |            | -774.349,98        |     |

Figura 17. Primera Conciliación masiva  
Fuente: Microsoft del Ecuador

#### **4.6 Segunda conciliación depuradora**

Este segundo cruce identifica una serie de registros realizados contra toda técnica contable. Efectivamente, se realiza un solo registro que acumula todos los débitos bancarios del mes en un solo valor, que difiere con lo que el Banco reporta.

El trabajo de identificación demandó la revisión física de documentos impresos, para una correcta identificación y poder “netearlos”. Este proceso consta destacado en color naranja con lila y naranja con azul, ya con este segundo cruce quedaron los movimientos puros de la contabilidad bancaria.

| 1    | G/L                    | Assignment | DocumentNo | Reference | PK           | Tys       | Text                              | Doc.Date   | Amount in doc. curr. | Cui         |
|------|------------------------|------------|------------|-----------|--------------|-----------|-----------------------------------|------------|----------------------|-------------|
| 2839 | 112701                 | 20080713   | 100007320  | 090133    | 50           | SA        | ND contratos TD polizas bancarias | 5/8/2015   | -2.050,39 USD        |             |
| 2842 | 112701                 | 20080713   | 100007320  | 090133    | 50           | SA        | efecto neto de nd y nc de jul 08  | 5/8/2015   | -5.326,75 USD        |             |
| 2843 | 112701                 | 20080713   | 100007320  | 090133    | 50           | SA        | Impto transferencias              | 5/8/2015   | -384,39 USD          |             |
| 2938 |                        |            |            |           |              |           |                                   |            |                      | -774.349,98 |
| 2939 |                        |            |            |           |              |           |                                   | Sap        | -556.478,67          | -774349,98  |
| 2951 | DESCRIPCION            |            | VALOR      | MONTO     |              |           |                                   |            |                      |             |
| 2952 | SALDO ANTERIOR CREDITO |            | USD        |           | 1.268.100,36 |           |                                   | -32.109,76 |                      | -579.923,86 |
| 3953 | NVO. CONTRATO DE TD    | 8608186606 | 4/7/2015   |           | -1.047,05    | 100007320 | Garantias Bancarias               |            |                      |             |
| 3954 | NVO. CONTRATO DE TD    | 8608186607 | 4/7/2015   |           | -261,76      | 100007320 | Garantias Bancarias               |            |                      |             |
| 3955 | NVO. CONTRATO DE TD    | 8608199600 | 17/7/2015  |           | -539,39      | 100007320 | Garantias Bancarias               |            |                      |             |
| 3956 | NVO. CONTRATO DE TD    | 8608199604 | 17/7/2015  |           | -152,19      | 100007320 | Garantias Bancarias               |            |                      |             |
| 3957 | NVO. CONTRATO DE TD    | 8608199602 | 17/7/2015  |           | -50,00       | 100007320 | Garantias Bancarias               |            |                      |             |
| 3959 | IMP SAL DIV TRANSFER   | 3081911156 | 9/7/2015   |           | -0,55        | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3960 | IMP SAL DIV TRANSFER   | 3082131121 | 31/7/2015  |           | -172,13      | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3961 | IMP SAL DIV TRANSFER   | 3082141155 | 1/8/2015   |           | -211,71      | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3962 | [K SERVICIO AND        | 22264943   | 11/7/2015  |           | -35,82       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3963 | N/D FACT SERVIPAGOS    | 15463      | 17/6/2015  |           | -10,00       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3964 | SERVICIO OTECEL        | 7436911    | 4/7/2015   |           | -2.273,09    | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3965 | SERVICIO OTECEL        | 130164     | 4/7/2015   |           | -661,74      | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3966 | [K SERVICIO AND        | 22460458   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3967 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460453   | 11/7/2015  |           | -325,36      | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3968 | SERVICIO ANDINATEL     | 22941009   | 11/7/2015  |           | -61,76       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3969 | SERVICIO ANDINATEL     | 1800727846 | 11/7/2015  |           | -56,00       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3970 | SERVICIO ANDINATEL     | 22265182   | 11/7/2015  |           | -40,81       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3971 | SERVICIO ANDINATEL     | 22454258   | 11/7/2015  |           | -39,75       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3972 | SERVICIO ANDINATEL     | 22941047   | 11/7/2015  |           | -39,18       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3973 | SERVICIO ANDINATEL     | 22468618   | 11/7/2015  |           | -34,63       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3974 | SERVICIO ANDINATEL     | 22258944   | 11/7/2015  |           | -34,59       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3975 | SERVICIO ANDINATEL     | 22264941   | 11/7/2015  |           | -34,05       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3976 | SERVICIO ANDINATEL     | 22262820   | 11/7/2015  |           | -32,21       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3977 | SERVICIO ANDINATEL     | 22265891   | 11/7/2015  |           | -32,11       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3978 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460437   | 11/7/2015  |           | -32,11       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3979 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463093   | 11/7/2015  |           | -30,24       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3980 | SERVICIO ANDINATEL     | 22449062   | 11/7/2015  |           | -28,18       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3981 | SERVICIO ANDINATEL     | 22445782   | 11/7/2015  |           | -21,81       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 1    | G/L                    | Assignment | DocumentNo | Reference | PK           | Tys       | Text                              | Doc.Date   | Amount in doc. curr. | Cui         |
| 3982 | SERVICIO ANDINATEL     | 22435989   | 11/7/2015  |           | -18,68       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3983 | SERVICIO ANDINATEL     | 22448768   | 11/7/2015  |           | -15,23       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3984 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463089   | 11/7/2015  |           | -13,89       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3985 | SERVICIO ANDINATEL     | 22430735   | 11/7/2015  |           | -13,54       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3986 | SERVICIO ANDINATEL     | 22260153   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3987 | SERVICIO ANDINATEL     | 22266266   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3988 | SERVICIO ANDINATEL     | 22267256   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3989 | SERVICIO ANDINATEL     | 22278761   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3990 | SERVICIO ANDINATEL     | 22430756   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3991 | SERVICIO ANDINATEL     | 22433105   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3992 | SERVICIO ANDINATEL     | 22433106   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3993 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460454   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3994 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460455   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3995 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460456   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3996 | SERVICIO ANDINATEL     | 22460457   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3997 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463090   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3998 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463091   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 3999 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463092   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4000 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463094   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4001 | SERVICIO ANDINATEL     | 22463095   | 11/7/2015  |           | -13,44       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4002 | [K DB SERV. FIN        | 1627       | 15/7/2015  |           | -216,00      | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4003 | DB SERV. FINANCIEROS   |            | 15/7/2015  |           | -42,00       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4004 | SERVICIO ANDINATEL     | 22432647   | 11/7/2015  |           | -16,82       | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4005 | N/D IVA FACT SERVIPA   | 15806      | 21/7/2015  |           | -1,20        | 100007320 |                                   |            |                      |             |
| 4006 | SERV.EMP.ELECTRICA     | 90002554   | 28/7/2015  |           | -937,47      | 100007320 |                                   |            |                      |             |

| 1    | G/L                     | Assignment | DocumentNo | Reference   | PK                                      | Tyt | Text                           | Doc.Date  | Amount in doc. curr. | Cui |             |
|------|-------------------------|------------|------------|-------------|-----------------------------------------|-----|--------------------------------|-----------|----------------------|-----|-------------|
| 2772 | 112701                  | 20070909   | 100006521  | 374461      | 50                                      | SA  | Bonos RBI sept 07              | 24/9/2014 | -72.060,99           | USD | 3072491521  |
| 2775 | 112701                  | 20070909   | 100006520  | 374461      | 50                                      | SA  | Bonos CBI sept 07              | 24/9/2014 | -104.542,53          | USD | 3072491521  |
| 2778 | 112701                  | 20080511   | 100007100  | 374461      | 50                                      | SA  | Transferencia payroll may 08   | 23/5/2015 | -61.363,33           | USD | 3081301504  |
| 2809 | 112701                  | 20070513   | 100006167  | 374461      | 50                                      | SA  | Transferencia payroll may 07   | 21/5/2014 | -61.250,12           | USD | 9900312591  |
| 2813 | 112701                  | 20070513   | 100006198  | 374461      | 50                                      | SA  | Special bonus media centre pcs | 24/5/2014 | -1.995,00            | USD | 9900312591  |
| 2815 | 112701                  | 20070513   | 100006194  | 374461      | 50                                      | SA  | Anticipo bonos RBI Q3 FY07     | 24/5/2014 | -18.248,30           | USD | 9900312591  |
| 2938 |                         |            |            |             |                                         |     |                                |           |                      |     | -774.349,98 |
| 2939 |                         |            |            |             |                                         |     |                                | Sap       | -556.478,67          |     | -774349,98  |
| 2951 | DESCRIPCION VALOR MONTO |            |            |             |                                         |     |                                |           |                      |     |             |
| 2952 | SALDO ANTERIOR CREDITO  |            | USD        |             | 1.268.100,36                            |     |                                |           | -32.109,76           |     | -579.923,86 |
| 4218 | TRANSF ENV BCO CENTR    | 3081371504 | 16/5/2015  | -42.000,00  | 100007100                               |     |                                |           |                      |     |             |
| 6791 | TRANSF ENV BCO CENTR    | 3071381505 | 18/5/2014  | -36.720,42  | 100006167                               |     |                                |           |                      |     |             |
| 6835 | TRANSF ENV CORREO       | 9900372140 | 7/9/2014   | -29.648,37  | 100006582                               |     |                                |           |                      |     |             |
| 6844 | TRANSF ENV BCO CENTR    | 3081301504 | 9/5/2015   | -111.480,19 | 100007100-100007099                     |     |                                |           |                      |     |             |
| 6848 | TRANSF ENV CORREO       | 9900312591 | 11/5/2014  | -81.493,43  | 100006167-100006198-100006194           |     |                                |           |                      |     |             |
| 6852 | TRANSF ENV BCO CENTR    | 3072491521 | 6/9/2014   | -247.731,63 | 100006582-100006547-100006521-100006520 |     |                                |           |                      |     |             |

**Figura 18.** Segunda Conciliación Depuradora

Fuente: Microsoft del Ecuador

#### 4.7 Tercer cruce conciliatorio

Se cruzan 2.921 registros bancarios de MSE contra los 3.718 movimientos del estado bancario entregado por el banco.

Estos movimientos de MSE se colocan en el inicio del archivo y unas líneas más abajo se ubican el estado de cuenta bancario.

En un fondo de color naranja, se colocan los valores tanto en SAP como en el estado bancario, para sub totalizarlos y asegurar un control entre ambos archivos.

La presencia de valores coincidentes, como procedimiento, llevan a buscar en los diarios contables alguna referencia que ayude a identificar con los del banco y ubicar el número del diario contable frente al movimiento bancario y la referencia del banco.

En muchos casos los valores del banco se encontraron mal contabilizados en MSE; es decir, la cifra era distinta por lo que fue preciso calcular parciales de esos valores para luego ajustarlos.

Estos subtotales tienen fondo color rojo. Se identifican los pagos mediante cheques y transferencias que no estaban contabilizados por MSE. También constan en fondo rojo.

Las partidas que no alcance a identificar quedan sin color.

| 1    | G/L                    | Assignment | DocumentNo | Reference    | PK                  | Typ | Text                                          | Doc..Date  | Amount in doc. curr. | Cu  |
|------|------------------------|------------|------------|--------------|---------------------|-----|-----------------------------------------------|------------|----------------------|-----|
| 2842 | 112701                 | 20150713   | 100007320  | 090133       | 50                  | SA  | efecto neto de nd y nc de jul 2015            | 5/8/2015   | -5.326,75            | USD |
| 2843 | 112701                 | 20150713   | 100007320  | 090133       | 50                  | SA  | Impto transferencias                          | 5/8/2015   | -384,39              | USD |
| 2844 | 112701                 | 20151012   | 100007603  | 090439       | 50                  | SA  | telecom fijo andinatel Oct 2015               | 31/10/2015 | -1.121,58            | USD |
| 2845 | 112701                 | 20140206   | 1500011836 |              | 50                  | KZ  |                                               | 6/2/2014   | -100,00              | USD |
| 2846 | 112701                 | 20141115   | 1500012857 |              | 50                  | KZ  |                                               | 15/11/2014 | -545,59              | USD |
| 2847 | 112701                 | 20140517   | 1700004311 | 070373 AMEX  | 40                  | KA  | neteo cuentas amex diegov                     | 17/5/2014  | 897,40               | USD |
| 2875 | 112701                 | 20141111   | 100006706  | 374461       | 50                  | SA  | efecto neto de nd y nc de nov 2014            | 22/11/2014 | -7.350,49            | USD |
| 2876 | 112701                 | 20141111   | 100006706  | 374461       | 50                  | SA  | ND contratos TD polizas bancarias             | 22/11/2014 | -1.667,95            | USD |
| 2903 | 112701                 | 20150914   | 100007490  | 090323       | 50                  | SA  | Gastos Bancarios acumulados                   | 25/9/2015  | -2.451,67            | USD |
| 2904 | 112701                 | 20150914   | 100007499  | 090336       | 50                  | SA  | efecto neto de nd y nc de Ago 2015            | 26/9/2015  | -569,85              | USD |
| 2921 | 112701                 | 20150717   | 100007263  |              | 50                  | AB  | Jones Lang Lasalle Ltda.                      | 17/7/2015  | -15.557,31           | USD |
| 2922 |                        |            |            |              |                     |     |                                               |            |                      |     |
| 2923 |                        |            |            |              |                     |     |                                               | Sap        | -556.478,67          |     |
| 2924 |                        |            |            |              |                     |     |                                               | Banco      | -587.868,52          |     |
| 2933 |                        |            |            |              |                     |     |                                               |            | 31.389,85            |     |
| 2934 |                        |            |            |              |                     |     |                                               |            | 0,02                 |     |
| 2935 | DESCRIPCION            |            | VALOR      | MONTO        |                     |     |                                               |            |                      |     |
| 2936 | SALDO ANTERIOR CREDITO |            | USD        | 1.268.100,36 |                     |     |                                               |            | -31.389,83           |     |
| 2937 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 504502     | 12/5/2015  | -85,50       | 100007685           |     | Gat reversado por error 1500013521-1700004695 |            |                      |     |
| 2938 | TRANSF ENV POR TELEX   | 3083051159 | 31/10/2015 | -16.182,31   | 100007263           |     | Jones Lang contab. Nov. 2015                  |            |                      |     |
| 2939 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3002134    | 13/8/2015  | -25.817,93   | 100007684           |     | les: contab. Nov. 2015 pago less julio 15     |            |                      |     |
| 2940 | TRANSF ENV BCO CENTR   | 3081061506 | 15/4/2015  | -49.115,22   | 100007686           |     | trar utilidades 2014 empleados                |            |                      |     |
| 2941 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3002118    | 22/4/2015  | -3.431,93    | 100007686           |     | Agu utilidades 2014 empleados                 |            |                      |     |
| 2942 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3002119    | 25/4/2015  | -580,58      | 100007686           |     | Ara utilidades 2014 empleados                 |            |                      |     |
| 2943 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3002120    | 23/4/2015  | -908,14      | 100007686           |     | Ari: utilidades 2014 empleados                |            |                      |     |
| 3751 | TRANSF ENV POR TELEX   |            | 4/6/2015   | -32.538,79   | 100007140-100007111 |     |                                               |            |                      |     |
| 3753 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 504602     | 9/7/2015   | -11.000,00   | 1500013775          |     |                                               |            |                      |     |
| 3758 | TRANSF ENV BCO CENTR   | 3081911531 | 9/7/2015   | -72.872,22   | 100007294-100007274 |     |                                               |            |                      |     |
| 3759 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 503898     | 15/5/2014  | -150,00      | 1500011972          |     |                                               |            |                      |     |
| 3955 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3001953    | 1/8/2014   | -16.484,31   | 100007709           |     |                                               | -1.980,00  |                      |     |
| 3974 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3002091    | 1/11/2014  | -446,53      | 100006634-100006636 |     |                                               |            |                      |     |
| 3975 | CHEQUE PAGADO CAMARA   | 3001720    | 18/4/2014  | -4.487,62    | 374461              |     |                                               |            |                      |     |
| 6653 | TRANSF ENV BCO CENTR   | 3073131503 | 9/11/2014  | -94.163,19   | 100006708-100006707 |     |                                               | -346,92    |                      |     |

Figura 19. Tercer Cruce Conciliatorio

Fuente: Microsoft del Ecuador

#### **4.8 Cuarto cruce conciliatorio**

Se procede a la verificación física de los cheques que constan pagados en el banco y que no estaban registrados en SAP. Los primeros los puse con color rojo, que son contabilizados en noviembre 2015 y las que fueron identificadas luego, constan en lila.

Estos ajustes son contabilizados en diciembre 2015 y enero 2016.

| 1    | G/L                      | Assignment | DocumentNo   | Reference    | PK         | Tx                     | Typ | Text                                                                  | Doc..Date | Amount in |
|------|--------------------------|------------|--------------|--------------|------------|------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 2935 | <b>DESCRIPCION</b>       |            | <b>VALOR</b> | <b>MONTO</b> |            |                        |     |                                                                       |           |           |
| 2936 | SALDO ANTERIOR CREDITO   |            | USD          | 1.268.100,36 |            |                        |     | -31.389,83                                                            |           |           |
| 2937 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 504502     | 12/5/2015    | -85,50       | 100007685  | Gabriel Herrera        |     | reversado por error 1500013521-1700004695                             |           |           |
| 2938 | TRANSF ENV POR TELEX     | 3083051159 | 31/10/2015   | -16.182,31   | 100007263  | Jones Lang Lasalle     |     | contab. Nov. 2015                                                     |           |           |
| 2939 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002134    | 13/8/2015    | -25.817,93   | 100007684  | less                   |     | contab. Nov. 2015 pago less julio 15                                  |           |           |
| 2940 | TRANSF ENV BCO CENTR     | 3081061506 | 15/4/2015    | -49.115,22   | 100007686  | transfer. a Produbanco |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2945 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002122    | 23/4/2015    | -2.022,64    | 100007686  | Cabrera Andrea         |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2946 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002124    | 23/4/2015    | -2.022,64    | 100007686  | Perez Karina           |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2947 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002125    | 22/4/2015    | -3.431,93    | 100007686  | Gross Pamela           |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2948 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002126    | 23/4/2015    | -2.694,28    | 100007686  | Lopez Freddy           |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2949 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002127    | 23/4/2015    | -2.567,43    | 100007686  | Novillo Gabriela       |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2951 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002129    | 23/4/2015    | -2.505,49    | 100007686  | Rekalde Amparao        |     | utilidades 2014 empleados                                             |           |           |
| 2957 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002064    | 4/10/2014    | -144,55      | 100007760  | Edimpres               |     | contab. Dic 04 2015                                                   |           |           |
| 2958 | CHQ TRANSFERIDO          | 3002068    | 9/11/2014    | -202,78      | 100007791  | Nestle                 |     | contab. Dic 04 2015                                                   |           |           |
| 2959 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 504501     | 12/5/2015    | -256,96      | 100007745  | Nelson Peñarreta       |     | reversado por error 1500013520-1700004694 contab. En dic 2015         |           |           |
| 2960 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3002071    | 4/10/2014    | -355,92      | 100007762  | Pila Juan Francisco    |     | contab. Dic 04 2015                                                   |           |           |
| 2961 | CHQ TRANSFERIDO          | 3002073    | 19/10/2014   | -1.610,46    | 100007763  | DHL                    |     | contab. DHL pago no registrado en Sap y vuelto a pagar con ch# 504475 |           |           |
| 2962 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 504503     | 14/5/2015    | -420,21      | 100007746  | Javier Cisneros        |     | reversado por error 1500013522-1700004696 contab. En dic 2015         |           |           |
| 2963 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 503769     | 1/2/2014     | -727,40      | 1500011825 | Ecuawagen              |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2967 | [K CHEQUE PAGAD          | 3001114    | 24/5/2014    | -3.330,00    | 1500011003 | Tecnomega              |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2968 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001317    | 5/3/2014     | -3.383,23    | 1500011339 | Spectrum               |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2969 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001459    | 5/3/2014     | -1.443,00    | 1500011640 | Almacenes Japon        |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2970 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001494    | 2/2/2014     | -424,56      | 1500011707 | Fideicomiso Landuni    |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2972 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001536    | 26/3/2014    | -2.595,78    | 1500011748 | Siemecon               |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2975 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001543    | 2/2/2014     | -1.467,59    | 1500011774 | Empleza                |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2980 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001554    | 13/2/2014    | -1.140,96    | 1500011805 | Amazonas Hot           |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2981 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001556    | 5/2/2014     | -6.994,51    | 1500011812 | Bestpeople             |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2982 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001557    | 8/2/2014     | -521,14      | 1500011817 | Macarena Burneo        |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 2983 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 3001558    | 5/2/2014     | -1.755,00    | 1500011801 | Camara de Comercio     |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 3012 | CHEQUE PAGADO CAMARA     | 503759     | 2/2/2014     | -145,74      | 1500011794 | Diego Vazcones         |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 3013 | CHEQUE PAGADO POR CAMARA | 3001548    | 29/1/2015    | -5.039,10    | 1500011781 | Infotraining           |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |
| 3017 | CHEQUE PAGADO POR CAMARA | 3001572    | 31/1/2015    | -1.949,16    | 1500011806 | Wackenhut              |     | concil. Ene 2016                                                      |           |           |

Figura 20. Cuarto Cruce Conciliatorio

Fuente: Microsoft del Ecuador

## **CAPÍTULO V**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **5.1 Presentación del manual de control del efectivo**

El presente documento denominado Manual de Procedimientos para el Mejoramiento del Sistema de Control del Efectivo e equivalentes de efectivo de Microsoft Ecuador, S. A., es el resultado de un trabajo sostenido realizado por la autora como una contribución al buen manejo y gobierno de esta empresa líder en el Ecuador.

No cabe ninguna duda de que los procesos pensados y diseñados para asegurar un buen Control de Gestión, al ser creados por el ser humano, son perfectibles.

En efecto, desde 1993, año que Microsoft abrió sus operaciones en Ecuador, la evolución de la tecnología es impresionante. La banca ha realizado ingentes inversiones por disponer de plataformas informáticas que facilitan las operaciones. Las empresas han realizado lo suyo.

En este escenario, no siempre los procesos diseñados para el gobierno de la banca, coinciden con los procesos pensados por la empresa privada. Y aunque las dos tienen el mismo objetivo, lo que le interesa al director bancario es diferente a las necesidades del Gerente de la Empresa privada.

Este manual pretende ser una aproximación para conjugar los intereses de estos dos grandes sectores de la economía, donde, al armonizar los procesos, se logra que la información fluya adecuadamente para que la empresa, sepa con certeza, su exacta disponibilidad de fondos y la banca, asegure que no hay riesgos de error en sus registros.

El Manual desarrollado, observa las propuestas de L. R. Bittel & J. E. Ramssey.  
(Master Centrum-2006)

Los errores cometidos en la empresa, no deben ser satanizados. Deben convertirse en oportunidades de mejora. Y eso es lo que, con este Manual, se entrega como aporte a una empresa singular, líder, seriamente comprometida con el cumplimiento de la Ley.

Como los seres humanos somos transitorios, sirva este instrumento como el punto de partida para continuar revisando actividades y procedimientos que permita a Microsoft del Ecuador cumplir con sus objetivos de posicionarse en el mercado, cumplir con la ley ecuatoriana, disponer de funcionarios respetados por la comunidad.

## **5.2 Manual de Procedimientos para el mejoramiento del Sistema de Control del Efectivo y Equivalentes de Efectivo de MSE**

Las empresas deben sistematizar todos sus registros y controles contables que permitan asegurar el control de activos y estandarizar el cumplimiento de obligaciones que pasan por salidas de dinero.

En este escenario, una visión completa de la contabilidad, se presenta en el siguiente gráfico, donde se puede seguir, paso a paso, de número 1, secuencialmente hasta el número 19, el siguiente

#### **5.2.1      Flujograma General de Contabilidad:**

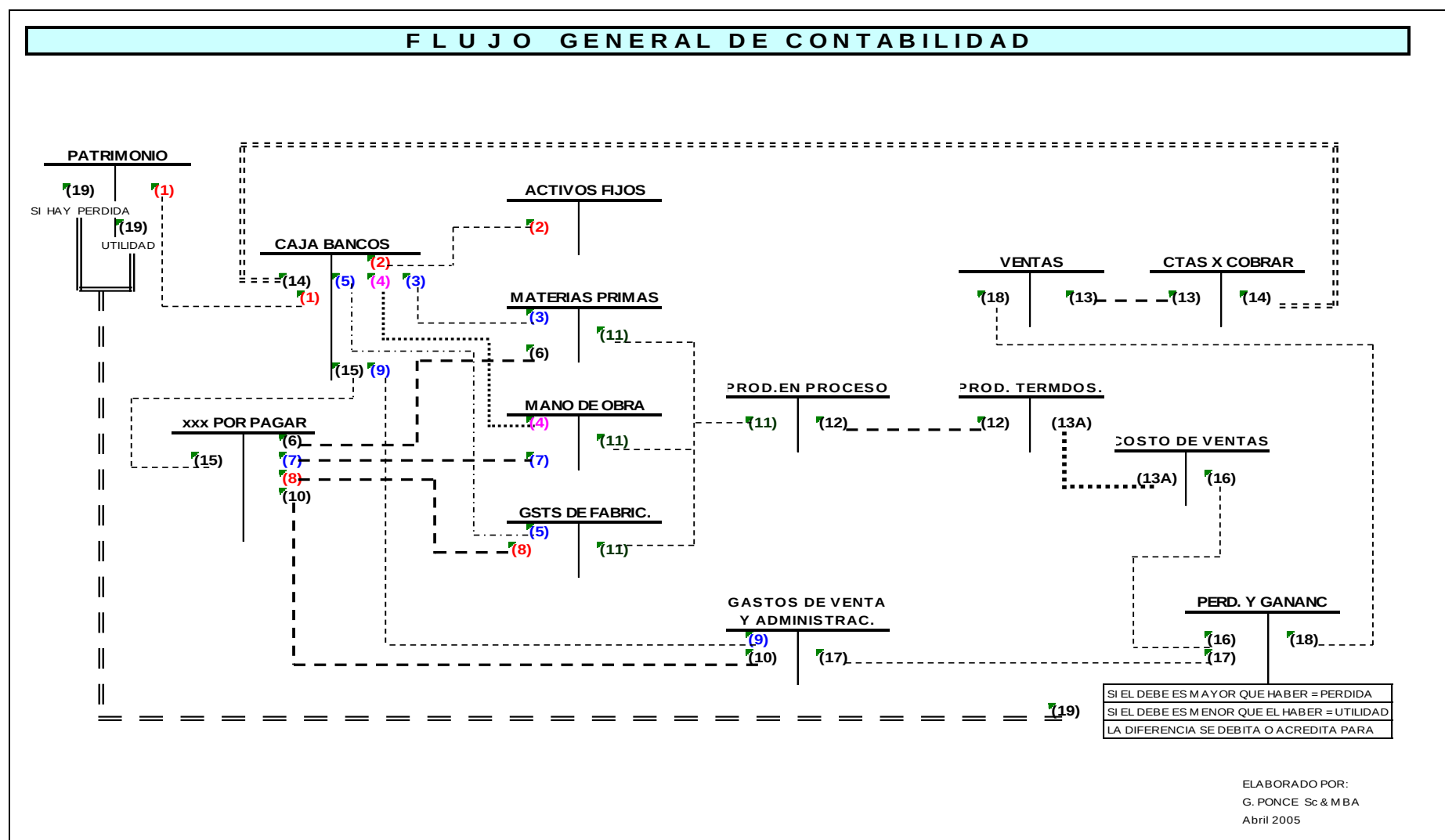


Figura 21. Flujograma de Auditoría Financiera.  
Adaptado de: Microsoft del Ecuador

Hay que observar y destacar la importancia de la Cuenta “CAJA BANCOS” que refleja los movimientos que afectan a las demás cuentas.

### **5.2.2 Proceso de auditoría**

Al igual que el flujograma anterior, se presenta una visión amplia y general de los procesos de auditoría y la importancia que tiene en la gestión y control empresarial:

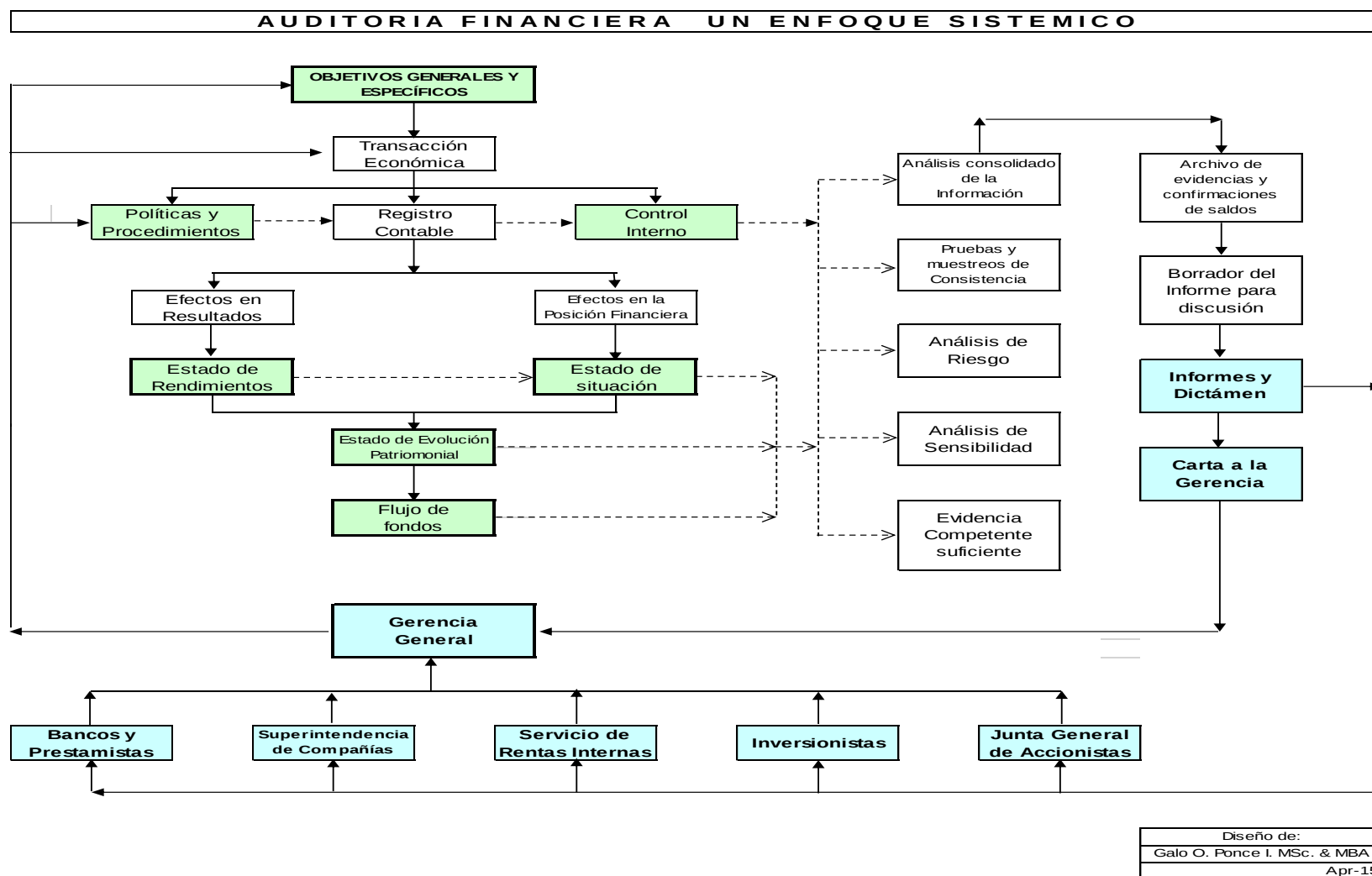


Figura 22. Flujograma de Auditoría Financiera  
Adaptado de: Microsoft del Ecuador

Este proceso permite, a más de expresar una opinión sobre los estados financieros, un enfoque estratégico de cumplimiento de objetivos.

### 5.2.3 Matriz de evaluación de control interno

Para asegurar un adecuado control interno y luego de las experiencias negativas de la empresa, la nueva Matriz de Control Interno, asegura el uso correcto de los recursos en Tesorería y cuida de que no se presenten conflictos de intereses.

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO                                                                                                                            |                                   |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         |    |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|------|
| En todas las columnas insertar los nombres de personas que tienen acceso a los Activos y en las filas los nombres de las personas que preparan registros contables |                                   | Manejan ingresos a Caja antes del registro inicial | Manejan ingresos a Caja después del registro inicial | Emiten cheques individualmente o manejan cheques firmados pero no los firma. | Pagan nóminas individualmente, procesan transferencias que son firmadas por Gerencia financiera y otra firma autorizada si el valor es mayor a 10K. | Tienen la custodia de otros activos intangibles | En caso de cruce de nombres en columnas y filas, extender procedimiento |    |      |
|                                                                                                                                                                    |                                   |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 | Extendido                                                               |    |      |
| Fila                                                                                                                                                               | Registros                         | Columna A                                          | Columna B                                            | Columna C                                                                    | Columna D                                                                                                                                           | Columna E                                       | SI                                                                      | NO | Fila |
| 1                                                                                                                                                                  | VENTAS                            |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 1    |
| 2                                                                                                                                                                  | INGRESOS A CAJA                   | Viviana Ortiz                                      |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 2    |
| 3                                                                                                                                                                  | COBRANZAS                         | Viviana Ortiz                                      | Viviana Ortiz                                        |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 3    |
| 4                                                                                                                                                                  | COMPRAS                           |                                                    |                                                      | Outsourcing en Argentina                                                     |                                                                                                                                                     | Managers de cuentas                             |                                                                         | OK | 4    |
| 5                                                                                                                                                                  | NOMINAS                           |                                                    |                                                      | Viviana Ortiz                                                                | Viviana Ortiz                                                                                                                                       | G. Ponce                                        |                                                                         | OK | 5    |
| 6                                                                                                                                                                  | TRANSFERENCIAS ENVIADAS/RECIBIDAS | Viviana Ortiz                                      | Viviana Ortiz                                        | Viviana Ortiz                                                                | Viviana Ortiz                                                                                                                                       | G. Ponce                                        |                                                                         | OK | 6    |
| 7                                                                                                                                                                  | ASIENTOS DE DIARIO Y DIGITACIÓN   |                                                    | Viviana Ortiz                                        | Outsourcing en Argentina                                                     | Viviana Ortiz<br>G. Ponce                                                                                                                           | Viviana Ortiz                                   |                                                                         | OK | 7    |

Figura 23. Matriz de evaluación de Control Interno

### 5.3 Procesos Administrativos

A continuación, presento los principales procesos que deben ser observados en el marco del control del efectivo.

Tabla 20

*Gestión de tesorería y control presupuestario*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN DE TESORERÍA Y CONTROL PRESUPUESTARIO</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>Todo movimiento de ingresos será controlado en primer lugar por presupuestos aprobados en el Sistema de la Corporación a nivel mundial, previamente identificado como Centro de Beneficio, el mismo que proporcionará información relevante de grado de cumplimiento.</p> <p>Ninguna entrega de dinero de la Compañía podrá realizarse si previamente, en la base de datos, no está registrado el Proveedor y los bienes y/o servicios que ofrece. Toda salida de dinero debe estar respaldada en el respectivo presupuesto, identificado por Centro de Costos, el mismo que debe ser controlado por emisión previa de Órdenes de Compra (Pos).</p> <p>El Sistema de la Corporación, controlará su grado de cumplimiento y bloqueará automáticamente la orden de pago bancario, si el valor excede el monto anual presupuestado.</p> |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Cada Centro de Costos y de Beneficios, tendrá accesibilidad solo y solamente a los responsables de cumplimiento y control. Cada funcionario asignado, responde por su cumplimiento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**ORGANIZACIÓN:**

Las operaciones están estructuradas por Marketing y Ventas, quienes administran centros de beneficios y de costos. Servicios, Infraestructura, Administración y Facilidades, administran centros de costo, previa la aprobación del presupuesto anual publicado en septiembre de cada año.

Estos presupuestos pueden ser ajustados con frecuencia trimestral y semestral, previo un riguroso proceso de justificación de variaciones de mercado o eventos extraordinarios no previstos, como calamidades naturales.

**PERSONAL:**

Dentro de la estructura jerárquica de la Empresa, son responsables de los presupuestos los jefes departamentales, quienes son evaluados trimestralmente y de acuerdo a resultados, tienen acceso a beneficios especiales de Bonos RBI (comisiones por ventas) y Bonos CBI (premios por cumplimientos de metas)

**NORMA ESTÁNDAR:**

Ningún ingreso y egreso de dinero a las cuentas de la Empresa, son permitidos si previamente no hay el presupuesto aprobado por autoridad superior (a nivel corporativo) y que consten específicamente en Centros de Beneficio y Centros de Costos.

**ACTIVIDADES:**

Alimentar los movimientos de ingresos y egresos de dinero para disponer de un saldo permanente y planificar los desembolsos de acuerdo a vencimientos.

**FUNCIONARIOS RESPONSABLES:**

**Gerente de administración y finanzas:**

**Reporta a:**

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>Vicepresidencia regional de Administración finanzas.</p> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Cajera (ingresos de caja)</p> <p>Control presupuestario (ejecución)</p> <p>Pagador (transferencias bancarias)</p> <p>Gestor de impuestos (retenciones impositivas)</p> |
| <b>Funcionario de ingresos de caja:</b>         | <p>Toda recepción de dinero se respalda con el uso del formulario ingresos de caja y el funcionario respectivo debe alimentar en el sistema de costos el respectivo registro contable.</p>                                                                       |
| <b>Supervisa a:</b> no aplica                   | <p><b>Reporta a:</b></p> <p>Contabilidad</p> <p>Cobranzas</p> <p>Presupuestos</p>                                                                                                                                                                                |
| <b>Responsable de ejecución presupuestaria:</b> | <p>Registro de movimientos reales de efectivo para alimentar a la herramienta de ejecución presupuestaria</p>                                                                                                                                                    |
| <b>Supervisa a:</b> no aplica                   | <p><b>Reporta a:</b></p> <p>Gerente de administración y finanzas</p> <p>Contralor corporativo</p> <p>Contabilidad</p>                                                                                                                                            |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestor de transferencias bancarias:</b>               | Con memorando de tesorería usar la herramienta proporcionada por los bancos (token) para elaborar la transferencia y una vez realizada devolver al gerente de finanzas para su firma y autorización final.                                         |
| <b>Supervisa a:</b> no aplica                            | <b>Reporta a:</b><br>Gerente de administración y finanzas<br>Contralor corporativo<br>Contabilidad<br>Control de proveedores                                                                                                                       |
| <b>Funcionario encargado de retenciones tributarias:</b> | Siguiendo los procesos preestablecidos, una vez que la factura del proveedor está en su poder, ingresa a la herramienta electrónica de retenciones para emitir la misma. Una vez efectuada notifica al proveedor y a contabilidad simultáneamente. |
| <b>Supervisa a:</b> no aplica                            | <b>Reporta a:</b><br>Contabilidad<br>Control de proveedores                                                                                                                                                                                        |

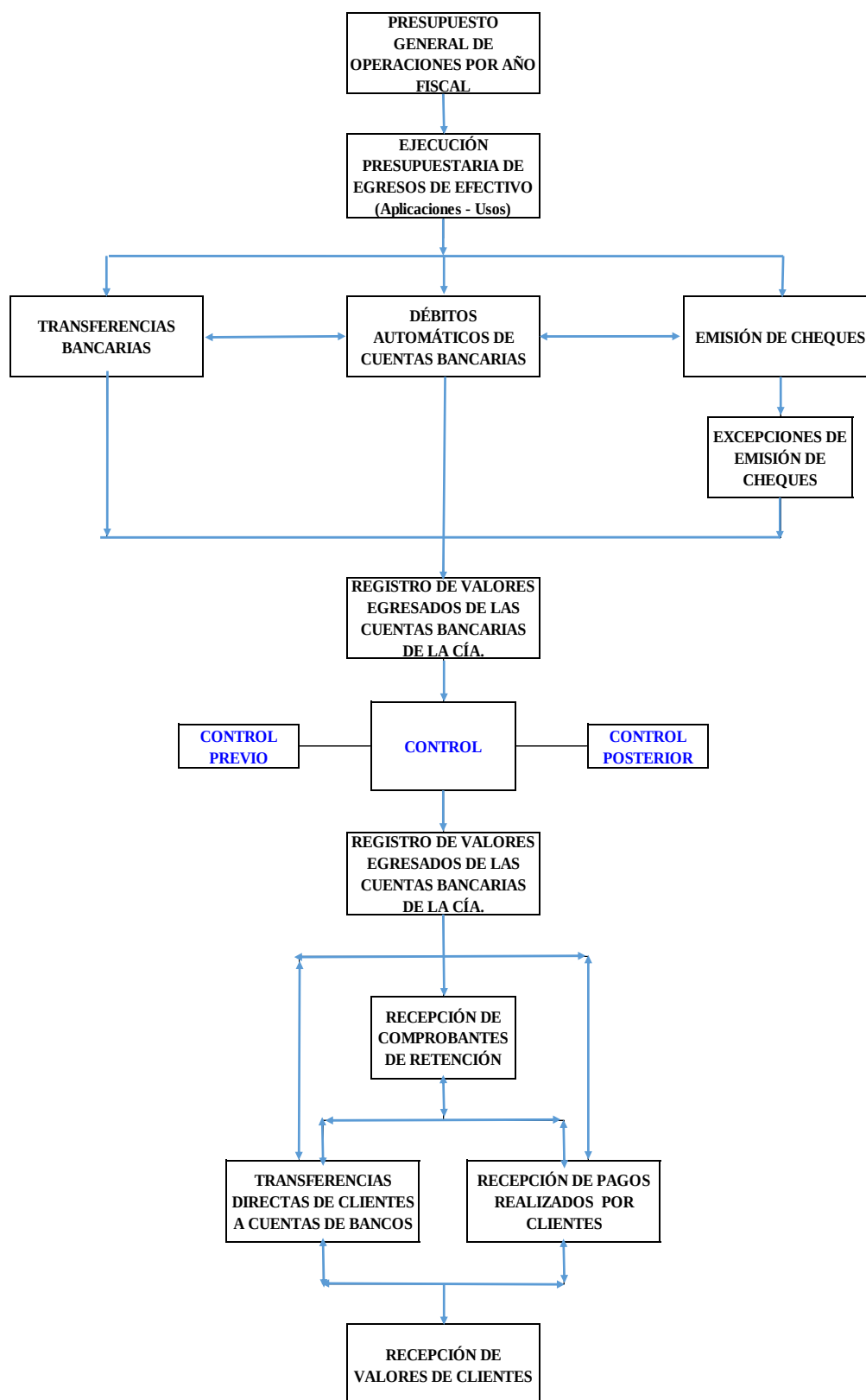
### **5.3.1 Flujo presupuestario**

El gráfico refleja el proceso general resumido del Presupuesto, el mismo que permite visibilizar la forma cómo todos los departamentos de la empresa aportan y afectan en su desempeño laboral y profesional.

El Control presupuestario es lo más importante; su seguimiento permanente es mandatorio y al ser una herramienta para la administración privada de una institución, el presupuesto es flexible, a diferencia de un proceso presupuestario fiscal.

La evaluación de cumplimiento, es una fundamental herramienta para medir el grado de gestión.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DEL CONTROL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO DE MSE**



*Figura 24. Diagrama General del Manual de Procedimientos*

La buena administración de la Compañía parte, obligatoriamente, del Presupuesto General consolidado a nivel de Casa Matriz.

Este presupuesto, consta de dos ejes fundamentales: El de generación de ingresos (parte superior del gráfico) y el de uso de recursos, (parte inferior del gráfico).

Por su naturaleza, es un presupuesto flexible sujeto a revisiones trimestrales, pero bajo una política de exigencia de cumplimiento.

Entre sí, guardan una coordinación y mutua dependencia. Si los ingresos no se cumplen, los gastos son recortados. Si los ingresos se cumplen, no es mandatorio que los gastos deban ampliarse.

#### FLUJO GENERAL DE PROCESO PRESUPUESTARIO

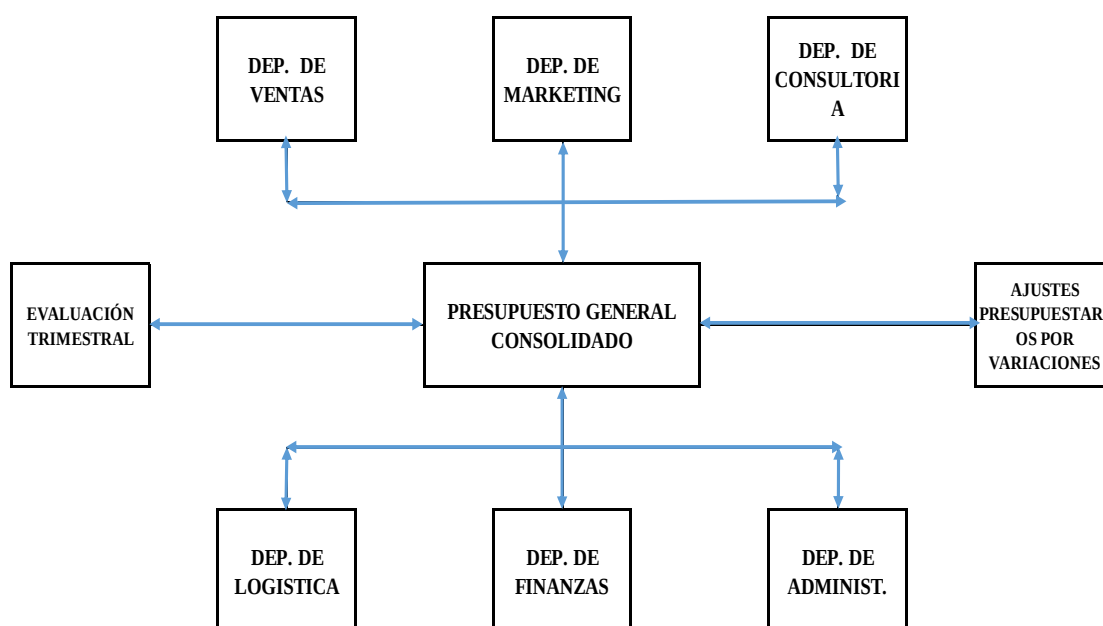


Figura 25. Flujo General de Proceso Presupuestario

Tabla 21  
*Ejecución presupuestaria de egresos*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>Todo Proveedor debe ser seleccionado en base a su buen nombre, experiencia, responsabilidad.</p> <p>MSE considera a su proveedor como socio de negocios, por tanto, debe cumplir con todas las exigencias de Casa Matriz para ser registrado como tal y registrado en la Base de Datos correspondiente.</p>                                                                                                                                                          |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Un proveedor debe suministrar su bien o servicio solo y solamente cuando previamente haya recibido la respectiva orden de compra (PO), la misma que especifica claramente las especificaciones de lo que se adquiere, las condiciones de pago, garantías exigidas.</p>                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>Cada funcionario responsable de la partida presupuestaria es el encargado de negociar con el proveedor las condiciones de compra-venta. Realiza el seguimiento de ejecución y finalmente aprueba la factura emitida por el proveedor, justificando con la presentación física o digital de pruebas de cumplimiento.</p> <p>El proceso de pago, corresponde a Finanzas, quien verifica el cumplimiento de todas las actividades y procesos de la adquisición.</p> |
| <p><b>PERSONAL:</b></p> <p>La relación del proveedor es personal y directa con el funcionario que emitió o tramitó la P.O.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                |
| <b>NORMAS ESTÁNDAR:</b> <p>Toda contratación de adquisiciones de bienes y servicios, se realiza exclusivamente con proveedores registrados. El proveedor debe observar los procesos de presentación de la factura, evidencias de cumplimiento y plazos establecidos en la P.O.</p>                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                |
| <b>ACTIVIDADES:</b> <p>El gestor de control presupuestario, con el uso de la herramienta <i>Control presupuestario</i> debe verificar si los ingresos y egresos generados están alimentados en el sistema; caso contrario, debe asegurarse de la inmediata actualización. El objetivo es disponer de saldos en tiempo real. De igual manera debe reportar a los propietarios del presupuesto el porcentaje de avance antes de que el sistema los bloquee automáticamente.</p> |                                                                                                                |
| <b>FUNCIONARIOS RESPONSABLES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| <b>Responsable de ejecución presupuestaria:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Registro de movimientos reales de efectivo para alimentar a la herramienta de ejecución presupuestaria.        |
| <b>Supervisa a:</b> <div>no aplica</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Reporta a:</b> <p>Gerente de administración y finanzas</p> <p>Contralor corporativo</p> <p>Contabilidad</p> |

### 5.3.2 Flujograma de presupuesto general consolidado

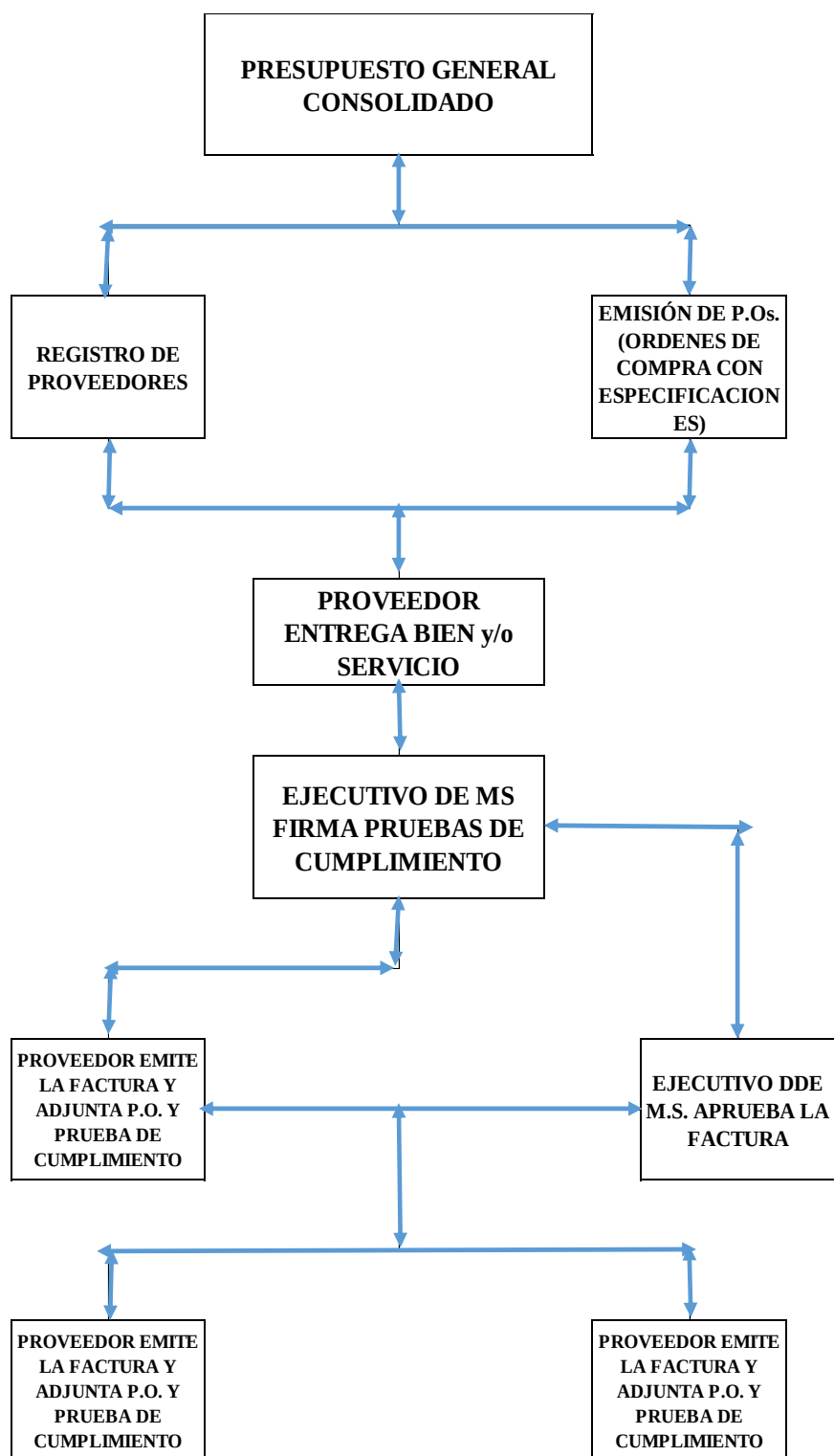


Figura 26. Flujo General del Presupuesto Consolidado

### **5.3.3 Flujo de ejecución presupuestaria**

El siguiente diagrama permite visualizar los procesos de ejecución presupuestaria y los mecanismos que deben ser utilizados para los métodos de registro y control de Tesorería.

Intervienen varios responsables, desde el gestor a quien se le asigna recursos, el control presupuestario propiamente dicho, las acciones de los proveedores, los procedimientos de retenciones impositivas y el pago final al proveedor, asegurando, en todo momento, el uso correcto de los recursos y la perfecta aplicación de la Ley tributaria.

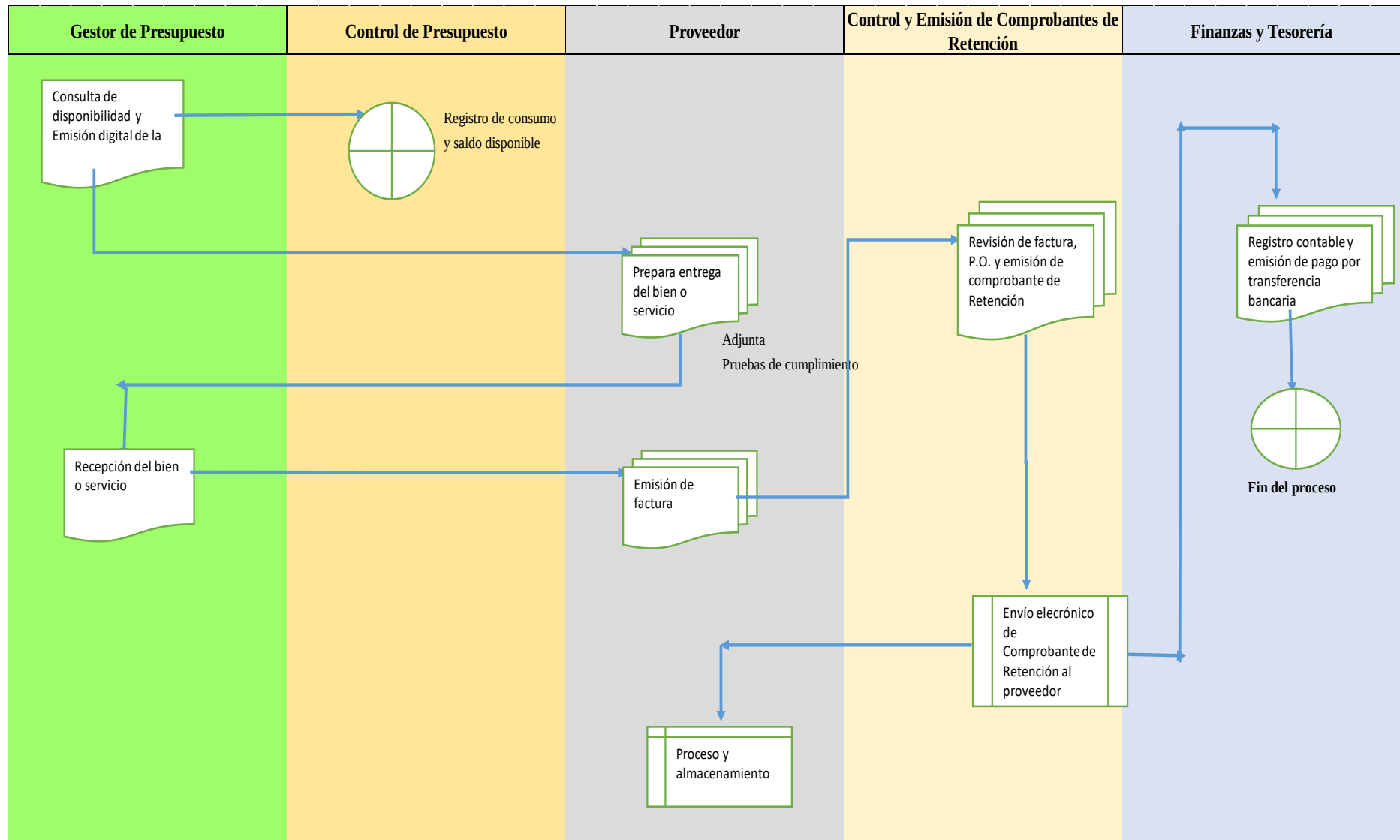


Figura 27. Flujo de Ejecución de Presupuestos

Tabla 22  
Gestión de tesorería

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROCESO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| GESTIÓN DE TESORERÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>POLÍTICA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>El flujo de dinero (ingresos y egresos) deben enmarcarse en disposiciones legales de Control de Activos y lucha contra el blanqueo de dinero. Prevalecen, para todos los casos, las disposiciones legales dictadas por la FED de Estados Unidos y las disposiciones dictadas por acuerdos internacionales.</p>                                                                                                                                           |
| <b>OPERACIONES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Toda operación de flujo de dinero debe estar respaldada de convenios, facturas, contratos y convenios que permitan identificar, con total transparencia, la legitimidad de las transacciones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ORGANIZACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Las diferentes unidades operativas de la Empresa que controlan Centros de beneficio y centros de Costos, reportan a su superior jerárquico y trimestralmente informa del avance de cumplimiento presupuestario.</p> <p>La unidad responsable del manejo y custodia de activos dinero, es Finanzas, quien, a través de su personal subordinado, verifica la pertinencia del ingreso y el egreso y los registros contables (posteos) correspondientes.</p> |
| <b>PERSONAL:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Todo funcionario que utiliza recursos de MSE, debe tener previamente la licencia de acceso a sus presupuestos específicos, controlar su ejecución e informar, con respaldo documental, la pertinencia del pago a realizar para que, de inmediato, personal</p>                                                                                                                                                                                           |

de Finanzas, ejecute los respectivos pagos, utilizando las facilidades bancarias y observando las disposiciones legales de registro, retenciones y pago propiamente dicho.

#### **NORMAS ESTÁNDAR:**

Todo dinero ingresado a las cuentas de la Empresa, debe estar respaldados por un documento de venta o ingreso previamente emitido para justificar la procedencia del mismo.

Todo dinero egresado de las cuentas de la Empresa, debe estar respaldado de la P.O., la factura del proveedor, las evidencias documentales de cumplimiento, las aplicaciones de retenciones fiscales y, la aplicación de los registros contables a las cuentas correspondientes.

#### **ACTIVIDADES:**

Corresponde a la administración del efectivo y al mantenimiento de saldos para treinta días de operaciones. En el caso de necesidades de dinero, por casos extraordinarios, debe solicitar la ubicación de fondos a tesorería internacional demostrando las necesidades y los respaldos documentales.

En los casos de excedentes de dineros en bancos, previa notificación a tesorería internacional, debe realizar las transferencias a casa matriz de estos excedentes.

#### **FUNCIONARIOS RESPONSABLES:**

|                                             |                                         |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Gerente de administración y finanzas</b> | Asume también las funciones de tesorero |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|

#### **Supervisa a:**

Contabilidad

Control de presupuestos

Cobranzas

Cajero

Pagador

#### **Reporta a:**

Vice presidencia internacional

Contralor corporativo

#### **5.3.4 Diagrama linear de responsabilidad gestión de tesorería**

Este diagrama permite focalizar las diferentes responsabilidades de funcionarios gerentes y operativos que asumen en el ejercicio de sus funciones:

| DIAGRAMA LINEAR DE RESPONSABILIDAD GESTIÓN DE TESORERÍA                               |                    |                                                 |                   |                  |                                 |                                               |                               |                        |                           |                     |                      |                      |                                                        |             |                   |  |   |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------------------------|-------------|-------------------|--|---|-----------------------|
|                                                                                       | GERENTE FINANCIERO | JEFE DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO | GESTOR DE COMPRAS | RECURSOS HUMANOS | OTROS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | GESTOR DE BANCOS (con funciones de Tesorería) | ANALISTA DE PASIVOS LABORALES | CONTROL PRESUPUESTARIO | SUPERVISOR DE PRESUPUESTO | APROBADOR DE P.O.S. | CONTABILIDAD GENERAL | PROCESOS TRIBUTARIOS | CONTROL POR CENTROS DE COSTOS y/o CENTRO DE BENEFICIOS | CONTRALORIA | AUDITORIA EXTERNA |  |   |                       |
| PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE NUEVO PRESUPUESTO ANUAL.- En abril y mayo de cada año | X                  | O                                               | C                 | C                |                                 |                                               |                               | D                      | D                         |                     | I                    |                      | O                                                      | O           |                   |  | X | AUTORIZACION          |
| EMISION DE LA P.O. Orden de Compra                                                    |                    | O                                               | C                 |                  |                                 | C                                             |                               | O                      | S                         | X                   | O                    |                      | C                                                      | S           |                   |  | S | SUPERVISION           |
| COMPRA DE BIENES y/o SERVICIOS                                                        |                    | S                                               | O                 |                  |                                 |                                               |                               | O                      | S                         | X                   | I                    |                      | C                                                      | X           |                   |  | O | TRABAJO MATERIAL      |
| REGISTRO DE COMPRA Y TRAMITE DE PAGO                                                  |                    |                                                 | I                 |                  |                                 |                                               |                               |                        |                           | C                   | O                    | O                    | O                                                      | O           |                   |  | D | DISCUSION DE PROYECTO |
| PAGO POR TRANSFERENCIA EN FECHA DE VENCIMIENTO                                        | X                  |                                                 |                   |                  |                                 | O                                             |                               |                        |                           |                     | O                    |                      | C                                                      | X           |                   |  | C | TRABAJO COORDINADO    |
| PROCESO DE PAGO DE NOMINAS OR SALARIOS, BONOS Y BENEFICIOS                            | X                  |                                                 |                   | X                | O                               | O                                             |                               |                        |                           |                     |                      | O                    |                                                        | S           |                   |  | I | INFORMAR              |
| PROCESO DE PAGOS IESS                                                                 | X                  |                                                 |                   | X                |                                 | O                                             | O                             |                        |                           |                     |                      |                      |                                                        |             |                   |  |   |                       |
| PROCESOS DE PAGOS DE IMPUESTOS RETENIDOS AL PERSONAL                                  | X                  |                                                 |                   | X                |                                 | O                                             | O                             |                        |                           |                     |                      | O                    |                                                        | S           |                   |  |   |                       |
| REPORTES A CASA MATRIZ                                                                |                    |                                                 |                   | I                |                                 | I                                             | I                             |                        |                           |                     |                      | I                    |                                                        |             |                   |  |   |                       |
| PROCESOS DE FACTURACIÓN POR VENTAS                                                    |                    |                                                 |                   |                  |                                 | O                                             |                               |                        | S                         |                     | O                    | I                    | X                                                      | S           |                   |  |   |                       |
| GESTIÓN DE COBRANZA                                                                   |                    |                                                 |                   |                  |                                 | O                                             |                               |                        | S                         |                     | O                    | O                    | X                                                      |             |                   |  |   |                       |

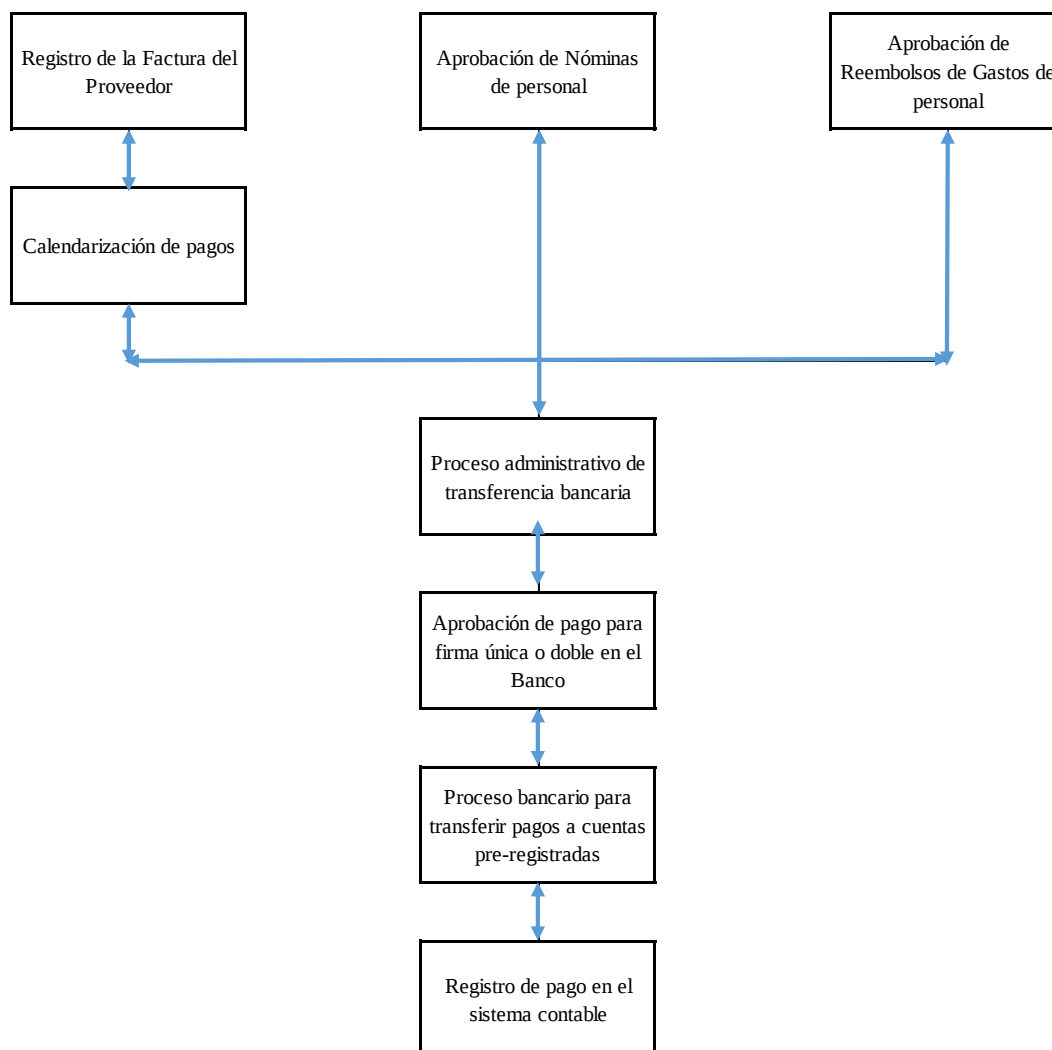
Figura 28. Diagrama Linear de Tesorería.

Las mayores responsabilidades se centralizan en los dueños de los presupuestos quienes son los que ejecutan las compras y/o adquisiciones, a partir de la emisión de las Órdenes de Compra (Pos).

Estos documentos (POs) son los que regulan y garantizan el correcto uso de recursos, enlazados con el presupuesto aprobado, las condiciones de compra, los valores pactados, la fecha de presentación de facturas y finalmente la calendarización de los pagos.

Los procesos de pagos se hacen desde operadores del exterior y las firmas de cheques o transferencias, también desde la Regional para América Latina.

### 5.3.5 Proceso de transferencias bancarias



*Figura 29.* Proceso de transferencias bancarias

Como bien se puede observar, las transferencias de dinero, pasan siempre, por el registro contable previo, para luego poder cancelar las obligaciones derivadas del primero.

En este flujo constan todos los registros y movimientos que terminan en el pago, vía transferencia de fondos, que se inicia siempre por el registro del proveedor, con todos sus datos de identificación, como medida cautelar de que siempre, sin excepción, se transfieran valores al beneficiario correspondiente.

### 5.3.6 Emisión de cheques

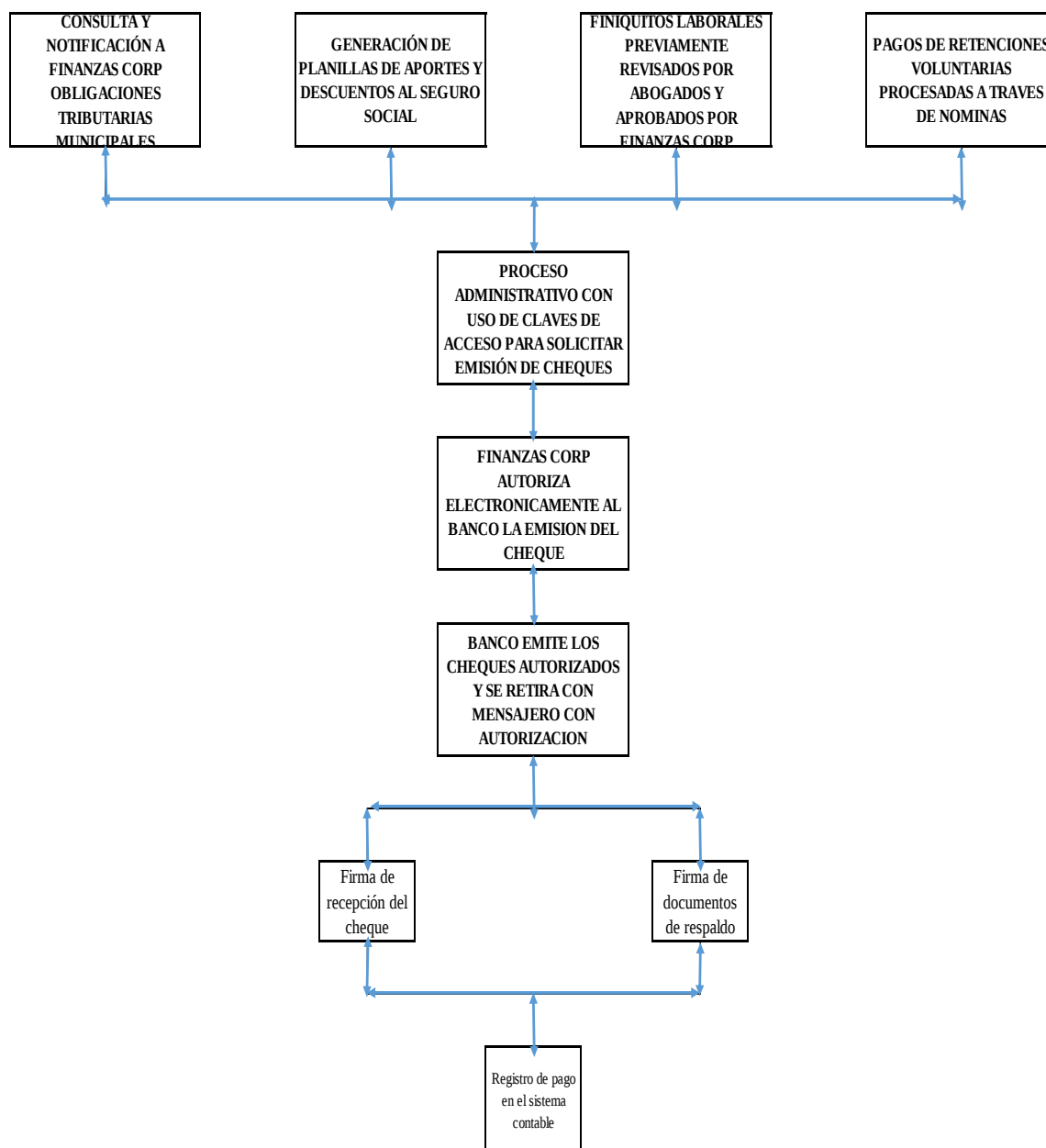


Figura 30. Proceso de emisión de cheques

Este diagrama, considera los casos excepcionales en los que se gira cheques, que son emitidos y firmados por funcionarios bancarios, previa autorización de la o las personas autorizadas para liberar fondos. En el caso de Microsoft, las firmas son de Gerentes regionales, cuyas oficinas, se encuentran, generalmente en Estados Unidos.

### **5.3.7 Débitos bancarios automáticos**

Estos débitos son usados exclusivamente para el pago de impuestos, previo convenio firmado con el Banco y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

El responsable de los pagos correctos, es el Outsourcing de contabilidad (Ernst Young).

Las multas e intereses, por pagos atrasados, son gastos que Microsoft no absorbe. Esto debe hacerlo el Outsourcing. Al menos esta es la disposición contractual.

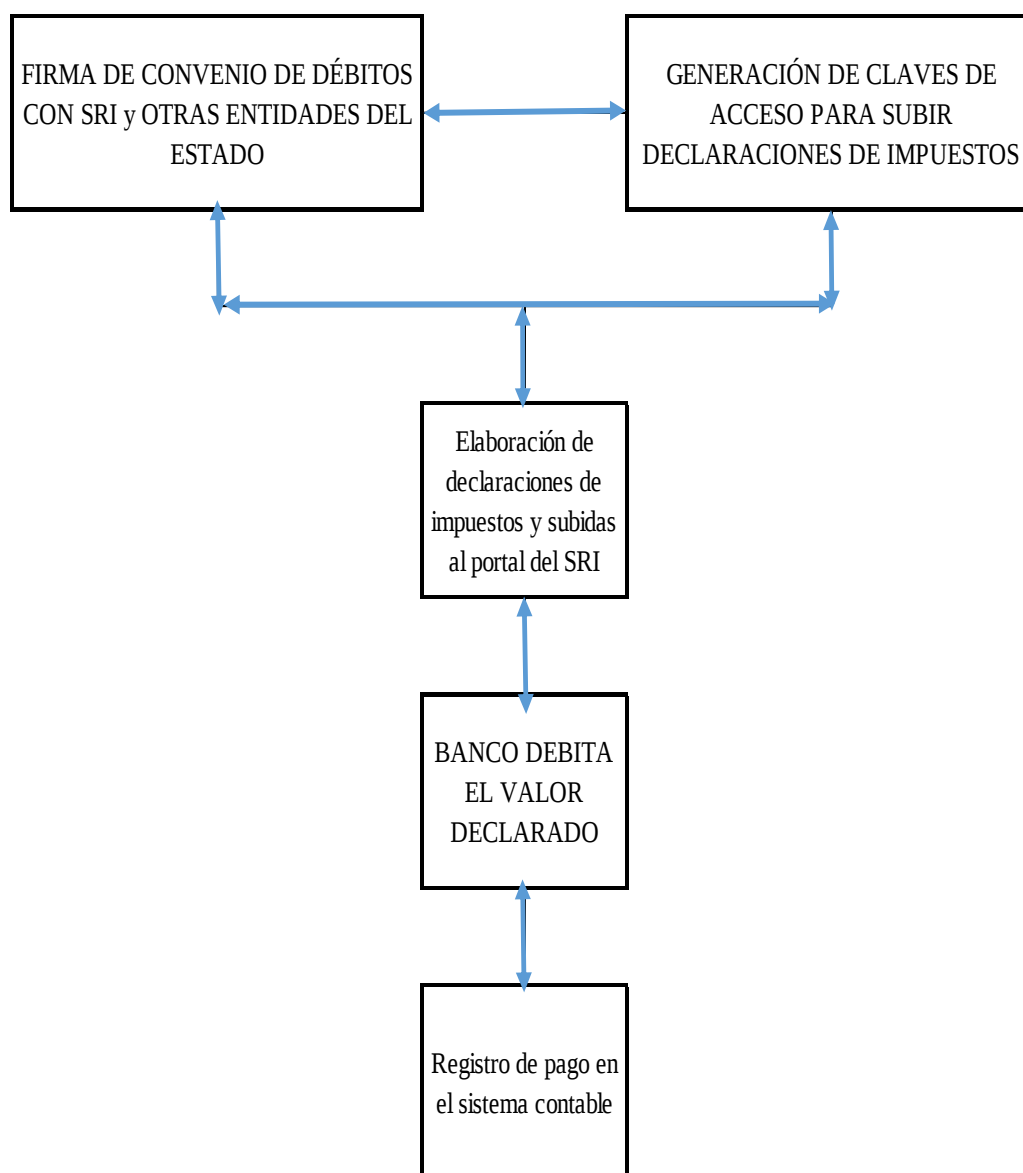


Figura 31. Proceso de débitos bancarios automáticos

Tabla 23

*Gestión de retenciones y pagos a entidades estatales*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p>GESTIÓN DE RETENCIONES Y PAGOS A ENTIDADES ESTATALES</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>Es política invariable, ratificada por el Manual de desempeño Ético de la Corporación, cumplir con todas las disposiciones legales del país donde Microsoft opera, observando transparencia, oportunidad en su cumplimiento.</p>                                                                                                              |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Toda obligación fiscal debe ser oportunamente atendida, dentro de los plazos de ley.</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>La responsabilidad impositiva corresponde a la Unidad de Finanzas quien, a la par de la generación anual de presupuestos, debe agendar, a nivel de detalle, todas las obligaciones de carácter laboral, tributario y societario.</p> <p>Internamente responde a la Gerencia General. Externamente a la Gerencia Regional de Finanzas.</p> |
| <p><b>PERSONAL:</b></p> <p>El personal responsable depende de la Unidad de Finanzas y debe estar capacitado y permanentemente actualizado de las reformas legales que tienen relación con pago de tributos y entrega de información.</p>                                                                                                                                 |
| <p><b>NORMAS ESTÁNDAR:</b></p> <p>MSE cumple, antes de las fechas límite, todas las obligaciones emanadas de la Ley y reglamentos de entidades estatales de control.</p> <p>Los registros contables estandarizados son de aplicación obligatoria.</p>                                                                                                                    |

**ACTIVIDADES:**

Todo documento de venta emitido por proveedores es objeto de retenciones tributarias, las mismas que deben ser declaradas y pagadas en el mes siguiente (en el caso del Microsoft las declaraciones y pagos deben ser hasta el día veinte y seis del mes siguiente).

Con el carácter de mandatorio su responsabilidad es mantenerse actualizado de la normativa tributaria que se dicta vía ley y especialmente reglamentaria

**FUNCIONARIOS RESPONSABLES:**

|                                                          |                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Funcionario encargado de retenciones tributarias:</b> | Aplica las retenciones de acuerdo a la ley.<br><br>Emite liquidaciones de compras y servicios para pagos a proveedores extranjeros. |
| <b>Supervisa a:</b><br><br>Recepción de documentos       | <b>Reporta a:</b><br><br>Tesorería<br><br>Contabilidad<br><br>Control de proveedores                                                |

### 5.3.8 Proceso de retenciones y pagos a entidades estatales

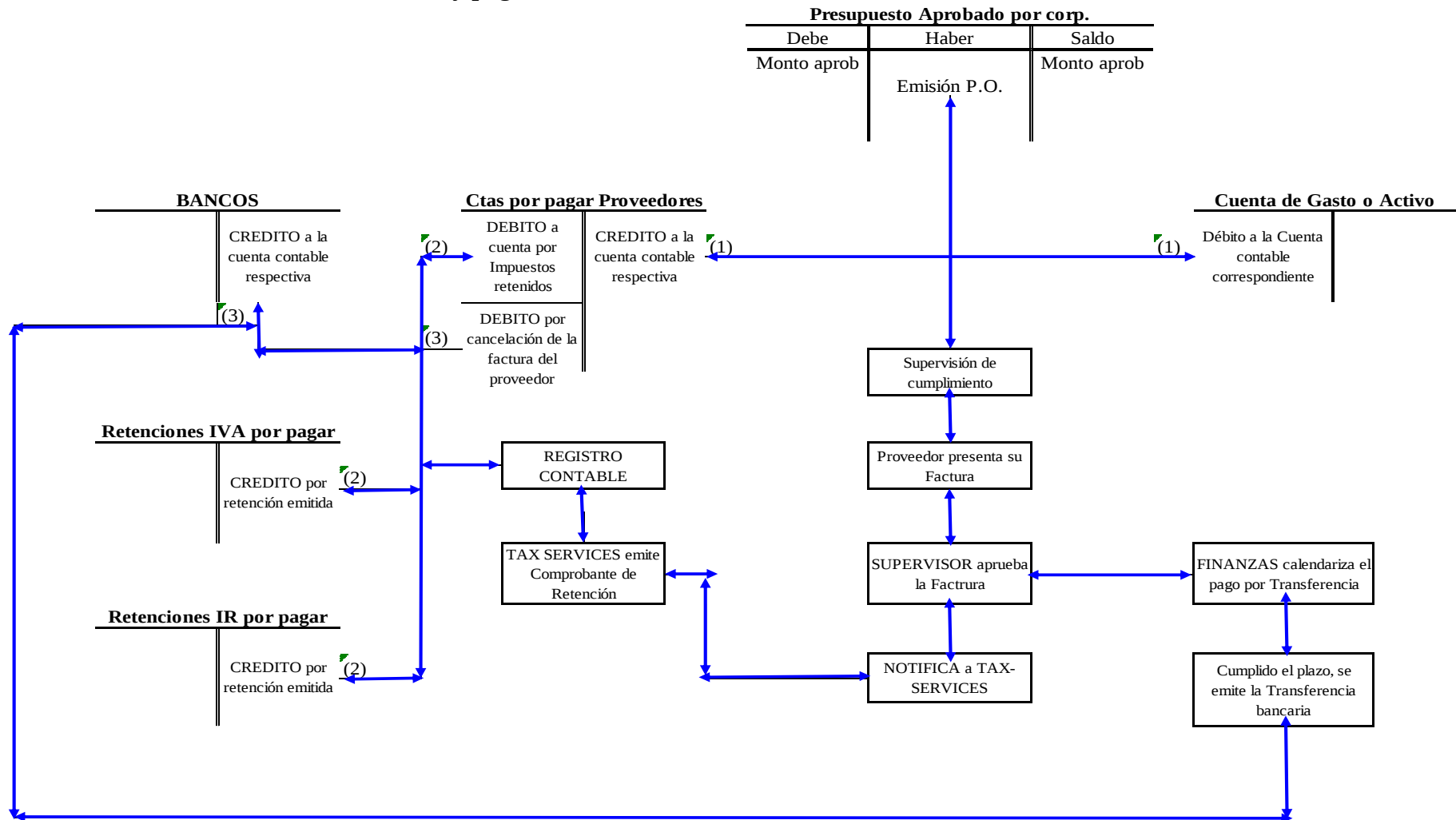


Figura 32. Proceso de retenciones y pagos a entidades estatales

Este Flujograma permite identificar que el proceso se inicia, siempre, desde el Presupuesto anual aprobado.

Por norma contable interna, todas las adquisiciones de bienes o servicios son registradas a la cuenta de gasto o activo respectiva con crédito a Cuentas por Pagar Proveedores.

Se observan los procesos internos que se observan, desde la recepción de la factura del proveedor, su verificación de que cumple con los parámetros exigidos por Microsoft, la emisión de comprobantes de retención, los registros contables que generan éstas, las diferentes instancias de revisión y autorización, para arribar al pago oportuno al proveedor.

El proceso para la generación y pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), así como el pago de Impuesto a la Renta retenido al personal, observa la siguiente sistematización.

Tabla 24

*Retenciones y pagos de aportes a la seguridad social e impuestos retenidos al personal a través de rol de pagos*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p>RETENCIONES Y PAGOS DE APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL E IMPUESTOS RETENIDOS AL PERSONAL A TRAVÉS DE ROL DE PAGOS</p>                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>Todo funcionario y empleado de MSE cumple al cien por cien con todas las obligaciones emanadas de sus ingresos percibidos en la Empresa por el desempeño de su trabajo</p>                                                                                                                                                                |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Personal especializado de la Unidad de Finanzas calcula, aplica, retiene y genera documentos de pago de retenciones por aportes al IESS y al SRI.</p> <p>Este mismo personal informa y genera la documentación digital para el pago de aportes al IESS y el pago de Impuesto a la Renta retenido al personal en los roles de pago.</p> |
| <p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>Personal de la Empresa que previamente firma un Acuerdo de Confidencialidad, es el encargado de calcular y aplicar en la generación de nóminas las retenciones de ley.</p> <p>No tiene la capacidad de liberar información sin la autorización previa de las Unidades de Nómina y RRHH de la Región.</p>                              |
| <p><b>PERSONAL:</b></p> <p>Funcionarios del área financiera, con permisos limitados de acceso a los portales públicos y al ERP de la empresa, son los encargados de gestionar este Proceso.</p>                                                                                                                                                                      |
| <p><b>NORMAS ESTÁNDAR:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Se observa rigurosamente la Ley para retener y pagar los aportes al IESS y los tributos al Estado.</p> <p>En casos de duda, se aplica lo más favorable al Estado.</p> <p>La información documental se protege en Caja Fuerte</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
| <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>El proveedor externo de nómina reporta de manera detallada las retenciones de impuestos de aportaciones al seguro social, préstamos al seguro social y retenciones judiciales, las mismas que el asistente de contabilidad asignado prepara la información para los pagos correspondientes.</p> <p>Las retenciones judiciales se pagan dentro de los primeros cinco días del mes siguiente.</p> <p>Los aportes y retenciones al seguro social se pagan hasta el día quince del mes siguiente.</p> <p>Las retenciones de impuesto a la renta por ingresos de relación de dependencia se declaran y pagan hasta el día veinte y seis del siguiente mes.</p> <p>De la exactitud de los cálculos el responsable único ante la empresa es el proveedor externo de nómina.</p> |                                                                                                                                            |
| <p><b>FUNCIONARIOS RESPONSABLES:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                            |
| <p><b>Proveedor externo de nómina</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Calcula y emite la nómina de personal</p> <p>Envía a contabilidad los roles del mes donde constan todas las retenciones realizadas.</p> |
| <p><b>Asistente de contabilidad</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Emite las planillas de aportes al seguro social.</p>                                                                                    |

|                                                               |                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | <p>Emite el formulario 103 de retenciones de impuestos.</p> <p>Genera la orden de pago de retenciones judiciales.</p> <p>Solicita la emisión de los pagos</p> |
| <p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Proveedor externo de nómina</p> | <p><b>Reporta a:</b></p> <p>Tesorería</p> <p>Contabilidad</p> <p>Control tributario y Seguro Social</p>                                                       |

### 5.3.1 Proceso de pagos de aportes y retenciones IESS e impuesto a la renta del personal

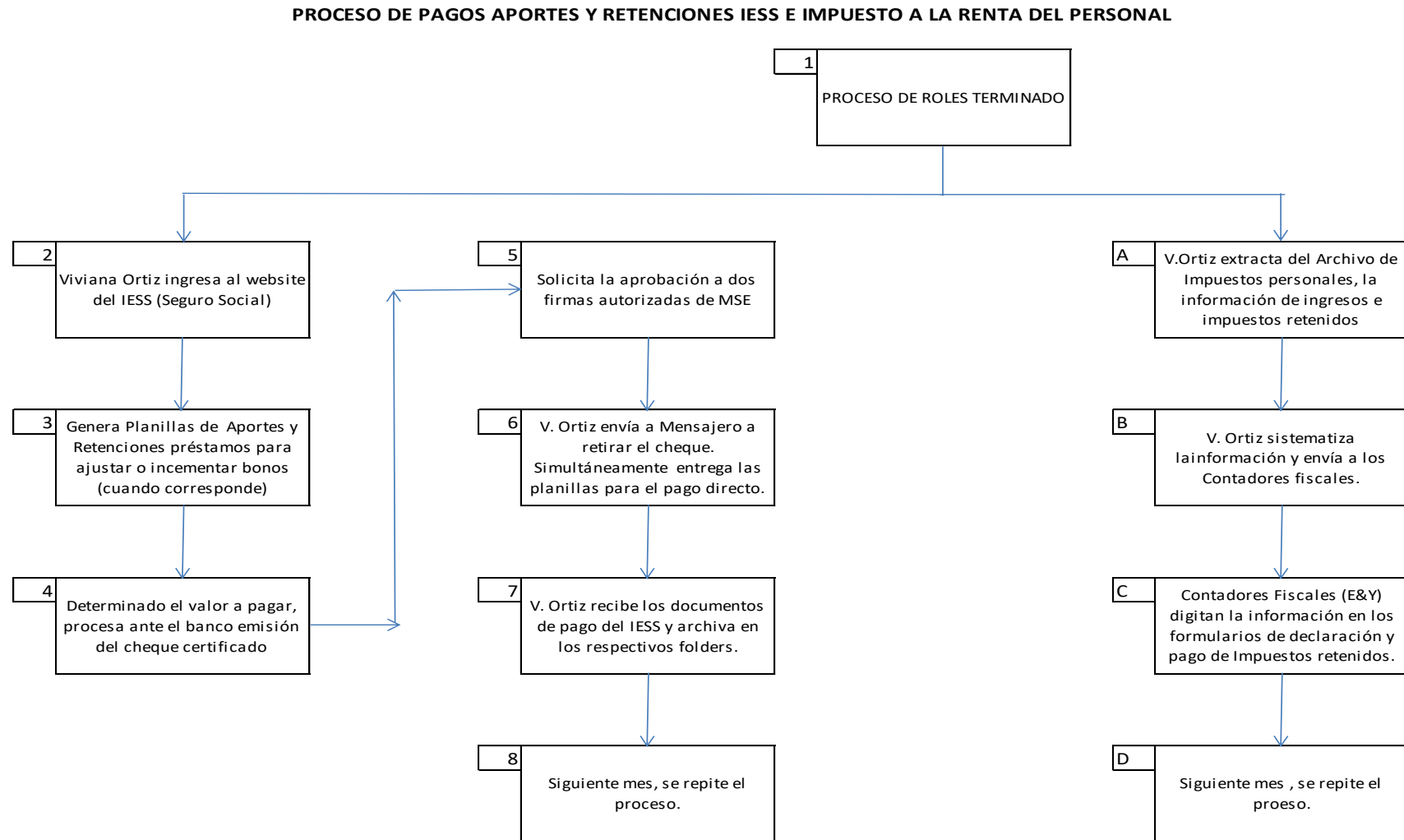


Figura 33. Proceso de pagos de aportes y retenciones IESS e impuesto a la renta del personal

Tabla 25

*Generación de nóminas y transferencias bancarias*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p>GENERACIÓN DE NÓMINAS (Rol de pagos) y TRANSFERENCIAS BANCARIAS</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>MSE pagará a su personal sobre la base de encuestas salariales realizadas por consultoras internacionales y fijará las remuneraciones en el nivel 75 de la encuesta nacional.</p> <p>Aplica, sin limitaciones, las retenciones legales respectivas, reportará a las entidades de control y se asegurará de pagar con oportunidad al personal, dentro de un marco de estricta confidencialidad.</p> |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Todos los cálculos de nóminas, son previamente reportados para su revisión y aprobación, a efectos de asegurar que se cumplen con todos los parámetros pre-establecidos.</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>Para este proceso, el personal operativo que depende de Finanzas, también se subordina a las Unidades de Payroll y RRHH quienes informan pagos de remuneraciones extraordinarias, revisan las nóminas y finalmente las aprueban como paso previo a la ejecución de los pagos vía transferencia bancaria.</p>                                                                                   |
| <p><b>PERSONAL:</b></p> <p>Los profesionales que gestionan este proceso deben evidenciar capacidad y experiencia para asegurar que la Empresa cumple con toda la normativa legal.</p>                                                                                                                                                                                                                                         |

**NORMAS ESTÁNDAR:**

En un marco de estricta confidencialidad, se procesan las Nóminas de personal para ejecutar los pagos con agilidad, transparencia y oportunidad.

**ACTIVIDADES:**

Desde la casa matriz, mensualmente se envía al proveedor de nómina la información necesaria para los pagos de remuneraciones mensuales.

Con esta información el proveedor de nómina calcula y emite la nómina correspondiente.

Con procesos independientes se realiza las transferencias bancarias a todos los funcionarios

**FUNCIONARIOS RESPONSABLES:**

|                                                            |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asistente de gerencia regional de recursos humanos:</b> | Envía las novedades de nómina al proveedor externo para la emisión de los roles de pago                         |
| <b>Supervisa a:</b><br>proveedor local de nómina           | <b>Reporta a:</b><br>Gerente regional de recursos humanos<br>Gerente de administración y finanzas               |
| <b>Proveedor externo de nómina</b>                         | Emite los roles de pago del mes y tramita el pago.                                                              |
| <b>Supervisa a:</b> no aplica                              | <b>Reporta a:</b><br>Gerente regional de recursos humanos<br>Asistente de gerencia regional de recursos humanos |
| <b>Contralor interno</b>                                   | Revisa las consistencias de roles e informa las desviaciones detectadas                                         |

|                                                                                    |                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supervisa a:</b>                                                                | <b>Reporta a:</b>                                                            |
| Asistente de gerencia regional de recursos humanos y a proveedor externo de nómina | Gerente regional de recursos humanos<br>Gerente de administración y finanzas |

#### **5.4 Proceso de Generación de Nóminas (Rol de Pagos al Personal) y pagos por Transferencias Bancarias**

Cada mes, desde Corporación envían las novedades del mes, que es el instrumento sobre el cual se elabora los roles de pagos.

Luego de pasar los respectivos controles, una vez aprobado, se procede al pago mediante transferencias bancarias, cuya firma final (de pago) lo hacen altos funcionarios de finanzas de la Corporación.

MICROSOFT DEL ECUADOR, S. A.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE EMISIÓN Y PAGO DE ROLES MENSUALES DE REMUNERACIONES

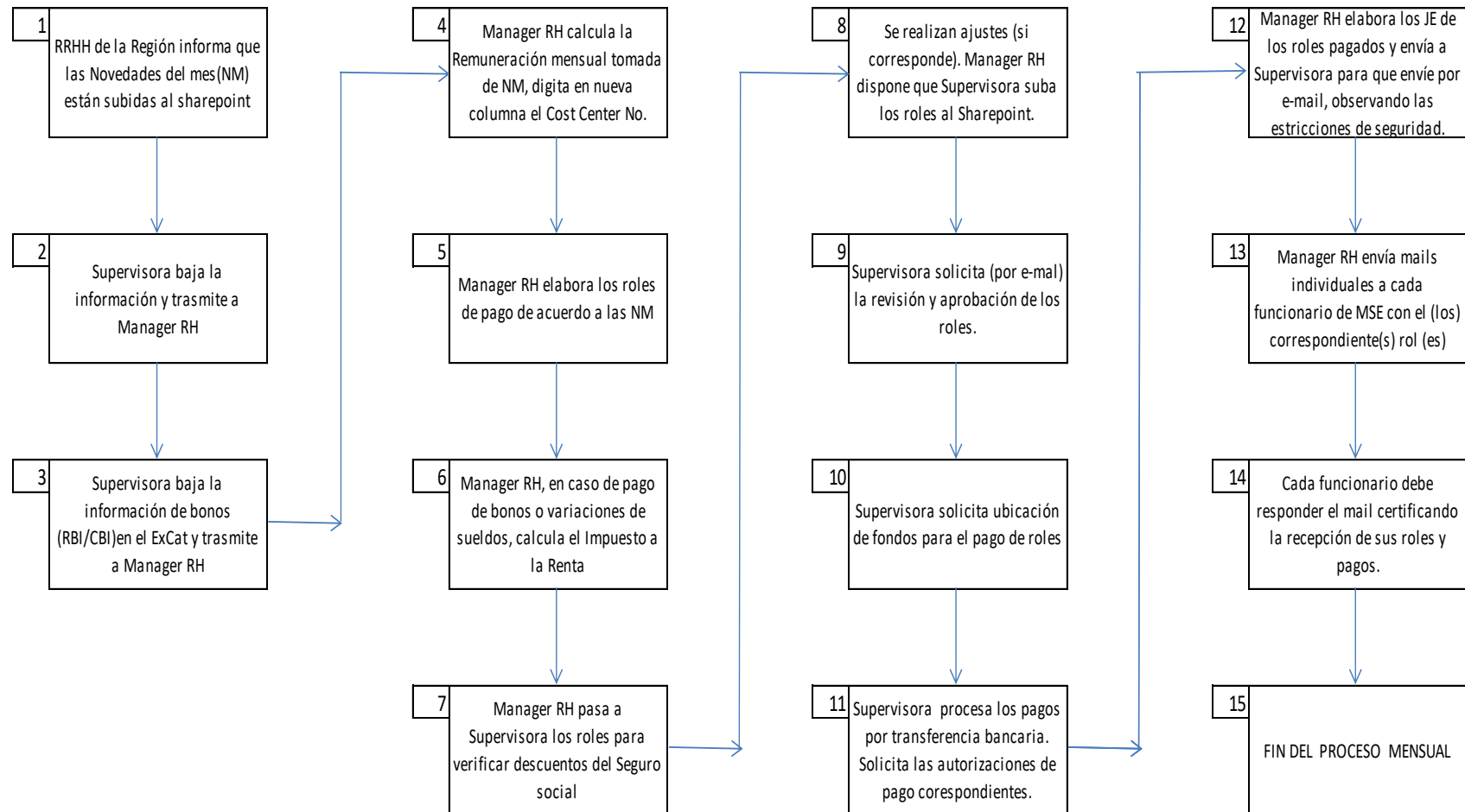


Figura 34. Proceso de emisión y pago de nómina

Tabla 26  
*Conciliación de cuentas bancarias*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PROCESO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CONCILIACIÓN DE CUENTAS BANCARIAS</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>POLÍTICA:</b></p> <p>Todos los movimientos contables deben ser inmediatamente registrados, al momento de suceder el hecho.</p> <p>Deben observar los procesos administrativos y contables y respaldar documentadamente.</p> <p>Los saldos de las cuentas de bancos deben reflejar las exactas disponibilidades de dinero.</p>                                                                                                            |
| <p><b>OPERACIONES:</b></p> <p>Todo proceso en el que interviene movimiento y manejo de dinero, debe tener su respaldo documental y las contrapartidas contables deben ser objetivas de forma tal que aseguren una correcta expresión de los libros contables.</p>                                                                                                                                                                              |
| <p><b>ORGANIZACIÓN:</b></p> <p>La Unidad de Finanzas es la responsable de que las cuentas de bancos sean escrupulosamente manejadas, que sus disponibilidades sean irrefutables.</p> <p>La Unidad de Finanzas tiene autoridad y mando sobre las otras Unidades en todas las actividades que signifiquen movimiento de recursos, a efectos de asegurar que cumplen con las normas y responsabilizar el correcto manejo de sus presupuestos.</p> |
| <p><b>PERSONAL:</b></p> <p>Todo el personal de la Unidad de Finanzas, con acceso a permisos de acceso bancario, deben evidenciar profesionalismo y conocimiento que garantice el uso adecuado de los recursos, pasando siempre por los filtros de Ejecución presupuestaria.</p>                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| El acceso a la información bancaria es estrictamente confidencial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                  |
| <p><b>NORMAS ESTÁNDAR:</b></p> <p>Todos los movimientos contables deben ser inmediatamente registrados, al momento de suceder el hecho.</p> <p>Deben observar los procesos administrativos y contables y respaldar documentadamente.</p> <p>Los saldos de las cuentas de bancos deben reflejar las exactas disponibilidades de dinero.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                  |
| <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>El funcionario del departamento de contabilidad asignado a las funciones de conciliaciones bancarias (que no procesa ingresos ni pagos) tiene como actividades el mantenimiento diario de las cuentas bancarias, de los fondos de caja y su permanente verificación de saldos con los registros contables extractados de la plataforma SAP.</p> <p>Los movimientos menores identificados en los estados bancarios como comisiones bancarias, gastos bancarios, está autorizado para emitir los registros contables respectivos, previa autorización vía mail del gerente de administración y finanzas.</p> <p>Los movimientos de cifras superiores a cien dólares se deben reportar de inmediato a contabilidad, con copia a gerente de administración y finanzas y contralor corporativo para su inmediato registro o ajuste contable.</p> |                                                  |
| <b>FUNCIONARIOS RESPONSABLES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |
| <b>Asistente de contabilidad</b> (encargado de conciliaciones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Conciliar los bancos de acuerdo al instructivo   |
| <b>Supervisa a:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Reporta a:</b></p> <p>Contador general</p> |

|                                                       |                                                   |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Contabilidad cuando son necesarios ajustes contables. | Gerente de administración y finanzas<br>Contralor |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

### 5.5 Procedimiento o instructivo de conciliación de las Cuentas Bancarias

Se parte de tres bases de registro y control fundamentales:

1. La conciliación bancaria del mes inmediato anterior.
2. El registro detallado de movimientos de bancos, extractados de los registros contables.
3. El estado bancario emitido por el banco, bajado a ambiente Excel.

Con estos antecedentes, vamos a reproducir el proceso de conciliación, paso a paso:

1. La conciliación bancaria del mes anterior, bajo el siguiente formato:

| <b>BANCO ATLANTIDA</b>                                        |            |          |                                                      |            |                   |            |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|----------|------------------------------------------------------|------------|-------------------|------------|------------|
| <b>CONCILIACION DE CUENTA BANCARIA AL 30 DE JUNIO DE 2016</b> |            |          |                                                      |            |                   |            |            |
| Fecha                                                         | Cheque No. | Docum No | Detalle                                              | Movimiento | Saldo             |            |            |
|                                                               |            |          | <b>Saldo al 30 de junio de 2016 s/g contabilidad</b> |            | <b>467.274,01</b> |            | 467.274,01 |
| <b>Movimientos no contabilizados</b>                          |            |          |                                                      |            |                   |            |            |
| 3-Jun-16                                                      |            | 753987   | Depósito                                             | 4.598,00   |                   |            |            |
| 4-Jun-16                                                      |            | 1436818  | valor chequeras                                      | -300,00    |                   |            |            |
| 4-Jun-16                                                      |            | 1436819  | IVA chequeras                                        | -42,00     | 4.256,00          | 471.530,01 |            |
| <b>Cheques emitidos y no pagados por el banco</b>             |            |          |                                                      |            |                   |            |            |
| 1-Jun-16                                                      | 4949       |          | Carlos Riofrío S.A.                                  | 4.121,10   |                   |            |            |
| 1-Jun-16                                                      | 4954       |          | Casa Baca S.A.                                       | 3.241,00   |                   |            |            |
| 3-Jun-16                                                      | 4961       |          | Almacenes Boyacá S. A.                               | 1.000,00   |                   |            |            |
| 6-Jun-16                                                      | 4967       |          | PBP Estudio juridico                                 | 2.875,00   |                   |            |            |
| 6-Jun-16                                                      | 4971       |          | Luis Alcócer                                         | 1.534,00   | 12.771,10         | 484.301,11 |            |
|                                                               |            |          | Saldo ajustado                                       |            | 484.301,11        |            |            |
|                                                               |            |          | Saldo según Estado bancario                          |            | 484.301,11        |            |            |
|                                                               |            |          | <b>conciliación</b>                                  |            | <b>0,00</b>       |            |            |

Figura 35. Conciliación bancaria mes anterior

De la lectura de este documento, se deriva un hecho fundamental: El registro inmediato (jornalización) de los valores reportados por el banco y no contabilizados por la Empresa.

2. La reproducción de los movimientos de la cuenta bancaria sujeta a conciliación, extractada de los registros contables y puesta en ambiente Excel.

| <b>EXTRACTO DE LA CUENTA CONTABLE SAP</b> |                 |                   |                                   |                   |                   |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Fecha</b>                              | <b>Docum No</b> | <b>Cheque No.</b> | <b>Detalle</b>                    | <b>Movimiento</b> | <b>Saldo</b>      |
| 1-Jul-16                                  |                 |                   | Saldo inicio de mes               |                   | <b>467.274,01</b> |
| 1-Jul-16                                  | Amazonas        | Ing 17697         | Depósito HP del Ecuador           | 4.598,00          | 471.872,01        |
| 1-Jul-16                                  | Matriz          | NC 1117           | Chequera                          | -300,00           | 471.572,01        |
| 1-Jul-16                                  | Matriz          | NC 1118           | IVA                               | -42,00            | 471.530,01        |
| 1-Jul-16                                  | Eg. 12758       | 4975              | Luis Yopez: sueldo                | -2.784,54         | 468.745,47        |
| 1-Jul-16                                  | Eg. 12759       | 4976              | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00         | 467.009,47        |
| 1-Jul-16                                  | Eg. 12760       | 4977              | Anulado                           | 0,00              | 467.009,47        |
| 3-Jul-16                                  | Eg. 12761       | 4978              | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00         | 464.669,47        |
| 3-Jul-16                                  | Ing. 17698      |                   | Depósito: La Competencia          | 9.485,00          | 474.154,47        |
| 4-Jul-16                                  | Ing. 17699      |                   | Depósito: Teletec                 | 2.874,16          | 477.028,63        |
| 5-Jul-16                                  | Eg. 12762       | 4979              | SERO: Desaduanaje                 | -9.759,00         | 467.269,63        |
| 6-Jul-16                                  | Eg. 12763       | 4980              | CNT: consumo                      | -858,17           | 466.411,46        |
| 7-Jul-16                                  | Eg. 12764       | 4981              | Records: pago facgura             | -12.873,17        | 453.538,29        |
| 7-Jul-16                                  | Eg. 2765        | 4982              | Anulado                           | 0,00              | 453.538,29        |
| 8-Jul-16                                  | CD. 8797        | NC 1319           | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19        | 405.557,10        |
| 11-Jul-16                                 | CD. 8798        | NC 1320           | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61        | 391.699,49        |
| 11-Jul-16                                 | Ing. 17700      |                   | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00          | 398.196,49        |
| 11-Jul-16                                 | Ing. 17701      |                   | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17         | 418.069,66        |
| 12-Jul-16                                 | Ing. 17702      |                   | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82         | 455.917,48        |
| 13-Jul-16                                 | CD. 8849        | NC 1321           | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57        | 370.549,91        |
| 13-Jul-16                                 | CD. 8849        | NC 1321           | Comisión bancaria                 | -25,00            | 370.524,91        |
| 14-Jul-16                                 | CD. 8907        | NC 1322           | Remesa Exterior: Pago préstamo    | -150.000,00       | 220.524,91        |
| 14-Jul-16                                 | CD. 8907        | NC 1322           | Comisión bancaria                 | -75,00            | 220.449,91        |
| 15-Jul-16                                 | Eg. 12765       | 4983              | Comercial PA-CO                   | -1.721,57         | 218.728,34        |
| 16-Jul-16                                 | Eg. 12766       | 4984              | Miltiserv cía. Ltda.              | -3.858,00         | 214.870,34        |
| 17-Jul-16                                 | Eg. 12767       | 4985              | Fairis: Compra vidrios            | -7.531,26         | 207.339,08        |
| 18-Jul-16                                 | Eg. 12768       | 4986              | Santiago Romoleroux: honorarios   | -8.500,00         | 198.839,08        |
| 19-Jul-16                                 | Eg. 12769       | 4987              | Eduardo cobo: honorarios          | -6.300,00         | 192.539,08        |
| 20-Jul-16                                 | CD. 9579        | ND 4109           | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11         | 228.414,19        |
| 20-Jul-16                                 | CD. 9579        | ND 4109           | Comisión bancaria                 | -3,50             | 228.410,69        |
| 21-Jul-16                                 | CD.9628         | ND 4141           | Transferencia de Staff Inc        | 21.756,82         | 250.167,51        |
| 21-Jul-16                                 | CD.9628         | ND 4141           | Transferencia de Staff Inc        | -3,50             | 250.164,01        |
| 22-Jul-16                                 | CD. 9697        | NC 1323           | Transferencia Diners Corporativa  | 12.753,80         | 262.917,81        |
| 22-Jul-16                                 | CD. 9697        | NC 1323           | Transferencia Diners Corporativa  | -3,50             | 262.914,31        |
| 25-Jul-16                                 | Ing. 17703      |                   | Parker Drilling: pago factura     | 4.500,00          | 267.414,31        |
| 25-Jul-16                                 | Ing. 17704      |                   | Pago de Electromec                | 5.400,00          | 272.814,31        |
| 25-Jul-16                                 | Eg. 12770       | 4988              | Ramiro Bejarano: expense report   | -1.472,95         | 271.341,36        |
| 26-Jul-16                                 | Eg. 12771       | 4989              | Luis Yopez: sueldo                | -2.784,54         | 268.556,82        |
| 27-Jul-16                                 | Eg. 12772       | 4990              | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00         | 266.820,82        |
| 28-Jul-16                                 | Eg. 12773       | 4991              | Unicef: Cuota mensual             | -300,00           | 266.520,82        |
| 29-Jul-16                                 | Eg. 12774       | 4992              | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00         | 264.180,82        |
|                                           |                 |                   |                                   | -203.093,19       | 264.180,82        |

Figura 36. Extracto contable de SAP

## 3. La reproducción del estado emitido por el banco, siempre, en ambiente Excel

| BANCO ATLANTIDA |             |                                                            |          |                                   |             |                   |
|-----------------|-------------|------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|-------------|-------------------|
| ESTADO BANCARIO |             | Estado de movimientos correspondiente al mes de Julio 2016 |          |                                   |             |                   |
| Fecha           | Agencia     | Cheque No.                                                 | Docum No | Detalle                           | Movimiento  | Saldo             |
| 1-Jul-16        |             |                                                            |          | Saldo mes anterior                |             | <b>484.301,11</b> |
| 1-Jul-16        | Villa flora | 4949                                                       |          | pago cheque                       | -4.121,10   | 480.180,01        |
| 1-Jul-16        | Ejido       | 4954                                                       |          | pago cheque                       | -3.241,00   | 476.939,01        |
| 3-Jul-16        |             | 4961                                                       |          | pago cheque                       | -1.000,00   | 475.939,01        |
| 6-Jul-16        |             | 4967                                                       |          | pago cheque                       | -2.875,00   | 473.064,01        |
| 6-Jul-16        | Amazonas    | 4971                                                       |          | pago cheque                       | -1.534,00   | 471.530,01        |
| 3-Jul-16        | Ejido       | 4975                                                       |          | pago cheque                       | -2.784,54   | 468.745,47        |
| 3-Jul-16        | Panam       | 4976                                                       |          | pago cheque                       | -1.736,00   | 467.009,47        |
| 3-Jul-16        |             | 4978                                                       |          | pago cheque                       | -2.340,00   | 464.669,47        |
| 3-Jul-16        |             |                                                            | 761879   | DEPOSITO                          | 9.485,00    | 474.154,47        |
| 4-Jul-16        |             |                                                            | 781947   | Depósito: Teletec                 | 2.874,16    | 477.028,63        |
| 5-Jul-16        |             | 4979                                                       |          | pago cheque                       | -9.759,00   | 467.269,63        |
| 6-Jul-16        |             | 4980                                                       |          | pago cheque                       | -858,17     | 466.411,46        |
| 8-Jul-16        |             | NC 1319                                                    | 251910   | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19  | 418.430,27        |
| 8-Jul-16        |             | NC 1319                                                    | 251911   | Comisión bancaria                 | -150,00     | 418.280,27        |
| 8-Jul-16        |             | NC 1319                                                    | 251912   | IVA chequeras                     | -21,00      | 418.259,27        |
| 11-Jul-16       |             | NC 1320                                                    | 563254   | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61  | 404.401,66        |
| 11-Jul-16       |             | NC 1321                                                    | 563254   | Comisión bancaria                 | -15,00      | 404.386,66        |
| 11-Jul-16       |             | NC 1322                                                    | 563254   | IVA chequeras                     | -2,10       | 404.384,56        |
| 11-Jul-16       |             |                                                            | 517594   | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00    | 410.881,56        |
| 11-Jul-16       |             |                                                            | 634584   | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17   | 430.754,73        |
| 12-Jul-16       |             |                                                            | 913572   | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82   | 468.602,55        |
| 13-Jul-16       |             | NC 1321                                                    | 253497   | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57  | 383.234,98        |
| 13-Jul-16       |             | NC 1321                                                    | 253498   | Comisión bancaria                 | -25,00      | 383.209,98        |
| 14-Jul-16       |             | NC 1322                                                    | 1257894  | Remesa Exterior:Pago préstamo     | -150.000,00 | 233.209,98        |
| 14-Jul-16       |             | NC 1322                                                    | 1257895  | Comisión bancaria                 | -75,00      | 233.134,98        |
| 14-Jul-16       |             | NC 1322                                                    | 1257895  | IVA                               | -10,50      | 233.124,48        |
| 15-Jul-16       |             | 4983                                                       |          | pago cheque                       | -1.721,57   | 231.402,91        |
| 16-Jul-16       |             | 4984                                                       |          | pago cheque                       | -3.858,00   | 227.544,91        |
| 19-Jul-16       |             | 4987                                                       |          | pago cheque                       | -6.300,00   | 221.244,91        |
| 20-Jul-16       |             | ND 4109                                                    | 361743   | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11   | 257.120,02        |
| 20-Jul-16       |             | ND 4109                                                    | 361744   | Comisión bancaria                 | -3,50       | 257.116,52        |
| 20-Jul-16       |             | ND 4109                                                    | 361745   | IVA                               | -0,49       | 257.116,03        |
| 21-Jul-16       |             | ND 4141                                                    | 4368751  | Transferencia de Staff Inc        | 21.756,82   | 278.872,85        |
| 21-Jul-16       |             | ND 4141                                                    | 4368752  | Comisión bancaria                 | -3,50       | 278.869,35        |
| 21-Jul-16       |             | ND 4141                                                    | 4368753  | IVA                               | -0,49       | 278.868,86        |
| 22-Jul-16       |             | NC 1323                                                    |          | Transferencia Dineros Corporativa | 12.753,80   | 291.622,66        |
| 22-Jul-16       |             | NC 1323                                                    | 4368719  | Comisión bancaria                 | -3,50       | 291.619,16        |
| 22-Jul-16       |             | NC 1323                                                    | 4368719  | IVA                               | -0,49       | 291.618,67        |
| 25-Jul-16       |             |                                                            | 953271   | DEPOSITO                          | 4.500,00    | 296.118,67        |
| 25-Jul-16       |             |                                                            | 953111   | DEPOSITO                          | 5.400,00    | 301.518,67        |
| 25-Jul-16       |             | 4988                                                       |          | pago cheque                       | -1.472,95   | 300.045,72        |
| 29-Jul-16       |             | 4992                                                       |          | pago cheque                       | -2.340,00   | 297.705,72        |
|                 |             |                                                            |          |                                   | -186.595,39 | 297.705,72        |

Figura 37. Estado bancario

Nótese en este ejemplo que el saldo a fin de mes según registros contables es de US\$ 264.180,82, que el saldo según el Banco es de \$ 272.163,52. El objetivo por tanto es, explicar la diferencia y demostrar finalmente que los saldos bancarios son los correctos.

Con estos tres documentos, en la siguiente columna de cada uno de estos archivos, se inscribe las palabras:

CONTAB, al extracto de movimientos bancarios tomados de la contabilidad.

EST-BCO – al extracto de los movimientos tomados del Estado bancario; y,

CONCIL a la conciliación bancaria del mes inmediato anterior.

Una vez realizado este procedimiento, se pone un fondo de color diferente para cada uno de estos archivos y se los encolumna.

A continuación, después de esta columna, se reproducen los valores de los tres documentos de forma tal que, en esta columna, consten todos los valores de débitos y créditos bancarios correspondientes al mes conciliado.

El resultado de este proceso de sistematización, permite seguir adelante con el proceso de conciliación con el uso del computador.

En el siguiente gráfico podemos observar como finalmente queda esta Sistematización de la información.

| <b>Movimientos no contabilizados</b>              |             |            |                                   |                                   |            |            |         |               |           |
|---------------------------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|---------|---------------|-----------|
| 3-Jun-16                                          | ✓           | 753987     | DEPOSITO                          |                                   | 4.598,00   |            |         | CONCIL        | 4.598,00  |
| 4-Jun-16                                          | ✓           | 1436818    | valor chequeras                   |                                   | -300,00    |            |         | CONCIL        | -300,00   |
| 4-Jun-16                                          | ✓           | 1436819    | IVA chequeras                     |                                   | -42,00     |            |         | CONCIL        | -42,00    |
| <b>Cheques emitidos y no pagados por el banco</b> |             |            |                                   |                                   |            |            |         | <b>CONCIL</b> |           |
| 1-Jun-16                                          | ✓           | 4949       | Carlos Riofrío S.A.               |                                   | -4.121,10  |            |         | CONCIL        | -4.121,10 |
| 1-Jun-16                                          | ✓           | 4954       | Casa Baca S.A.                    |                                   | -3.241,00  |            |         | CONCIL        | -3.241,00 |
| 3-Jun-16                                          | ✓           | 4961       | Almacenes Boyacá S. A.            |                                   | -1000      |            |         | CONCIL        | -1.000,00 |
| 6-Jun-16                                          | ✓           | 4967       | PBP Estudio jurídico              |                                   | -2875      |            |         | CONCIL        | -2.875,00 |
| 6-Jun-16                                          | ✓           | 4971       | Luis Alcócer                      |                                   | -1534      |            |         | CONCIL        | -1.534,00 |
| Fecha                                             | Docum No    | Cheque No. | Detalle                           | Movimiento                        | Saldo      |            |         |               | Valores   |
| 1-Jul-16                                          |             |            | Saldo inicio de mes               |                                   | 467.274,01 |            |         |               |           |
| 1-Jul-16                                          | Amazonas    | Ing 17697  | Depósito HP del Ecuador           | 4.598,00                          | 471.872,01 |            | CONTAB  | 4.598,00      |           |
| 1-Jul-16                                          | Matriz      | NC 1117    | Chequera                          | -300,00                           | 471.572,01 |            | CONTAB  | -300,00       |           |
| 1-Jul-16                                          | Matriz      | NC 1118    | IVA                               | -42,00                            | 471.530,01 |            | CONTAB  | -42,00        |           |
| 1-Jul-16                                          | Eg. 12758   | 4975       | Luis Yepez: sueldo                | -2.784,54                         | 468.745,47 |            | CONTAB  | -2.784,54     |           |
| 1-Jul-16                                          | Eg. 12759   | 4976       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 467.009,47 |            | CONTAB  | -1.736,00     |           |
| 1-Jul-16                                          | Eg. 12760   | 4977       | Anulado                           | 0,00                              | 467.009,47 |            | CONTAB  | 0,00          |           |
| 7-Jul-16                                          | Eg. 12764   | 4981       | Records: pago facgura             | -12.873,17                        | 453.538,29 |            | CONTAB  | -12.873,17    |           |
| 7-Jul-16                                          | Eg. 2765    | 4982       | Anulado                           | 0,00                              | 453.538,29 |            | CONTAB  | 0,00          |           |
| 8-Jul-16                                          | CD. 8797    | NC 1319    | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19                        | 405.557,10 |            | CONTAB  | -47.981,19    |           |
| 11-Jul-16                                         | CD. 8798    | NC 1320    | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61                        | 391.699,49 |            | CONTAB  | -13.857,61    |           |
| 11-Jul-16                                         | Ing. 17700  |            | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00                          | 398.196,49 |            | CONTAB  | 6.497,00      |           |
| 11-Jul-16                                         | Ing. 17701  |            | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17                         | 418.069,66 |            | CONTAB  | 19.873,17     |           |
| 12-Jul-16                                         | Ing. 17702  |            | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82                         | 455.917,48 |            | CONTAB  | 37.847,82     |           |
| 13-Jul-16                                         | CD. 8849    | NC 1321    | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57                        | 370.549,91 |            | CONTAB  | -85.367,57    |           |
| 13-Jul-16                                         | CD. 8849    | NC 1321    | Comisión bancaria                 | -25,00                            | 370.524,91 |            | CONTAB  | -25,00        |           |
| 14-Jul-16                                         | CD. 8907    | NC 1322    | Remesa Exterior: Pago préstamo    | -150.000,00                       | 220.524,91 |            | CONTAB  | -150.000,00   |           |
| 14-Jul-16                                         | CD. 8907    | NC 1322    | Comisión bancaria                 | -75,00                            | 220.449,91 |            | CONTAB  | -75,00        |           |
| 15-Jul-16                                         | Eg. 12765   | 4983       | Comercial PA-CO                   | -1.721,57                         | 218.728,34 |            | CONTAB  | -1.721,57     |           |
| 16-Jul-16                                         | Eg. 12766   | 4984       | Miltiserv cia. Ltda.              | -3.858,00                         | 214.870,34 |            | CONTAB  | -3.858,00     |           |
| 17-Jul-16                                         | Eg. 12767   | 4985       | Fairis: Compra vidrios            | -7.531,26                         | 207.339,08 |            | CONTAB  | -7.531,26     |           |
| 18-Jul-16                                         | Eg. 12768   | 4986       | Santiago Romoleroux: honorarios   | -8.500,00                         | 198.839,08 |            | CONTAB  | -8.500,00     |           |
| 19-Jul-16                                         | Eg. 12769   | 4987       | Eduardo cobo: honorarios          | -6.300,00                         | 192.539,08 |            | CONTAB  | -6.300,00     |           |
| 20-Jul-16                                         | CD. 9579    | ND 4109    | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11                         | 228.414,19 |            | CONTAB  | 35.875,11     |           |
| 20-Jul-16                                         | CD. 9579    | ND 4109    | Comisión bancaria                 | -3,50                             | 228.410,69 |            | CONTAB  | -3,50         |           |
| 21-Jul-16                                         | CD.9628     | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc        | 21.756,82                         | 250.167,51 |            | CONTAB  | 21.756,82     |           |
| 21-Jul-16                                         | CD.9628     | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc        | -3,50                             | 250.164,01 |            | CONTAB  | -3,50         |           |
| 22-Jul-16                                         | CD. 9697    | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa  | 12.753,80                         | 262.917,81 |            | CONTAB  | 12.753,80     |           |
| 22-Jul-16                                         | CD. 9697    | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa  | -3,50                             | 262.914,31 |            | CONTAB  | -3,50         |           |
| 25-Jul-16                                         | Ing. 17703  |            | Parker Drilling: pago factura     | 4.500,00                          | 267.414,31 |            | CONTAB  | 4.500,00      |           |
| 25-Jul-16                                         | Ing. 17704  |            | Pago de Electromec                | 5.400,00                          | 272.814,31 |            | CONTAB  | 5.400,00      |           |
| 25-Jul-16                                         | Eg. 12770   | 4988       | Ramiro Bejarano: expense report   | -1.472,95                         | 271.341,36 |            | CONTAB  | -1.472,95     |           |
| 26-Jul-16                                         | Eg. 12771   | 4989       | Luis Yepez: sueldo                | -2.784,54                         | 268.556,82 |            | CONTAB  | -2.784,54     |           |
| 27-Jul-16                                         | Eg. 12772   | 4990       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 266.820,82 |            | CONTAB  | -1.736,00     |           |
| 28-Jul-16                                         | Eg. 12773   | 4991       | Unicef: Cuota mensual             | -300,00                           | 266.520,82 |            | CONTAB  | -300,00       |           |
| 29-Jul-16                                         | Eg. 12774   | 4992       | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00                         | 264.180,82 |            | CONTAB  | -2.340,00     |           |
| Fecha                                             | Docum No    | Cheque No. | Detalle                           | Movimiento                        | Saldo      |            |         |               | Valores   |
| 1-Jul-16                                          | Villa flora | 4949       | pago cheque                       |                                   | -4.121,10  | 454.637,81 | EST-BCO | -4.121,10     |           |
| 1-Jul-16                                          | Ejido       | 4954       | pago cheque                       |                                   | -3.241,00  | 451.396,81 | EST-BCO | -3.241,00     |           |
| 3-Jul-16                                          |             | 4961       | pago cheque                       |                                   | -1.000,00  | 450.396,81 | EST-BCO | -1.000,00     |           |
| 6-Jul-16                                          |             | 4967       | pago cheque                       |                                   | -2.875,00  | 447.521,81 | EST-BCO | -2.875,00     |           |
| 6-Jul-16                                          | Amazonas    | ✓ 4971     | pago cheque                       |                                   | -1.534,00  | 445.987,81 | EST-BCO | -1.534,00     |           |
| 3-Jul-16                                          | Ejido       | ✓ 4975     | pago cheque                       |                                   | -2.784,54  | 443.203,27 | EST-BCO | -2.784,54     |           |
| 3-Jul-16                                          | Panam       | ✓ 476      | pago cheque                       |                                   | -1.736,00  | 441.467,27 | EST-BCO | -1.736,00     |           |
| 8-Jul-16                                          |             | NC 1319    | ✓ 251910                          | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19 | 392.888,07 | EST-BCO | -47.981,19    |           |
| 8-Jul-16                                          |             | NC 1319    | ✓ 251911                          | Comisión bancaria                 | -150,00    | 392.738,07 | EST-BCO | -150,00       |           |
| 8-Jul-16                                          |             | NC 1319    | ✓ 251912                          | IVA chequeras                     | -21,00     | 392.717,07 | EST-BCO | -21,00        |           |
| 11-Jul-16                                         |             | NC 1320    | ✓ 563254                          | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61 | 378.859,46 | EST-BCO | -13.857,61    |           |
| 11-Jul-16                                         |             | NC 1321    | ✓ 563254                          | Comisión bancaria                 | -15,00     | 378.844,46 | EST-BCO | -15,00        |           |
| 11-Jul-16                                         |             | NC 1322    | ✓ 563254                          | IVA chequeras                     | -2,10      | 378.842,36 | EST-BCO | -2,10         |           |
| 11-Jul-16                                         |             |            | ✓ 517594                          | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00   | 385.339,36 | EST-BCO | 6.497,00      |           |
| 11-Jul-16                                         |             |            | ✓ 634584                          | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17  | 405.212,53 | EST-BCO | 19.873,17     |           |
| 12-Jul-16                                         |             |            | ✓ 913572                          | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82  | 443.060,35 | EST-BCO | 37.847,82     |           |
| 13-Jul-16                                         |             | NC 1321    | ✓ 253497                          | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57 | 357.692,78 | EST-BCO | -85.367,57    |           |
| 15-Jul-16                                         |             | ✓ 4983     | pago cheque                       |                                   | -1.721,57  | 205.860,71 | EST-BCO | -1.721,57     |           |
| 16-Jul-16                                         |             | ✓ 4984     | pago cheque                       |                                   | -3.858,00  | 202.002,71 | EST-BCO | -3.858,00     |           |
| 19-Jul-16                                         |             | ✓ 4987     | pago cheque                       |                                   | -6.300,00  | 195.702,71 | EST-BCO | -6.300,00     |           |
| 20-Jul-16                                         |             | ND 4109    | ✓ 361743                          | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11  | 231.577,82 | EST-BCO | 35.875,11     |           |
| 20-Jul-16                                         |             | ND 4109    | ✓ 361744                          | Comisión bancaria                 | -3,50      | 231.574,32 | EST-BCO | -3,50         |           |
| 22-Jul-16                                         |             | NC 1323    |                                   | Transferencia Diners Corporativa  | 12.753,80  | 266.080,46 | EST-BCO | 12.753,80     |           |
| 22-Jul-16                                         |             | NC 1323    | ✓ 4368719                         | Comisión bancaria                 | -3,50      | 266.076,96 | EST-BCO | -3,50         |           |
| 22-Jul-16                                         |             | NC 1323    | ✓ 4368719                         | IVA                               | -0,49      | 266.076,47 | EST-BCO | -0,49         |           |
| 25-Jul-16                                         |             |            | ✓ 953271                          | DEPOSITO                          | 4.500,00   | 270.576,47 | EST-BCO | 4.500,00      |           |
| 25-Jul-16                                         |             |            | ✓ 953111                          | DEPOSITO                          | 5.400,00   | 275.976,47 | EST-BCO | 5.400,00      |           |
| 25-Jul-16                                         |             | ✓ 4988     | pago cheque                       |                                   | -1.472,95  | 274.503,52 | EST-BCO | -1.472,95     |           |
| 29-Jul-16                                         |             | ✓ 4992     | pago cheque                       |                                   | -2.340,00  | 272.163,52 | EST-BCO | -2.340,00     |           |

Figura 38. Sistematización de bancos

Los valores de la última columna (de la derecha) son los que permiten comparar entre sí, observando los siguientes pasos:

Una nueva clasificación, filtrando u ordenando, las fechas de los tres documentos con el propósito de visibilizar sin los movimientos de los tres documentos empatan o no entre sí. Este paso puede ser evitado.

| Fecha     | Docum No    | Cheque No. | Detalle                           | Movimiento                        | Saldo       |            | Valores     |             |
|-----------|-------------|------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| 1-Jul-16  |             |            | Saldo inicio de mes               |                                   | 467.274,01  |            |             |             |
| 1-Jul-16  | Amazonas    | Ing 17697  | Depósito HP del Ecuador           | 4.598,00                          | 471.872,01  | CONTAB     | 4.598,00    |             |
| 1-Jul-16  | Matriz      | NC 1117    | Chequera                          | -300,00                           | 471.572,01  | CONTAB     | -300,00     |             |
| 1-Jul-16  | Matriz      | NC 1118    | IVA                               | -42,00                            | 471.530,01  | CONTAB     | -42,00      |             |
| 1-Jul-16  | Eg. 12758   | 4975       | Luis Yezpez: sueldo               | -2.784,54                         | 468.745,47  | CONTAB     | -2.784,54   |             |
| 1-Jul-16  | Eg. 12759   | 4976       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 467.009,47  | CONTAB     | -1.736,00   |             |
| 1-Jul-16  | Eg. 12760   | 4977       | Anulado                           | 0,00                              | 467.009,47  | CONTAB     | 0,00        |             |
| 1-Jul-16  | Villa flora | 4949       |                                   | pago cheque                       | -4.121,10   | 454.637,81 | EST-BCO     | -4.121,10   |
| 1-Jul-16  | Ejido       | 4954       |                                   | pago cheque                       | -3.241,00   | 451.396,81 | EST-BCO     | -3.241,00   |
| 1-Jun-16  | 4949        |            | Carlos Riofrío S.A.               | -4.121,10                         |             | CONCIL     | -4.121,10   |             |
| 1-Jun-16  | 4954        |            | Casa Baca S.A.                    | -3.241,00                         |             | CONCIL     | -3.241,00   |             |
| 3-Jul-16  | Eg. 12761   | 4978       | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00                         | 464.669,47  | CONTAB     | -2.340,00   |             |
| 3-Jul-16  | Ing. 17698  |            | Depósito: La Competencia          | 9.485,00                          | 474.154,47  | CONTAB     | 9.485,00    |             |
| 3-Jul-16  |             | 4961       |                                   | pago cheque                       | -1.000,00   | 450.396,81 | EST-BCO     | -1.000,00   |
| 3-Jul-16  | Ejido       | 4975       |                                   | pago cheque                       | -2.784,54   | 443.203,27 | EST-BCO     | -2.784,54   |
| 3-Jul-16  | Panam       | 4976       |                                   | pago cheque                       | -1.736,00   | 441.467,27 | EST-BCO     | -1.736,00   |
| 3-Jul-16  |             | 4978       |                                   | pago cheque                       | -2.340,00   | 439.127,27 | EST-BCO     | -2.340,00   |
| 3-Jul-16  |             | 761879     |                                   | DEPOSITO                          | 9.485,00    | 448.612,27 | EST-BCO     | 9.485,00    |
| 3-Jun-16  |             | 753987     | DEPOSITO                          | 4.598,00                          |             | CONCIL     | 4.598,00    |             |
| 3-Jun-16  | 4961        |            | Almacenes Boyacá S. A.            | -1000                             |             | CONCIL     | -1.000,00   |             |
| 4-Jul-16  | Ing. 17699  |            | Depósito: Teletec                 | 2.874,16                          | 477.028,63  | CONTAB     | 2.874,16    |             |
| 4-Jul-16  |             | 781947     |                                   | Depósito: Teletec                 | 2.874,16    | 451.486,43 | EST-BCO     | 2.874,16    |
| 4-Jun-16  |             | 1436818    | valor chequeras                   | -300,00                           |             | CONCIL     | -300,00     |             |
| 4-Jun-16  |             | 1436819    | IVA chequeras                     | -42,00                            |             | CONCIL     | -42,00      |             |
| 5-Jul-16  | Eg. 12762   | 4979       | SERO: Desaduanaje                 | -9.759,00                         | 467.269,63  | CONTAB     | -9.759,00   |             |
| 5-Jul-16  |             | 4979       |                                   | pago cheque                       | -9.759,00   | 441.727,43 | EST-BCO     | -9.759,00   |
| 6-Jul-16  | Eg. 12763   | 4980       | CNT: consumo                      | -858,17                           | 466.411,46  | CONTAB     | -858,17     |             |
| 6-Jul-16  |             | 4967       |                                   | pago cheque                       | -2.875,00   | 447.521,81 | EST-BCO     | -2.875,00   |
| 6-Jul-16  | Amazonas    | 4971       |                                   | pago cheque                       | -1.534,00   | 445.987,81 | EST-BCO     | -1.534,00   |
| 6-Jul-16  |             | 4980       |                                   | pago cheque                       | -858,17     | 440.869,26 | EST-BCO     | -858,17     |
| 6-Jun-16  | 4967        |            | PBP Estudio juridico              | -2875                             |             | CONCIL     | -2.875,00   |             |
| 6-Jun-16  | 4971        |            | Luis Alcócer                      | -1534                             |             | CONCIL     | -1.534,00   |             |
| 7-Jul-16  | Eg. 12764   | 4981       | Records: pago fagura              | -12.873,17                        | 453.538,29  | CONTAB     | -12.873,17  |             |
| 7-Jul-16  | Eg. 2765    | 4982       | Anulado                           | 0,00                              | 453.538,29  | CONTAB     | 0,00        |             |
| 8-Jul-16  | CD. 8797    | NC 1319    | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19                        | 405.557,10  | CONTAB     | -47.981,19  |             |
| 8-Jul-16  |             | NC 1319    | 251910                            | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19  | 392.888,07 | EST-BCO     | -47.981,19  |
| 8-Jul-16  |             | NC 1319    | 251911                            | Comisión bancaria                 | -150,00     | 392.738,07 | EST-BCO     | -150,00     |
| 8-Jul-16  |             | NC 1319    | 251912                            | IVA chequeras                     | -21,00      | 392.717,07 | EST-BCO     | -21,00      |
| 11-Jul-16 | CD. 8798    | NC 1320    | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61                        | 391.699,49  | CONTAB     | -13.857,61  |             |
| 11-Jul-16 | Ing. 17700  |            | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00                          | 398.196,49  | CONTAB     | 6.497,00    |             |
| 11-Jul-16 | Ing. 17701  |            | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17                         | 418.069,66  | CONTAB     | 19.873,17   |             |
| 11-Jul-16 |             | NC 1320    | 563254                            | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61  | 378.859,46 | EST-BCO     | -13.857,61  |
| 11-Jul-16 |             | NC 1321    | 563254                            | Comisión bancaria                 | -15,00      | 378.844,46 | EST-BCO     | -15,00      |
| 11-Jul-16 |             | NC 1322    | 563254                            | IVA chequeras                     | -2,10       | 378.842,36 | EST-BCO     | -2,10       |
| 11-Jul-16 |             |            | 517594                            | Depósito: Machala Sports          | 6.497,00    | 385.339,36 | EST-BCO     | 6.497,00    |
| 11-Jul-16 |             |            | 634584                            | Depósito: Importadora Cuenca      | 19.873,17   | 405.212,53 | EST-BCO     | 19.873,17   |
| 12-Jul-16 | Ing. 17702  |            | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82                         | 455.917,48  | CONTAB     | 37.847,82   |             |
| 12-Jul-16 |             | 913572     |                                   | Depósito: Comercial Guayaquil     | 37.847,82   | 443.060,35 | EST-BCO     | 37.847,82   |
| 13-Jul-16 | CD. 8849    | NC 1321    | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57                        | 370.549,91  | CONTAB     | -85.367,57  |             |
| 13-Jul-16 | CD. 8849    | NC 1321    | Comisión bancaria                 | -25,00                            | 370.524,91  | CONTAB     | -25,00      |             |
| 13-Jul-16 |             | NC 1321    | 253497                            | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57  | 357.692,78 | EST-BCO     | -85.367,57  |
| 13-Jul-16 |             | NC 1321    | 253498                            | Comisión bancaria                 | -25,00      | 357.667,78 | EST-BCO     | -25,00      |
| 14-Jul-16 | CD. 8907    | NC 1322    | Remesa Exterior:Pago préstamo     | -150.000,00                       | 220.524,91  | CONTAB     | -150.000,00 |             |
| 14-Jul-16 | CD. 8907    | NC 1322    | Comisión bancaria                 | -75,00                            | 220.449,91  | CONTAB     | -75,00      |             |
| 14-Jul-16 |             | NC 1322    | 1257894                           | Remesa Exterior:Pago préstamo     | -150.000,00 | 207.667,78 | EST-BCO     | -150.000,00 |
| 14-Jul-16 |             | NC 1322    | 1257895                           | Comisión bancaria                 | -75,00      | 207.592,78 | EST-BCO     | -75,00      |
| 14-Jul-16 |             | NC 1322    | 1257895                           | IVA                               | -10,50      | 207.582,28 | EST-BCO     | -10,50      |
| 15-Jul-16 | Eg. 12765   | 4983       | Comercial PA-CO                   | -1.721,57                         | 218.728,34  | CONTAB     | -1.721,57   |             |
| 15-Jul-16 |             | 4983       |                                   | pago cheque                       | -1.721,57   | 205.860,71 | EST-BCO     | -1.721,57   |
| 16-Jul-16 | Eg. 12766   | 4984       | Miltiserv cia. Ltda.              | -3.858,00                         | 214.870,34  | CONTAB     | -3.858,00   |             |
| 16-Jul-16 |             | 4984       |                                   | pago cheque                       | -3.858,00   | 202.002,71 | EST-BCO     | -3.858,00   |
| 17-Jul-16 | Eg. 12767   | 4985       | Fairis: Compra vidrios            | -7.531,26                         | 207.339,08  | CONTAB     | -7.531,26   |             |
| 18-Jul-16 | Eg. 12768   | 4986       | Santiago Romoleroux: honorarios   | -8.500,00                         | 198.839,08  | CONTAB     | -8.500,00   |             |
| 19-Jul-16 | Eg. 12769   | 4987       | Eduardo cobo: honorarios          | -6.300,00                         | 192.539,08  | CONTAB     | -6.300,00   |             |
| 19-Jul-16 |             | 4987       |                                   | pago cheque                       | -6.300,00   | 195.702,71 | EST-BCO     | -6.300,00   |
| 20-Jul-16 | CD. 9579    | ND 4109    | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11                         | 228.414,19  | CONTAB     | 35.875,11   |             |
| 20-Jul-16 | CD. 9579    | ND 4109    | Comisión bancaria                 | -3,50                             | 228.410,69  | CONTAB     | -3,50       |             |
| 20-Jul-16 |             | ND 4109    | 361743                            | Remesa de Comercial Korea         | 35.875,11   | 231.577,82 | EST-BCO     | 35.875,11   |
| 20-Jul-16 |             | ND 4109    | 361744                            | Comisión bancaria                 | -3,50       | 231.574,32 | EST-BCO     | -3,50       |
| 20-Jul-16 |             | ND 4109    | 361745                            | IVA                               | -0,49       | 231.573,83 | EST-BCO     | -0,49       |
| 21-Jul-16 | CD.9628     | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc        | 21.756,82                         | 250.167,51  | CONTAB     | 21.756,82   |             |
| 21-Jul-16 | CD.9628     | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc        | -3,50                             | 250.164,01  | CONTAB     | -3,50       |             |
| 21-Jul-16 |             | ND 4141    | 4368751                           | Transferencia de Staff Inc        | 21.756,82   | 253.330,65 | EST-BCO     | 21.756,82   |
| 21-Jul-16 |             | ND 4141    | 4368752                           | Comisión bancaria                 | -3,50       | 253.327,15 | EST-BCO     | -3,50       |
| 21-Jul-16 |             | ND 4141    | 4368753                           | IVA                               | -0,49       | 253.326,66 | EST-BCO     | -0,49       |
| 22-Jul-16 | CD. 9697    | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa  | 12.753,80                         | 262.917,81  | CONTAB     | 12.753,80   |             |
| 22-Jul-16 | CD. 9697    | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa  | -3,50                             | 262.914,31  | CONTAB     | -3,50       |             |
| 22-Jul-16 |             | NC 1323    |                                   | Transferencia Diners Corporativa  | 12.753,80   | 266.080,46 | EST-BCO     | 12.753,80   |
| 22-Jul-16 |             | NC 1323    | 4368719                           | Comisión bancaria                 | -3,50       | 266.076,96 | EST-BCO     | -3,50       |
| 22-Jul-16 |             | NC 1323    | 4368719                           | IVA                               | -0,49       | 266.076,47 | EST-BCO     | -0,49       |
| 25-Jul-16 | Ing. 17703  |            | Parker Drilling: pago factura     | 4.500,00                          | 267.414,31  | CONTAB     | 4.500,00    |             |
| 25-Jul-16 | Ing. 17704  |            | Pago de Electromec                | 4.500,00                          | 272.814,31  | CONTAB     | 4.500,00    |             |
| 25-Jul-16 | Eg. 12770   | 4988       | Ramiro Bejarano: expense report   | -1.472,95                         | 271.341,36  | CONTAB     | -1.472,95   |             |
| 25-Jul-16 |             | 953271     |                                   | DEPOSITO                          | 4.500,00    | 270.576,47 | EST-BCO     | 4.500,00    |
| 25-Jul-16 |             | 953111     |                                   | DEPOSITO                          | 4.500,00    | 275.976,47 | EST-BCO     | 4.500,00    |
| 25-Jul-16 |             | 4988       |                                   | pago cheque                       | -1.472,95   | 274503,52  | EST-BCO     | -1.472,95   |
| 26-Jul-16 | Eg. 12771   | 4989       | Luis Yezpez: sueldo               | -2.784,54                         | 268.556,82  | CONTAB     | -2.784,54   |             |
| 27-Jul-16 | Eg. 12772   | 4990       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 266.820,82  | CONTAB     | -1.736,00   |             |
| 28-Jul-16 | Eg. 12773   | 4991       | Unicef: Cuota mensual             | -300,00                           | 266.520,82  | CONTAB     | -300,00     |             |
| 29-Jul-16 | Eg. 12774   | 4992       | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00                         | 264.180,82  | CONTAB     | -2.340,00   |             |
| 29-Jul-16 |             | 4992       |                                   | pago cheque                       | -2.340,00   | 272163,52  | EST-BCO     | -2.340,00   |

Figura 39. Ordenamiento por fechas

### **5.5.1 Ordenamiento por valores**

La herramienta Excel permite ordenar por valores y es lo que se realiza con la última columna, y los resultados son:

| Fecha     | Docum No    | Cheque No. | Detalle                           | Movimiento                        | Saldo       |                    | Valores     |
|-----------|-------------|------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| 14-Jul-16 | CD. 8907    | NC 1322    | Remesa Exterior:Pago préstamo     | -150.000,00                       | 220.524,91  | CONTAB             | -150.000,00 |
| 14-Jul-16 |             | NC 1322    | 1257894                           | Remesa Exterior:Pago préstamo     | -150.000,00 | 207.667,78 EST-BCO | -150.000,00 |
| 13-Jul-16 | CD. 8849    | NC 1321    | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57                        | 370.549,91  | CONTAB             | -85.367,57  |
| 13-Jul-16 |             | NC 1321    | 253497                            | Pago Carta de Crédito Importación | -85.367,57  | 357.692,78 EST-BCO | -85.367,57  |
| 8-Jul-16  | CD. 8797    | NC 1319    | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19                        | 405.557,10  | CONTAB             | -47.981,19  |
| 8-Jul-16  |             | NC 1319    | 251910                            | SRI: Impuestos F-103-14-106       | -47.981,19  | 392.888,07 EST-BCO | -47.981,19  |
| 11-Jul-16 | CD. 8798    | NC 1320    | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61                        | 391.699,49  | CONTAB             | -13.857,61  |
| 11-Jul-16 |             | NC 1320    | 563254                            | IESS: Planillas mes anterior      | -13.857,61  | 378.859,46 EST-BCO | -13.857,61  |
| 7-Jul-16  | Eg. 12764   | 4981       | Records: pago factura             | -12.873,17                        | 453.538,29  | CONTAB             | -12.873,17  |
| 5-Jul-16  | Eg. 12762   | 4979       | SERO: Desaduanaje                 | -9.759,00                         | 467.269,63  | CONTAB             | -9.759,00   |
| 5-Jul-16  |             | 4979       |                                   | pago cheque                       | -9.759,00   | 441.727,43 EST-BCO | -9.759,00   |
| 18-Jul-16 | Eg. 12768   | 4986       | Santiago Romoleroux: honorarios   | -8.500,00                         | 198.839,08  | CONTAB             | -8.500,00   |
| 17-Jul-16 | Eg. 12767   | 4985       | Fairis: Compra vidrios            | -7.531,26                         | 207.339,08  | CONTAB             | -7.531,26   |
| 19-Jul-16 | Eg. 12769   | 4987       | Eduardo cobo: honorarios          | -6.300,00                         | 192.539,08  | CONTAB             | -6.300,00   |
| 19-Jul-16 |             | 4987       |                                   | pago cheque                       | -6.300,00   | 195.702,71 EST-BCO | -6.300,00   |
| 1-Jul-16  | Villa flora | 4949       |                                   | pago cheque                       | -4.121,10   | 454.637,81 EST-BCO | -4.121,10   |
| 1-Jun-16  | 4949        |            | Carlos Riofrío S.A.               | -4.121,10                         |             | CONCIL             | -4.121,10   |
| 16-Jul-16 |             | 4984       |                                   | pago cheque                       | -3.858,00   | 202.002,71 EST-BCO | -3.858,00   |
| 16-Jul-16 | Eg. 12766   | 4984       | Miltiserv cía. Ltda.              | -3.858,00                         | 214.870,34  | CONTAB             | -3.858,00   |
| 1-Jul-16  | Ejido       | 4954       |                                   | pago cheque                       | -3.241,00   | 451.396,81 EST-BCO | -3.241,00   |
| 1-Jun-16  | 4954        |            | Casa Baca S.A.                    | -3.241,00                         |             | CONCIL             | -3.241,00   |
| 6-Jul-16  |             | 4967       |                                   | pago cheque                       | -2.875,00   | 447.521,81 EST-BCO | -2.875,00   |
| 6-Jun-16  | 4967        |            | PBP Estudio juridico              | -2875                             |             | CONCIL             | -2.875,00   |
| 1-Jul-16  | Eg. 12758   | 4975       | Luis Yepez: sueldo                | -2.784,54                         | 468.745,47  | CONTAB             | -2.784,54   |
| 3-Jul-16  | Ejido       | 4975       |                                   | pago cheque                       | -2.784,54   | 443.203,27 EST-BCO | -2.784,54   |
| 26-Jul-16 | Eg. 12771   | 4989       | Luis Yepez: sueldo                | -2.784,54                         | 268.556,82  | CONTAB             | -2.784,54   |
| 3-Jul-16  | Eg. 12761   | 4978       | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00                         | 464.669,47  | CONTAB             | -2.340,00   |
| 3-Jul-16  |             | 4978       |                                   | pago cheque                       | -2.340,00   | 439.127,27 EST-BCO | -2.340,00   |
| 29-Jul-16 |             | 4992       |                                   | pago cheque                       | -2.340,00   | 272163,52 EST-BCO  | -2.340,00   |
| 29-Jul-16 | Eg. 12774   | 4992       | Skorpis S. A. : arriendo          | -2.340,00                         | 264.180,82  | CONTAB             | -2.340,00   |
| 3-Jul-16  | Panam       | 4976       |                                   | pago cheque                       | -1.736,00   | 441.467,27 EST-BCO | -1.736,00   |
| 1-Jul-16  | Eg. 12759   | 4976       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 467.009,47  | CONTAB             | -1.736,00   |
| 27-Jul-16 | Eg. 12772   | 4990       | Carlos Proaño: sueldo             | -1.736,00                         | 266.820,82  | CONTAB             | -1.736,00   |
| 15-Jul-16 |             | 4983       |                                   | pago cheque                       | -1.721,57   | 205.860,71 EST-BCO | -1.721,57   |
| 15-Jul-16 | Eg. 12765   | 4983       | Comercial PA-CO                   | -1.721,57                         | 218.728,34  | CONTAB             | -1.721,57   |
| 6-Jul-16  | Amazonas    | 4971       |                                   | pago cheque                       | -1.534,00   | 445.987,81 EST-BCO | -1.534,00   |
| 6-Jun-16  | 4971        |            | Luis Alcócer                      | -1534                             |             | CONCIL             | -1.534,00   |
| 25-Jul-16 |             | 4988       |                                   | pago cheque                       | -1.472,95   | 274503,52 EST-BCO  | -1.472,95   |
| 25-Jul-16 | Eg. 12770   | 4988       | Ramiro Bejarano: expense report   | -1.472,95                         | 271.341,36  | CONTAB             | -1.472,95   |
| 3-Jul-16  |             | 4961       |                                   | pago cheque                       | -1.000,00   | 450.396,81 EST-BCO | -1.000,00   |
| 3-Jun-16  | 4961        |            | Almacenes Boyacá S. A.            | -1000                             |             | CONCIL             | -1.000,00   |
| 6-Jul-16  | Eg. 12763   | 4980       | CNT: consumo                      | -858,17                           | 466.411,46  | CONTAB             | -858,17     |
| 6-Jul-16  |             | 4980       |                                   | pago cheque                       | -858,17     | 440.869,26 EST-BCO | -858,17     |
| 4-Jun-16  |             | 1436818    | valor chequeras                   | -300,00                           |             | CONCIL             | -300,00     |
| 28-Jul-16 | Eg. 12773   | 4991       | Unicef: Cuota mensual             | -300,00                           | 266.520,82  | CONTAB             | -300,00     |
| 1-Jul-16  | Matriz      | NC 1117    | Chequera                          | -300,00                           | 471.572,01  | CONTAB             | -300,00     |
| 8-Jul-16  |             | NC 1319    | 251911                            | Comisión bancaria                 | -150,00     | 392.738,07 EST-BCO | -150,00     |
| 14-Jul-16 | CD. 8907    | NC 1322    | Comisión bancaria                 | -75,00                            | 220.449,91  | CONTAB             | -75,00      |
| 14-Jul-16 |             | NC 1322    | 1257895                           | Comisión bancaria                 | -75,00      | 207.592,78 EST-BCO | -75,00      |
| 4-Jun-16  |             | 1436819    | IVA chequeras                     | -42,00                            |             | CONCIL             | -42,00      |
| 1-Jul-16  | Matriz      | NC 1118    | IVA                               | -42,00                            | 471.530,01  | CONTAB             | -42,00      |
| 13-Jul-16 | CD. 8849    | NC 1321    | Comisión bancaria                 | -25,00                            | 370.524,91  | CONTAB             | -25,00      |
| 13-Jul-16 |             | NC 1321    | 253498                            | Comisión bancaria                 | -25,00      | 357.667,78 EST-BCO | -25,00      |

| Fecha     | Docum No   | Cheque No. | Detalle                          | Movimiento                 | Saldo     |            |         | Valores   |
|-----------|------------|------------|----------------------------------|----------------------------|-----------|------------|---------|-----------|
| 8-Jul-16  |            | NC 1319    | 251912                           | IVA chequeras              | -21,00    | 392.717,07 | EST-BCO | -21,00    |
| 11-Jul-16 |            | NC 1321    | 563254                           | Comisión bancaria          | -15,00    | 378.844,46 | EST-BCO | -15,00    |
| 14-Jul-16 |            | NC 1322    | 1257895                          | IVA                        | -10,50    | 207.582,28 | EST-BCO | -10,50    |
| 22-Jul-16 | CD. 9697   | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa |                            | -3,50     | 262.914,31 | CONTAB  | -3,50     |
| 22-Jul-16 |            | NC 1323    | 4368719                          | Comisión bancaria          | -3,50     | 266.076,96 | EST-BCO | -3,50     |
| 20-Jul-16 | CD. 9579   | ND 4109    | Comisión bancaria                |                            | -3,50     | 228.410,69 | CONTAB  | -3,50     |
| 20-Jul-16 |            | ND 4109    | 361744                           | Comisión bancaria          | -3,50     | 231.574,32 | EST-BCO | -3,50     |
| 21-Jul-16 | CD.9628    | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc       |                            | -3,50     | 250.164,01 | CONTAB  | -3,50     |
| 21-Jul-16 |            | ND 4141    | 4368752                          | Comisión bancaria          | -3,50     | 253.327,15 | EST-BCO | -3,50     |
| 11-Jul-16 |            | NC 1322    | 563254                           | IVA chequeras              | -2,10     | 378.842,36 | EST-BCO | -2,10     |
| 22-Jul-16 |            | NC 1323    | 4368719                          | IVA                        | -0,49     | 266.076,47 | EST-BCO | -0,49     |
| 20-Jul-16 |            | ND 4109    | 361745                           | IVA                        | -0,49     | 231.573,83 | EST-BCO | -0,49     |
| 21-Jul-16 |            | ND 4141    | 4368753                          | IVA                        | -0,49     | 253.326,66 | EST-BCO | -0,49     |
| 1-Jul-16  | Eg. 12760  | 4977       | Anulado                          |                            | 0,00      | 467.009,47 | CONTAB  | 0,00      |
| 7-Jul-16  | Eg. 2765   | 4982       | Anulado                          |                            | 0,00      | 453.538,29 | CONTAB  | 0,00      |
| 4-Jul-16  | Ing. 17699 |            | Depósito: Teletec                |                            | 2.874,16  | 477.028,63 | CONTAB  | 2.874,16  |
| 4-Jul-16  |            | 781947     | Depósito: Teletec                |                            | 2.874,16  | 451.486,43 | EST-BCO | 2.874,16  |
| 25-Jul-16 | Ing. 17703 |            | Parker Drilling: pago factura    |                            | 4.500,00  | 267.414,31 | CONTAB  | 4.500,00  |
| 25-Jul-16 |            | 953271     | DEPOSITO                         |                            | 4.500,00  | 270.576,47 | EST-BCO | 4.500,00  |
| 3-Jun-16  |            | 753987     | DEPOSITO                         |                            | 4.598,00  |            | CONCIL  | 4.598,00  |
| 1-Jul-16  | Amazonas   | Ing 17697  | Depósito HP del Ecuador          |                            | 4.598,00  | 471.872,01 | CONTAB  | 4.598,00  |
| 25-Jul-16 | Ing. 17704 |            | Pago de Electromec               |                            | 5.400,00  | 272.814,31 | CONTAB  | 5.400,00  |
| 25-Jul-16 |            | 953111     | DEPOSITO                         |                            | 5.400,00  | 275.976,47 | EST-BCO | 5.400,00  |
| 11-Jul-16 | Ing. 17700 |            | Depósito: Machala Sports         |                            | 6.497,00  | 398.196,49 | CONTAB  | 6.497,00  |
| 11-Jul-16 |            | 517594     | Depósito: Machala Sports         |                            | 6.497,00  | 385.339,36 | EST-BCO | 6.497,00  |
| 3-Jul-16  | Ing. 17698 |            | Depósito: La Competencia         |                            | 9.485,00  | 474.154,47 | CONTAB  | 9.485,00  |
| 3-Jul-16  |            | 761879     | DEPOSITO                         |                            | 9.485,00  | 448.612,27 | EST-BCO | 9.485,00  |
| 22-Jul-16 | CD. 9697   | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa |                            | 12.753,80 | 262.917,81 | CONTAB  | 12.753,80 |
| 22-Jul-16 |            | NC 1323    | Transferencia Diners Corporativa |                            | 12.753,80 | 266.080,46 | EST-BCO | 12.753,80 |
| 11-Jul-16 | Ing. 17701 |            | Depósito: Importadora Cuenca     |                            | 19.873,17 | 418.069,66 | CONTAB  | 19.873,17 |
| 11-Jul-16 |            | 634584     | Depósito: Importadora Cuenca     |                            | 19.873,17 | 405.212,53 | EST-BCO | 19.873,17 |
| 21-Jul-16 | CD.9628    | ND 4141    | Transferencia de Staff Inc       |                            | 21.756,82 | 250.167,51 | CONTAB  | 21.756,82 |
| 21-Jul-16 |            | ND 4141    | 4368751                          | Transferencia de Staff Inc |           | 21.756,82  | EST-BCO | 21.756,82 |
| 20-Jul-16 | CD. 9579   | ND 4109    | Remesa de Comercial Korea        |                            | 35.875,11 | 228.414,19 | CONTAB  | 35.875,11 |
| 20-Jul-16 |            | ND 4109    | 361743                           | Remesa de Comercial Korea  |           | 35.875,11  | EST-BCO | 35.875,11 |
| 12-Jul-16 | Ing. 17702 |            | Depósito: Comercial Guayaquil    |                            | 37.847,82 | 455.917,48 | CONTAB  | 37.847,82 |
| 12-Jul-16 |            | 913572     | Depósito: Comercial Guayaquil    |                            | 37.847,82 | 443.060,35 | EST-BCO | 37.847,82 |

Figura 40. Ordenamiento por valores

Nótese como aparecen, en la mayoría de casos, los mismos valores diferenciados por el fondo de color o por el texto de la columna inmediata anterior.

Deben coincidir valores de cheques emitidos el mes anterior y pagados por el banco en el mes corriente.

Deben concordar los valores contabilizados por la empresa que en el mes anterior no estaban registrados.

Deben armonizar los valores registrados en el mismo mes por contabilidad y registrados o pagados por el banco.

Los valores que coinciden se ocultan y quedan solamente los que no empatan entre sí:

| Fecha     | Docum No  | Cheque No. | Detalle                         | Movimiento        | Saldo      |                    | Valores    |
|-----------|-----------|------------|---------------------------------|-------------------|------------|--------------------|------------|
| 7-Jul-16  | Eg. 12764 | 4981       | Records: pago factura           | -12.873,17        | 453.538,29 | CONTAB             | -12.873,17 |
| 18-Jul-16 | Eg. 12768 | 4986       | Santiago Romoleroux: honorarios | -8.500,00         | 198.839,08 | CONTAB             | -8.500,00  |
| 17-Jul-16 | Eg. 12767 | 4985       | Fairis: Compra vidrios          | -7.531,26         | 207.339,08 | CONTAB             | -7.531,26  |
| 26-Jul-16 | Eg. 12771 | 4989       | Luis Yepez: sueldo              | -2.784,54         | 268.556,82 | CONTAB             | -2.784,54  |
| 27-Jul-16 | Eg. 12772 | 4990       | Carlos Proaño: sueldo           | -1.736,00         | 266.820,82 | CONTAB             | -1.736,00  |
| 28-Jul-16 | Eg. 12773 | 4991       | Unicef: Cuota mensual           | -300,00           | 266.520,82 | CONTAB             | -300,00    |
| 8-Jul-16  |           | NC 1319    | 251911                          | Comisión bancaria | -150,00    | 392.738,07 EST-BCO | -150,00    |
| 8-Jul-16  |           | NC 1319    | 251912                          | IVA chequeras     | -21,00     | 392.717,07 EST-BCO | -21,00     |
| 11-Jul-16 |           | NC 1321    | 563254                          | Comisión bancaria | -15,00     | 378.844,46 EST-BCO | -15,00     |
| 14-Jul-16 |           | NC 1322    | 1257895                         | IVA               | -10,50     | 207.582,28 EST-BCO | -10,50     |
| 11-Jul-16 |           | NC 1322    | 563254                          | IVA chequeras     | -2,10      | 378.842,36 EST-BCO | -2,10      |
| 22-Jul-16 |           | NC 1323    | 4368719                         | IVA               | -0,49      | 266.076,47 EST-BCO | -0,49      |
| 20-Jul-16 |           | ND 4109    | 361745                          | IVA               | -0,49      | 231.573,83 EST-BCO | -0,49      |
| 21-Jul-16 |           | ND 4141    | 4368753                         | IVA               | -0,49      | 253.326,66 EST-BCO | -0,49      |

*Figura 41. Valores que no cruzan*

Siendo estos los valores que no se compensan entre los diferentes estados de movimientos bancarios, se procede a la conciliación final de mes, cuyos resultados son:

|                                                        |                                                            |                                   |            |            |            |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| BANCO ATLANTIDA                                        |                                                            |                                   |            |            |            |
| CONCILIACION DE CUENTA BANCARIA AL 31 DE JULIO DE 2016 |                                                            |                                   |            |            |            |
| 1                                                      | Saldo final según contabilidad                             |                                   |            | 264.180,82 | 264.180,82 |
| 2                                                      | Más: Registro de Cheques no presentados al banco para pago |                                   |            |            |            |
|                                                        | Detalle                                                    | Cheque No.                        | Valor      | parcial    | Saldo      |
|                                                        | Records: pago factura                                      | 4981                              | -12.873,17 |            |            |
|                                                        | Santiago Romoleroux: honorarios                            | 4986                              | -8.500,00  |            |            |
|                                                        | Fairis: Compra vidrios                                     | 4985                              | -7.531,26  |            |            |
|                                                        | Luis Yopez: sueldo                                         | 4989                              | -2.784,54  |            |            |
|                                                        | Carlos Proaño: sueldo                                      | 4990                              | -1.736,00  |            |            |
|                                                        | Unicef: Cuota mensual                                      | 4991                              | -300,00    | -33.724,97 | 33.724,97  |
| 3                                                      | Menos: Notas de débito bancarias no contabilizadas         | N° documento                      | Valor      | parcial    | Saldo      |
|                                                        | Comisión bancaria                                          | NC 1319                           | -150,00    |            |            |
|                                                        | IVA chequeras                                              | NC 1319                           | -21,00     |            |            |
|                                                        | Comisión bancaria                                          | NC 1321                           | -15,00     |            |            |
|                                                        | IVA                                                        | NC 1322                           | -10,50     |            |            |
|                                                        | IVA chequeras                                              | NC 1322                           | -2,10      |            |            |
|                                                        | IVA                                                        | NC 1323                           | -0,49      |            |            |
|                                                        | IVA                                                        | ND 4109                           | -0,49      |            |            |
|                                                        | IVA                                                        | ND 4141                           | -0,49      | -200,07    | -200,07    |
|                                                        |                                                            | Saldo final ajustado              |            |            | 297.705,72 |
|                                                        |                                                            | Saldo final según Estado bancario |            |            | 297.705,72 |
|                                                        |                                                            |                                   |            |            | 0,00       |
| A                                                      | Saldo según Estado de Cuenta bancaria                      |                                   |            |            | 297.705,72 |
| B                                                      | Menos: Cheques emitidos y no presentados al banco          |                                   |            |            | -33.724,97 |
| C                                                      | Más: N/D del banco no registrados en contabilidad          |                                   |            |            | 200,07     |
|                                                        | Saldo final ajustado                                       |                                   |            |            | 264.180,82 |
|                                                        | Saldo según registros de contabilidad                      |                                   |            |            | 264.180,82 |
|                                                        |                                                            |                                   |            |            | 0,00       |

Figura 42. Conciliación bancaria

Como se puede observar, la conciliación se realiza desde dos formas; la primera partiendo de los saldos contables y la segunda, de los saldos reportados por el banco.

## 5.6 La Importancia del Registro Contable de un cheque anulado

El registro contable de cheque emitido con valor cero (0), es, debe ser, mandatorio, para revisar la serie de cheques girados en el mes para tener la certeza, al momento de conciliar, que constan absolutamente todos los cheques emitidos.

Cada cheque debe ser respaldado por el Comprobante de Egreso correspondiente y cosido a éste, el ejemplar anulado. El espacio físico destinado a las firmas, debe constar cortado.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

##### **6.1.1 Relativas al Problema de investigación**

Terminado el examen especial practicado sobre las cuentas de efectivo en Microsoft del Ecuador, se evidencia taxativamente que el planteamiento de la investigación fue objetivo y concreto.

La formulación del problema, el planteamiento y sistematización del mismo, así como la determinación de los objetivos general y específicos facilitaron el desarrollo de la investigación con todos los elementos técnicos que implican.

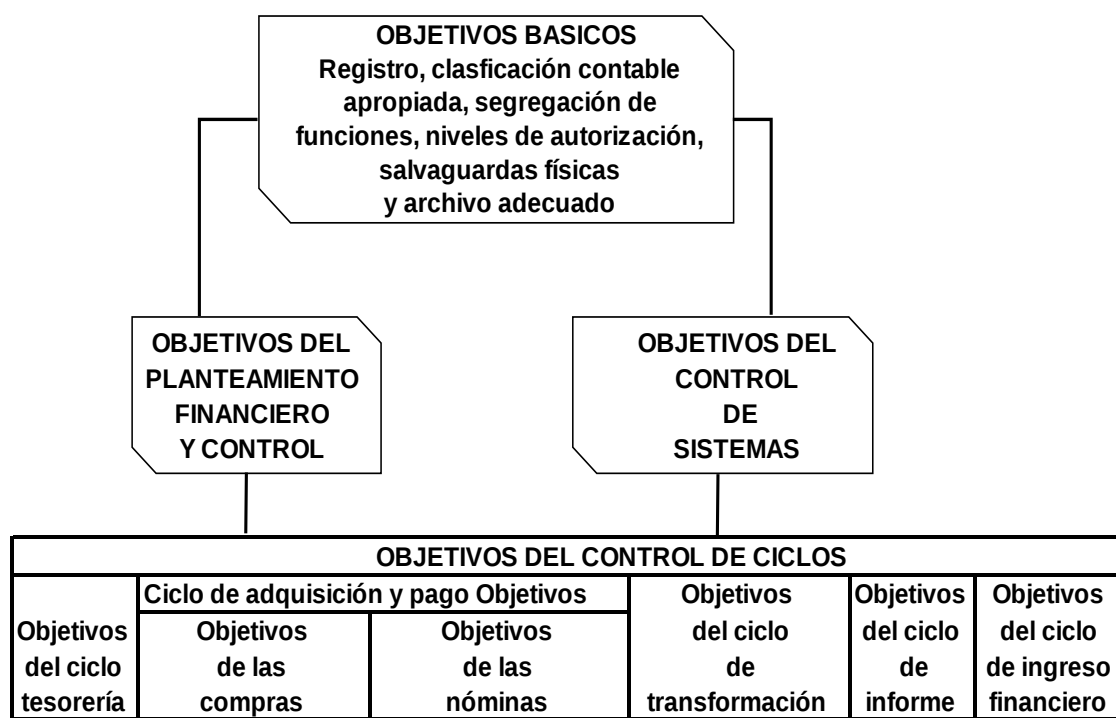
##### **6.1.2 Referentes al Marco teórico y conceptual**

La selección minuciosa de los marcos teórico y conceptual fueron de fundamental ayuda para definir la ruta a seguir para identificar, fuera de dudas, las debilidades de control de la empresa como fuente de diseño de solución del problema fundamental: conciliaciones bancarias mal realizadas.

### 6.1.3 Relacionadas a la Fase teórica.

Un problema de enorme delicadeza, de confidencialidad y de riesgos detectados en la gestión de tesorería, demandó la selección adecuada del método de estudio a observar.

En efecto, la metodología general, precisó el nivel de estudio, la modalidad investigativa, el método propiamente dicho, la población definida y la selección de los instrumentos de investigación apoyados en Normas de auditoría y el uso del COSO, permitió un procesamiento de datos absolutamente técnicos, objetivos, imparciales e independientes, magistralmente graficados por Miguel Cano, uno de los más importantes expertos mundiales en la Metodología COSO



*Figura 43.* Objetivos de planeamiento y ejecución de control  
Fuente: Miguel Cano-Consultant

#### 6.1.4 Concernientes a la Fase Práctica

La recolección de datos y su sistematización, no hubiera sido posible si previamente no se entendía la real problemática de la empresa.

El uso de software MSOffice, permitió filtrar, clasificar, comparar, ordenar e interpretar la información caso por caso, transacción por transacción, registro por registro para manejar la información contable y la proporcionada por los bancos para arribar finalmente a una conciliación bancaria definitiva que permitió disipar dudas sobre eventuales malos manejos o fraudes de dinero que felizmente no se cometieron.

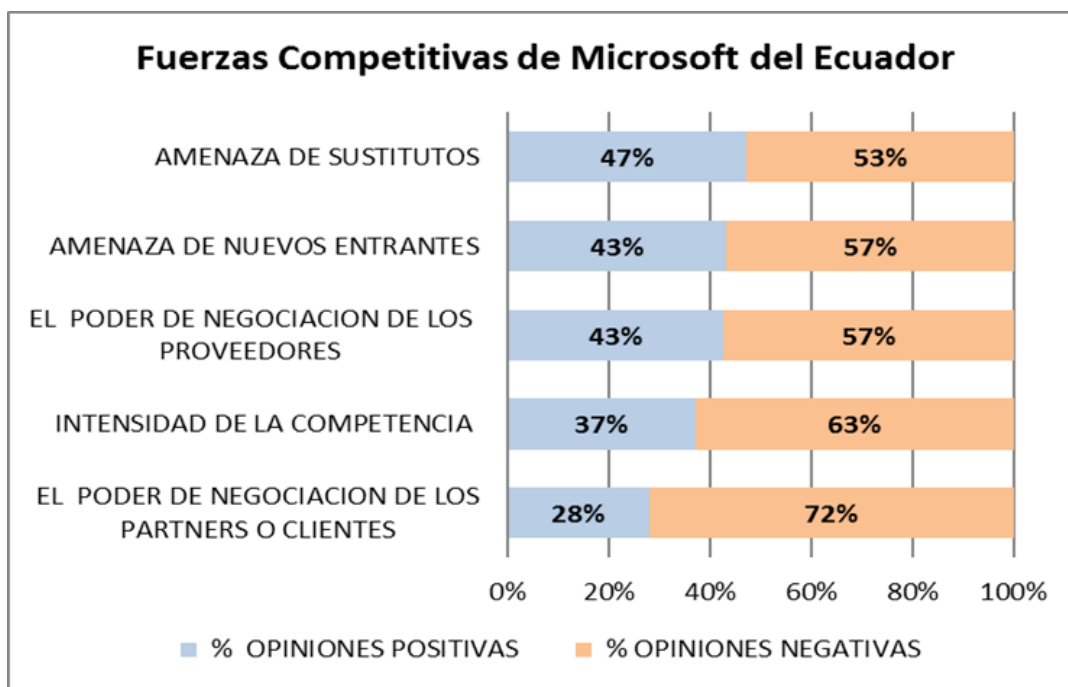
El proceso del análisis FODA utilizando el método Ponce, eliminó claramente todo tipo de subjetividades para identificar a en la empresa y sus problemas de control interno que se ponen en franca contradicción con los lineamientos de la corporación.

Tabla 27  
*Matriz FODA ponderada*

|                          | RESUMEN FINAL DE VALORACIÓN ANÁLISIS FODA |          |                         |                          |             |                         |         |
|--------------------------|-------------------------------------------|----------|-------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------|---------|
|                          | Análisis Entorno externo                  |          |                         | Análisis entorno interno |             |                         | SUMAS   |
|                          | FORTALEZAS                                | AMENAZAS | Entorno externo<br>neto | OPORTUNIDADES            | DEBILIDADES | Entorno interno<br>neto |         |
| Finanzas                 | 15,00%                                    | -22,50%  | -7,50%                  | 19,17%                   | -22,50%     | -3,33%                  | -10,83% |
| Clientes                 | 21,67%                                    | -17,50%  | 4,17%                   | 13,33%                   | -20,83%     | -7,50%                  | -3,33%  |
| Procesos internos        | 20,00%                                    | -22,50%  | -2,50%                  | 17,50%                   | -21,67%     | -4,17%                  | -6,67%  |
| Innovación y aprendizaje | 20,00%                                    | -20,83%  | -0,83%                  | 18,33%                   | -18,33%     | 0,00%                   | -0,83%  |
| GENERAL                  | 76,67%                                    | -83,33%  | -6,67%                  | 68,33%                   | -83,33%     | -15,00%                 | -21,67% |
|                          |                                           |          |                         | 145,00%                  | -166,67%    | -21,67%                 |         |

Como se puede observar, con el análisis FODA, la administración de la Empresa queda debiendo.

Al realizar la investigación de las Fuerzas de Porter, para temas de venta y cobranza, el poder de negociación de los clientes es muy fuerte, donde éstos terminan imponiendo su voluntad y capricho, que se evidencia especialmente en una mala gestión de cobranza.



*Figura 44.* Fuerzas competitivas de MSE

La riqueza de la evaluación de la cadena de valor de Microsoft se evidencia el resultado obtenido observando que la actividad primaria de tolerancia con clientes es alta.

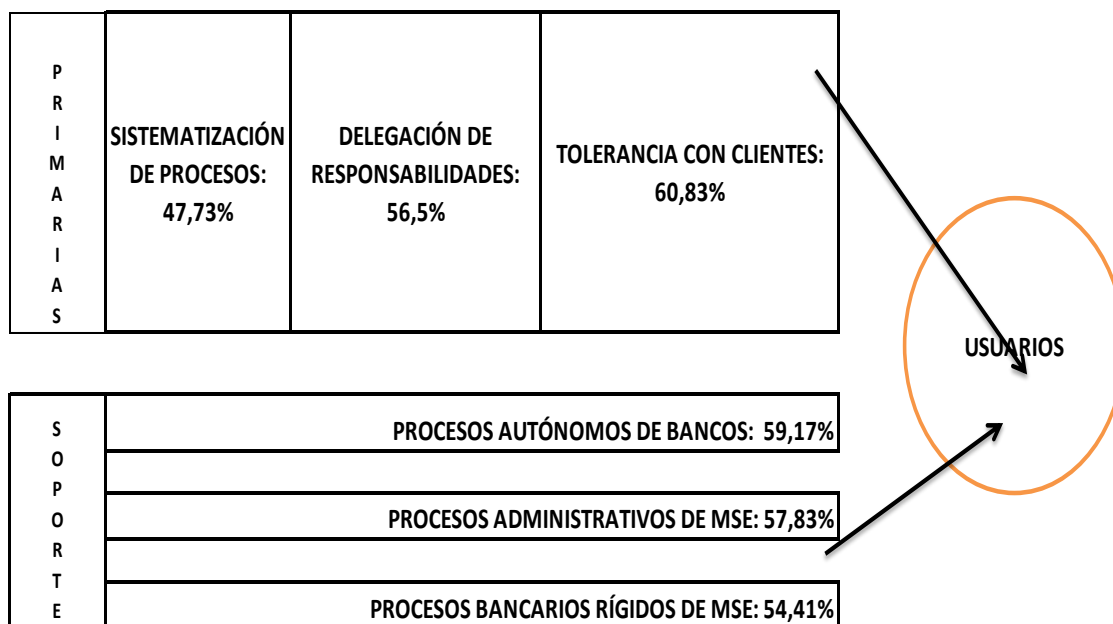


Figura 45. Gráfico 1 Cadena de Valor

### 6.1.5 Pertinentes al Examen especial propiamente dicho

Ya en los hechos, descubrir la cantidad de inconsistencias, irresponsabilidades en el manejo y en el procesamiento de la información, el escaso y hasta deficiente control, prendió las alarmas en toda la corporación.

Se observó que el desorden era general. Peor aun cuando se evidenció que en el proceso de auditoría externa del año 2015, no se detectó el manipuleo en las conciliaciones bancarias y que los errores pasaron desapercibidos.

### **6.1.6 Referidas al Diseño de un sistema de conciliación final de las cuentas bancos**

Tal fue el desorden de la información que se encontró, que para lograr una depuración técnica y una conciliación 100%, se diseñó un método de comparación con el uso de la herramienta Excel, que finalmente constituye el principal aporte de la presente tesis.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 Convenios bancarios**

Se recomienda la suscripción de acuerdos bancarios para que los bancos generen estados con información adicional que le sirva solo a la empresa; estos datos son:

#### **a) Transferencias bancarias:**

- ✓ Nombre de la empresa que realiza la transferencia bancaria a favor de MS Ecuador.
- ✓ Referencia del número de factura que aplica.
- ✓ Otros conceptos puestos por la empresa que realiza la transferencia.

#### **b) Depósitos directos en Cta. Cte.:**

- ✓ Los formularios que tienen ahora los bancos, exigen el nombre del depositante. Reproducir el nombre de la Empresa.

- ✓ Que los bancos no acepten como depositante el nombre del mensajero que hace el trámite sino el nombre de la empresa.

Esto si es posible ya que, para el presente trabajo, se facilitaron contactos con operadores bancarios quienes manifestaron sí se pueden hacer, por medio de un convenio y aceptando un cargo de servicios de \$ 40,00 mensuales.

### **6.2.2 Selección técnica de empleados**

Contratar empleados realmente capacitados y que evidencien experiencia laboral. Es mandatorio porque se pudo determinar desconocimiento en los fundamentos de contabilidad que los llevaron a cometer esos graves errores.

### **6.2.3 Mejoramiento de Control Interno**

Para evitar conflicto de intereses, se debe mejorar las relaciones del control interno de forma que genere un control automático en los operadores, usuarios y revisores, tal como consta en el siguiente gráfico.

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO                                                                                                                            |                                   |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         |    |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|------|
| En todas las columnas insertar los nombres de personas que tienen acceso a los Activos y en las filas los nombres de las personas que preparan registros contables |                                   | Manejan ingresos a Caja antes del registro inicial | Manejan ingresos a Caja después del registro inicial | Emiten cheques individualmente o manejan cheques firmados pero no los firma. | Pagan nóminas individualmente, procesan transferencias que son firmadas por Gerencia financiera y otra firma autorizada si el valor es mayor a 10K. | Tienen la custodia de otros activos intangibles | En caso de cruce de nombres en columnas y filas, extender procedimiento |    |      |
|                                                                                                                                                                    |                                   |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 | Extendido                                                               |    |      |
| Fila                                                                                                                                                               | Registros                         | Columna A                                          | Columna B                                            | Columna C                                                                    | Columna D                                                                                                                                           | Columna E                                       | SI                                                                      | NO | Fila |
| 1                                                                                                                                                                  | VENTAS                            |                                                    |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 1    |
| 2                                                                                                                                                                  | INGRESOS A CAJA                   | Viviana Ortiz                                      |                                                      |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 2    |
| 3                                                                                                                                                                  | COBRANZAS                         | Viviana Ortiz                                      | Viviana Ortiz                                        |                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                 |                                                                         | OK | 3    |
| 4                                                                                                                                                                  | COMPRAS                           |                                                    |                                                      | Outsourcing en Argentina                                                     |                                                                                                                                                     | Managers de cuentas                             |                                                                         | OK | 4    |
| 5                                                                                                                                                                  | NOMINAS                           |                                                    |                                                      | Viviana Ortiz                                                                | Viviana Ortiz                                                                                                                                       | G. Ponce                                        |                                                                         | OK | 5    |
| 6                                                                                                                                                                  | TRASNFERENCIAS ENVIADAS/RECIBIDAS | Viviana Ortiz                                      | Viviana Ortiz                                        | Viviana Ortiz                                                                | Viviana Ortiz                                                                                                                                       | G. Ponce                                        |                                                                         | OK | 6    |
| 7                                                                                                                                                                  | ASIENTOS DE DIARIO Y DIGITACIÓN   |                                                    | Viviana Ortiz                                        | Outsourcing en Argentina                                                     | Viviana Ortiz<br>G. Ponce                                                                                                                           | Viviana Ortiz                                   |                                                                         | OK | 7    |

Figura 46. Matriz de evaluación de Control Interno

En esta matriz se reasignan funciones de forma tal que no existan operaciones que se manejen en su totalidad por una sola persona y se definan responsabilidades potenciando el control interno

#### **6.2.4 Implementar el Manual de Procedimientos para el mejoramiento del Sistema del Control del Efectivo y equivalentes de Efectivo de MSE**

En el capítulo 5 consta el Manual que se presenta como el entregable comprometido previamente con Microsoft del Ecuador para el desarrollo de la presente tesis.

## Bibliografía

- Bittel, L. R., & R. J. (1988). *Enciclopedia del Managemet I. Organización y administración de empresa* (Vol. I). España: Ediciones Centrum.
- Cano, M., & Lugo, D. (2004). *Auditoria Forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos* (Segunda ed.). (A. Gutierrez, Ed.) Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. (1995). *Normas Internacionales de Auditoría*. (J. S. Arana, Trans.) México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.A.
- Dias Mosto, J. (n.d.). *Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración* (Vol. 1). Lima, Perú: Elite Editorial de Libros Técnicos.
- Gispert, C. (2006). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona, España: Oceano/Centrum.
- International Accounting Standars Committe Foundation, IASCF. (2007). *Normas Internacionales de Información financiera (NIIF)*. London, United Kingdom: IASCF Publications Department.
- Larousse. (2010). *Nueva Enciclopedia Larousse*. Barcelona, España: Planeta.
- Lugo, D. (2011). *Componentes de Control Circundante o Ambiente de Control*. Obtenido de Interamerican-USA: <http://interamerican-usa.com/articulos/>
- Rosenberg, J. M. (1989). *Diccionario de Administración y Finanzas*. (M. Bueno, Ed.) Barcelona, España: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.
- Rosenberg, J. M. (1989). *Diccionario de Administración y Finanzas*. (M. Bueno, Ed.) Barcelona, España: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.