

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO MICIL EN LA EMPRESA
SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN
SIREDCOM S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA.”

DAYSI DANIELA VALVERDE VILLEGAS

DIRECTORA: Dra. Eugenia Camacho E.

CODIRECTOR: Ing. Iván Oña G.

Sangolquí, marzo del 2007

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme el mejor regalo de la vida, mis padres, a quienes les agradezco por apoyarme en cada paso y decisión, dándome su amor y consejos, los cuales han sabido fortalecerme como persona para alcanzar cada una de las metas que me he propuesto.

A mi prestigiosa Universidad Escuela Politécnica del Ejército por albergarme durante el desarrollo de mi carrera, por haberme formado, tanto académica como moralmente; y, que me ha permitido vivir momentos inolvidables.

A mi querida hija y mi hermana, por su inmenso e incondicional cariño y preocupación, y a mi esposo, que me ha dado fuerza, su amor y comprensión.

Mi agradecimiento de forma especial a la Dra. Eugenia Camacho E. y al Ing. Iván Oña G., quienes a través de su profesionalismo, me brindaron sus conocimientos que orientaron el buen desarrollo de mi tesis de grado.

A mis profesores y mis compañeros de aula, de mi Escuela, mi Colegio y de mi Universidad, quienes sembraron las bases del conocimiento y la práctica de valores, su amistad y compañerismo para hacer de mi, una profesional al servicio de la sociedad y de mi país.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar, a Dios; por darme constancia, inteligencia, fuerza y principalmente la vida, a mis padres, Daniel y Lucila, los mismos que son mi ejemplo al ser personas íntegras y con un inmenso corazón, por su esfuerzo y su apoyo incondicional, a quienes admiro y amo con toda mi alma

A mi hija, Doménica, que es el regalo más preciado de mi vida; y a quien, oriento todos mis esfuerzos, mi amor y mi dedicación.

A mi esposo, Enrique, por su apoyo constante y su amor, gracias por estar siempre conmigo.

A mi hermana, Yessenia, por su amistad y su ejemplo de superación, gracias por haber compartido mi niñez y mi juventud.

CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certificamos que la Srta. Daysi Daniela Valverde Villegas ha realizado la tesis de grado titulada “Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el Método MICIL, en la Empresa Soluciones Informáticas y Redes de Comunicación SiRedCom S.A., ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha”, ha cumplido con todos los requisitos teóricos y técnicos referentes a la realización del presente proyecto, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a la estructura del Plan de Tesis previamente presentado y aprobado por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

Dra. Eugenia Camacho E.
DIRECTORA

Ing. Iván Oña G.
CODIRECTOR

Quito, Marzo 2007

INTRODUCCIÓN

La tendencia actual es utilizar herramientas que permitan mejorar la gestión administrativa de las organizaciones, es por esta razón, que el diseño de un control interno administrativo mediante el método MICIL, es de gran ayuda para la empresa SiRedCom S.A., y que al ser aplicada en las secciones de ventas, publicidad y propaganda, diseño y desarrollo, se obtendrá eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos.

El presente trabajo de investigación de tesis está debidamente estructurado para su fácil aplicación en la empresa y contiene VII Capítulos incluido conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo I se desarrollarán los aspectos generales de la empresa tales como: antecedentes, base legal, objetivos general y específicos, historia y su organización mediante la descripción de organigramas, actividades cumplidas, autoridades, funciones, organización estructural, funcional, personal y por procesos, lo que servirá de base para el diseño de un sistema de control interno administrativo, con la finalidad de aplicar los procedimientos eficientes y eficaces que darán como resultado mantener controles fiables y de calidad.

El Capítulo II se refiere al análisis situacional de las secciones en su proceso administrativo, que son parte de la investigación de tesis, se desarrollará el análisis interno y externo que influyen en las operaciones de la empresa.

El Capítulo III se refiere al direccionamiento estratégico, en este capítulo se observará la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, y se análisis matricial del FODA, con el fin de conocer la planificación estratégica.

Capítulo IV comprende la metodología del Marco Integrado de Control Interno (MICIL) sus componentes y factores que lo conforman, este es un método de evaluación aplicable en pequeñas, medianas y grandes empresa, que permite

realizar un control de actividades en forma especializada para lograr la eficiencia y eficacia de operaciones.

Capítulo V es la aplicación del método (MICIL), donde se realiza un diagnóstico y evaluación, naturaleza, funciones, características, objetivos, diagramas de procesos y la propuesta del sistema de Control Interno Administrativo para las tres secciones que son:

Sección Ventas: Es donde se generan todos los procesos de ventas y cobranzas sobre productos o servicios prestados, así como la administración de contratos y gestiones de cobro.

Sección Publicidad y Propaganda: Se encarga del desarrollo de las actividades de marketing, implementación, evaluación y control de Planes de Marketing.

Sección Diseño y Desarrollo: Su función principal es el desarrollo de sistemas o software de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Capítulo VI Informes de Gerencia o Administración comprende la recopilación de todos los reportes o informes generados en las secciones anteriormente mencionadas, para que sean revisados y analizados por la gerencia y los administradores de la empresa para la toma de decisiones.

Para la propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo por el Método (MICIL), se desarrollan en base a cinco componentes y sus factores, que detallan a continuación:

1. Ambiente de control y trabajo Institucional

- * Integridad y valores éticos
- * Estructura Organizativa
- * Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- * Administración de recursos Humanos

- * Competencia profesional y evaluación del desempeño individual
- * Filosofía y estilo de la dirección
- * Consejo de Administración y Comités
- * Rendición de Cuentas y Transparencia

2. Evaluación de Riesgos para obtener objetivos

- * Objetivos de las organizaciones
- * Riesgos potenciales para la organización
- * Gestiones dirigidas al cambio

3. Actividades de control para minimizar los riesgos

- * Análisis de la dirección
- * Proceso de la Información
- * Indicadores de Rendimiento
- * Disposiciones Legales puntuales
- * Criterios técnicos de Control Interno
- * Estándares Específicos
- * Información Generada
- * Rendimiento Esperado
- * Otros criterios de Control

4. Información y Comunicación

- * Información a todos los niveles
- * Datos fundamentales en los Estados Financieros
- * Herramientas para la supervisión
- * Información adicional y detallada
- * Comunicación de los objetivos de la organización

5. Supervisión

- * Monitoreo continuo para la administración
- * Seguimiento Interno
- * Evaluaciones Externas

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I		
1. ASPECTOS GENERALES		1
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Base Legal	2
1.1.2	Objetivo de la Empresa	10
1.2	La empresa	11
1.2.1	Reseña Histórica	21
1.2.2	Organigrama	25
1.2.2.1	Estructural	29
1.2.2.2	Funcional	31
1.2.2.3	Personal	33
1.2.2.4	Por Procesos	35
CAPÍTULO II		
2. ANÁLISIS SITUACIONAL		36
2.1	Análisis interno	36
2.1.1	Áreas Administrativas	38
2.1.1.1	Sección de Ventas	38
2.1.1.2	Sección de Publicidad y Propaganda	40
2.1.1.3	Sección de Diseño y Desarrollo	42
2.2	Análisis Externo	43
2.2.1	Influencias Macroambientales	46
2.2.1.1	Factor político	46
2.2.1.2	Factor económico	46
2.2.1.3	Factor social	53
2.2.1.4	Factor tecnológico	57
2.2.1.5	Factor legal	61
2.2.2	Influencias Microambientales	62
2.2.2.1	Cliente	62
2.2.2.2	Proveedor	66
2.2.2.3	Competencia	69
2.2.2.4	Precios	72
CAPÍTULO III		
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		78
3.1	Misión	78
3.2	Visión	78
3.3	Objetivos	79
3.4	Políticas	80

3.5	Estrategias	97
3.6	Principios y valores	98
CAPÍTULO IV		
4.	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO MICIL	101
4.1	Metodología MICIL	101
4.2	Enfoque y filosofía MICIL	102
4.3	Conceptos modernos del control interno	104
4.4	Componentes y factores básicos del control interno para Latinoamérica (MICIL)	106
4.4.1	Entorno o ambiente de control y trabajo institucional	107
4.4.2	Evaluación de los riesgos para obtener objetivos	113
4.4.3	Actividades de control para minimizar riesgos	117
4.4.4	Información y comunicación para fomentar la transparencia	121
4.4.5	Supervisión interna continua y externa periódica	126
4.5	Limitaciones, responsabilidad y los controles suaves	130
4.6	Responsabilidad por el diseño y aplicación de control interno para Latinoamérica MICIL.	132
4.7	Como aplicar y evaluar los controles suaves	132
4.8	Gráfico de la pirámide del Control Interno para Latinoamérica y los factores por componentes.	135
4.9	Herramientas de evaluación	137
4.9.1	Método de evaluación	148
4.9.2	Técnicas de evaluación	155
CAPÍTULO V		
5.	CASO PRÁCTICO: DISEÑO DEL CONTROL INTERNO POR EL MICIL.	158
5.1	Sección de Ventas	158
5.1.1	Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de la Sección de Ventas	158
5.1.2	Naturaleza y Funciones de la Sección de Ventas	159
5.1.3	Características de la Sección de Ventas	160
5.1.4	Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Ventas	162
5.1.5	Diagrama de proceso actual de la Sección de Ventas	166
5.1.6	Debilidades Detectadas de la Sección de Ventas	167
5.1.7	Diagrama de procesos propuestos de la Sección de Ventas	168
5.1.8	Propuesta del Sistema del control Interno de la Sección de Ventas	169

5.1.9	Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de Ventas	169
5.1.9.1	Ambiente de Control	170
5.1.9.2	Evaluación de Riesgos.	174
5.1.9.3	Actividades de Control	176
5.1.9.4	Información y Comunicación	180
5.1.9.5	Supervisión.	183
5.1.10	Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Ventas.	185
5.1.11	Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de Ventas	189
5.2	Sección de Publicidad y Propaganda	190
5.2.1	Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de la Sección de Publicidad y Propaganda	190
5.2.2	Naturaleza y Funciones de la Sección de Publicidad y Propaganda	190
5.2.3	Características de la Sección de Publicidad y Propaganda	191
5.2.4	Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Publicidad y Propaganda	193
5.2.5	Diagrama de proceso actual de la Sección de Publicidad y Propaganda	197
5.2.6	Debilidades Detectadas de la Sección de Publicidad y Propaganda	198
5.2.7	Diagrama de procesos propuestos de la Sección de Publicidad y Propaganda	200
5.2.8	Propuesta del Sistema del control Interno de la Sección de Publicidad y Propaganda	201
5.2.9	Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de Publicidad y Propaganda	201
5.2.9.1	Ambiente de Control	201
5.2.9.2	Evaluación de Riesgos.	205
5.2.9.3	Actividades de Control	207
5.2.9.4	Información y Comunicación	209
5.2.9.5	Supervisión.	211
5.2.10	Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Publicidad y Propaganda.	213
5.2.11	Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de Publicidad y Propaganda.	218
5.3	Sección de Diseño y Desarrollo	219
5.3.1	Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo	219
5.3.2	Naturaleza y Funciones de la Sección de Diseño y Desarrollo	220
5.3.3	Características de la Sección de Diseño y Desarrollo	221

5.3.4	Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Diseño y Desarrollo	222
5.3.5	Diagrama de proceso actual de la Sección de Diseño y Desarrollo	227
5.3.6	Debilidades Detectadas de la Sección de Diseño y Desarrollo	228
5.3.7	Diagrama de procesos propuestos de la Sección de Diseño y Desarrollo	230
5.3.8	Propuesta del Sistema del control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo	231
5.3.9	Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo	231
5.3.9.1	Ambiente de Control	231
5.3.9.2	Evaluación de Riesgos.	234
5.3.9.3	Actividades de Control	235
5.3.9.4	Información y Comunicación	238
5.3.9.5	Supervisión.	240
5.3.10	Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de de Diseño y Desarrollo.	242
5.3.11	Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de de Diseño y Desarrollo.	246
CAPÍTULO VI		
6.	DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA O ADMINISTRACIÓN	247
6.1	Evaluación a los informes administrativos	247
6.1.1	Naturaleza y Funciones	248
6.1.2	Características	248
6.1.3	Objetivos del Control Interno Administrativo	251
6.1.4	Diagrama de proceso actual	255
6.1.5	Debilidades Detectadas	256
6.1.6	Diagrama de procesos propuestos	257
6.1.7	Propuesta del Sistema del control Interno	258
6.1.8	Componentes del Sistema del Control Interno	258
6.1.8.1	Ambiente de Control	258
6.1.8.2	Evaluación de Riesgos.	261
6.1.8.3	Actividades de Control	263
6.1.8.4	Información y Comunicación	265
6.1.8.5	Supervisión.	267
6.1.9	Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL para los Informes de Gerencia o Administración.	269
6.1.10	Pirámide del MICIL y los factores por componentes de los Informes de Gerencia o Administración.	273

CAPÍTULO VII		
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		274
7.1	Conclusiones	274
7.2	Recomendaciones	276
GLOSARIO		284
BIBLIOGRAFÍA		291

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	TÍTULO	PÁGINA
1.1	Detalle de aportaciones económicas de acciones	22
1.2	Detalle de nombramiento de Administradores	23
2.3	Descripción de productos y servicios de software a la medida	73
3.1	Ponderación de impactos	81
3.2	Síntesis Estratégica	82
3.3	Matriz de Ponderación de Oportunidades	83
3.4	Matriz de Ponderación de Fortalezas	84
3.5	Matriz de Acción de áreas de ofensiva estratégica FO	85
3.6	Matriz de áreas de ofensiva estratégica FO	86
3.7	Matriz de Ponderación de Debilidades	87
3.8	Matriz de Ponderación de Amenazas	88
3.9	Matriz de Acción de áreas de defensa estratégica DA	89
3.10	Matriz de áreas de defensa estratégica DA	90
3.11	Matriz de Acción de áreas de respuesta estratégica FA	91
3.12	Matriz de áreas de respuesta estratégica FA	92
3.13	Matriz de Acción de áreas de mejoramiento estratégica DO	93
3.14	Matriz de áreas de mejoramiento estratégica DO	94
3.15	Matriz de Síntesis Estratégica	95

4.1	Detalle de defectos del problemas de producción de refrigeradoras	141
4.2	Detalle de defectos del problemas de heladeras	142
4.3	Detalle de defectos porcentual de heladeras	143
4.4	Detalle de defectos en orden decreciente de frecuencias	144
4.5	Esquema de pregunta cerradas simples	148
4.6	Esquema de pregunta cerradas con respuesta múltiple	149
4.7	Esquema de pregunta abiertas	149
4.8	Esquema de pregunta cerradas y abiertas o código múltiple	150
4.9	Cédula Narrativa de la Cuenta Inventario	151

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	TÍTULO	PÁGINA
2.1	Descripción de productos y servicios de redes de comunicación	73
2.2	Descripción de productos y servicios de hardware	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	TÍTULO	PÁGINA
2.1	Participación porcentual de clientes	45
2.2	Participación porcentual de proveedores	68
2.3	Participación porcentual de competencia	71
2.4	Participación porcentual de precios con la competencia de software la medida	75
2.5	Participación porcentual de precios con la competencia de redes de comunicación	76
2.6	Participación porcentual de precios con la competencia en hardware	77
4.1	Pirámide del Marco Integral de Control Interno	135
4.2	Esquema del diagrama de causa y efecto	139
4.3	Espina de pescado	139
4.4	Histograma de frecuencias de defectos encontrados	144
4.5	Histograma de frecuencias de defectos encontrados en orden decreciente	146
4.6	Diagrama de Flujo de Ingreso de Efectivo	147
5.1	Ciclo de la Sección de Ventas	165
5.3	Ciclo de la Sección de Publicidad y Propaganda	197
5.5	Ciclo de la Sección de Diseño y Desarrollo	225
6.1	Ciclo de la Sección de Informes de Gerencia o Administración	255

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	TÍTULO	PÁGINA
1.1	Organigrama estructural actual de la Empresa SiRedCom S.A.	29
1.2	Organigrama estructural propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.	30
1.3	Organigrama funcional actual de la Empresa SiRedCom S.A.	31
1.4	Organigrama funcional propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.	32
1.5	Organigrama personal actual de la Empresa SiRedCom S.A.	33
1.6	Organigrama personal propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.	34
1.7	Organigrama por procesos propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.	35

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La globalización, el avance tecnológico y las nuevas tendencias de competitividad empresarial, hacen que el Ecuador, no se quede al margen de estas actividades de desarrollo local, regional, nacional o internacional, y, de acuerdo a la vida moderna que experimenta el mundo, los profesionales en el área de informática, graduados en la Universidad Central del Ecuador, quieren enfrentar los retos de esta nueva tecnología y poner sus conocimientos y experiencias al servicio del país, y, que va en paralelo de crecimiento y desarrollo socio-económico, al menos con lo que se relaciona a los avances geopolíticos de Latinoamérica.

Un grupo de jóvenes profesionales, luego de sus esfuerzos por conseguir su título profesional, tenían como objetivo formar una empresa que les permitiera poner en práctica sus conocimientos, al lograr su esperada graduación en el área de informática, se reunieron en sector sur de Quito y se ponen de acuerdo para conformar una empresa competitiva a nivel local con proyección nacional, es así, que luego de haber realizado un estudio de mercado en este campo, coinciden en trabajar en un proyecto empresarial que brinde servicios y productos informáticos que satisfaga las necesidades del mercado, ya que actualmente todas las empresas con visión de futuro se han integrado a contar con lo mínimo de un equipo computacional para el registro automatizado de todas sus actividades y transacciones, facilitando el acceso a toda la información, a fin de brindar la atención oportuna, eficiente y eficaz en la demanda de servicios por parte de sus clientes.

Al realizar un estudio de campo, principalmente en el Sur de la ciudad, determinan que no existe una empresa que preste este tipo de servicios a la

comunidad, por tanto en el mes de junio de 1999, comenzaron a realizar su sueño y resuelven unir los recursos necesarios y legales para emprender la compañía; y así se hizo, luego de pedir el asesoramiento legal, los tres profesionales hicieron sus respectivos aportes en equipos de oficina y muebles-enseres, como son:

- * El Ing. José Díaz aportó 2 Computadores Personales (PC), 3 impresoras-copiadoras y 1 telefax.
- * La Ing. Marcia Molina aporta 3 Computadores Personales (PC) y 2 escritorios.
- * La Ing. Yessenia Chicaiza aporta 2 Computadores Personales (PC), 1 escritorio, 1 radio, 1 teléfono y el local comercial.

Luego de hacer sus aportes, buscan un nombre para la compañía que esté acorde a sus capacidades y conocimientos, aprobando con el nombre de SiRedCom que quiere decir Soluciones Informáticas y Redes de Comunicación, que implica el desarrollo de diseños y sistemas Web, venta y mantenimiento de equipos de informática, entre otros.

1.1.1 Base legal

Constitución Política de la República del Ecuador

Es el fundamento para todas las leyes que rigen en el país, tiene el propósito de regular la conducta de los ecuatorianos en lo referente a principios generales, derechos de ciudadanía, responsabilidades y organismos de control.

La empresa, en todos sus niveles utiliza la Constitución Política de la República del Ecuador, como base para el desarrollo general de las operaciones cotidianas en lo referente a derechos civiles, políticos, sociales, económicos, trabajo, seguridad social, ciencia y tecnología, que coadyuvan al

funcionamiento de la empresa y le permite realizar acciones legales ante cualquier situación.

Ley de Compañías

La empresa desde su constitución y para el ejercicio de sus funciones se sustenta en la ley de compañías en casos como:

- * Afiliación a la cámara correspondiente a la primera actividad empresarial.
- * Origen de inversiones.
- * Aumento de Capital y otros actos societarios posteriores.
- * Transformación, Fusión y Escisión de Compañías.
- * Inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de Compañías.

En los casos anteriores mencionados y en otros donde es pertinente el uso de la ley de compañías, la empresa aplica la ley de acuerdo a sus necesidades actuales y futuras.

Esta ley está contemplada en todas las acciones que estén relacionadas a la empresa, y en la toma de decisiones que realiza la Junta de Accionistas para beneficio de la misma.

Ley de Comercio Electrónico

Esta ley será aplicable dentro de la empresa en lo referente a sistemas de información y de redes electrónicas, incluido el Internet, ya que es importante para el desarrollo de la misma, permitiendo la realización y concreción de múltiples negocios trascendentales.

Esta ley permite impulsar el acceso de la población a los servicios electrónicos que se generan por y a través de diferentes medios electrónicos;

Se debe generalizar la utilización de servicios de redes de información e Internet, de modo que éstos se conviertan en un medio para el desarrollo del comercio, la educación y la cultura;

A través del servicio de redes electrónicas, incluido Internet, se establecen relaciones económicas y de comercio, y se realizan actos y contratos de carácter civil y mercantil que es necesario normar, regular y controlar, mediante la expedición de una ley especializada sobre la materia;

Es indispensable que el Estado Ecuatoriano cuente con herramientas jurídicas que le permitan el uso de los servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico y acceder con mayor facilidad a la cada vez más compleja red de los negocios internacionales; y,

Esta ley será aplicada en las actividades que realizan el equipo de trabajo de sistemas y redes en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas en lo referente al comercio electrónico y Websities que SiRedCom S.A., ofrece a sus clientes con el fin de que sean grandes y exitosos y cumplan con sus requerimientos de comunicación en el cybermundo.

Ley de Régimen Tributario Interno

Dicha ley regula a la empresa mediante normas generales en las obligaciones tributarias que se debe cumplir como contribuyentes y de acuerdo a la situación actual de la misma, en sí permite que el departamento Financiero-Contable realice las declaraciones al Servicio de Renta Internas, de acuerdo a ingresos, bases imponibles, ventas; y, es por esta razón que se utiliza en los siguientes casos:

- Retenciones en la fuente
- Pago del Impuesto a la Renta
- Depuración de Ingresos
- Contabilidad
- Declaración y pago de IVA

Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

Esta ley establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y las sanciones por la violación de estos derechos; la empresa se sustenta tanto para la prestación de servicios y oferta de productos como para demandar productos de los proveedores, con el fin de que la empresa brinde un servicio o producto de calidad a los clientes.

La empresa aplica la Ley de Defensa del Consumidor en los siguientes casos:

- * Servicios Profesionales
- * Servicio Técnico
- * Promociones y Ofertas
- * Sistema de crédito
- * Pagos Anticipados
- * Cobranza de Créditos
- * Pagos con Tarjetas de Crédito

Ley de Seguridad Social

La empresa se ampara en dicha ley con el fin de cumplir con las obligaciones patronales que tiene el empleador con el empleado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que protege a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

Es por esta razón que la empresa se basa en dicha ley, puesto que el patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresa, siempre y cuando se cumpla con los requisitos solicitado por el IESS.

El número patronal le sirve al empleador para afiliar a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

Código de Trabajo

El código de trabajo ampara al trabajador para que éste, goce de sus beneficios siempre y cuando cumpla con sus responsabilidades y deberes, es por esta razón que la empresa utiliza dicho código con el fin de que se lleven a cabo actividades enmarcadas en la vía legal, en este caso se utiliza para lo siguiente:

- * Recursos Humanos para la contratación de personal, toma en cuenta las clases de contratos como son: individual, enganche, colectivo. equipo y de grupo, además, la capacidad para contratar, efectos de los contratos de trabajo, obligaciones del empleador y trabajador, terminación del contrato.
- * El departamento de Administración se fundamenta en el código de trabajo para vincular con las políticas internas de la empresa, en lo referente a la duración máxima de la jornada de trabajo, fiestas cívicas, vacaciones y descansos que están contemplados en el Código de Trabajo.
- * El departamento Financiero-contable para realizar los pagos correspondientes a cada empleado, considera las políticas de salarios, sueldos, bonificaciones, utilidades y remuneraciones adicionales.

Las autoridades de la empresa ponen mucha atención en el uso del código de trabajo en casos como:

- * Despidos y desahucio
- * Trabajo de mujeres
- * Fondo de reserva

- * Jubilación
- * Riesgos de trabajo y obligaciones del empleador por accidentes y enfermedades profesionales
- * Indemnizaciones
- * Prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene.

Código Tributario

Este cuerpo legal, es por esta razón que la aplicación de las leyes impositivas es indispensable para el manejo de las relaciones jurídicas provenientes de los tributos.

Se utiliza cuando la empresa posee crédito tributario, para procedimientos tributarios, deberes formales como contribuyente o responsable, en notificaciones, reclamación, consulta y reclamos administrativos, infracciones tributarias, es decir, en toda la actividad tributaria que realiza la empresa se usa el Código Tributario para mantener el orden en dichos actos, que son parte del desarrollo contable y financiero de la misma.

Código Civil

La empresa se basa en el Código Civil en lo referente al Libro IV que se refiere Obligaciones generales de los contratos, es por esta razón que le permite tener mayores respaldos en la contratación de personal, generalmente es de uso legal en el campo del derecho civil y mantiene disposiciones relacionadas tanto a los deberes como a los derechos de los ciudadanos que estén amparados por la leyes ecuatorianas.

Código de Ética del Contador Ecuatoriano

Dentro de la empresa las actividades contables son desarrolladas por un Contador profesional, que ofrecen sus conocimientos y sus habilidades al servicio de la misma, tiene responsabilidades y obligaciones hacia aquellos que

confían en su trabajo, hacia los Contadores en particular y hacia el público en general.

Por esta razón la empresa a fin de normar estas responsabilidades y obligaciones del Contador Publico, con empleadores, empleados, colegas y público en general, el Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE) y la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, establecen el Código de Ética del Contador Público, que ofrece detalladamente cual debe ser el comportamiento o conducta del contador de la empresa, entre estos tenemos:

- * Integridad
- * Objetividad
- * Independencia
- * Confidencialidad
- * Normas Técnicas
- * Capacidad Profesional
- * Conducta Ética¹

Normas Ecuatorianas de Contabilidad

Dentro de las NEC, obligatoriamente serán aplicadas para el control, ejecución, supervisión y aplicación de todas las actividades de gestión financiera y contable de la empresa, las mismas que serán de gran utilidad y sobre todo estará debidamente asegurada para su propio beneficio en la aplicación de las mismas.

La empresa utiliza las Normas Ecuatorianas de Contabilidad en los siguientes casos:

- * Presentación de Información en los Estados Financieros
- * Presentación Estados Financieros
- * Estado de Flujos de Efectivo

¹ Directorio Central de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador (FNCE), Código de ética del Contador Ecuatoriano

- * Contingencias y eventos que ocurren después del balance
- * Resultado de las Operaciones. Errores Fundamentales y Cambios de Política
- * Revelación: Partes Relacionadas
- * Ingresos: Reconocimiento
- * Valoración de Inventarios
- * Propiedad, Planta y Equipo
- * Depreciación: Contabilización
- * Costos de Investigación y Desarrollo: Convenios, Software e Inventarios

Organismos de Control

Superintendencia de Compañías



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo, el control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.²

Es un organismo autónomo que regula y normaliza el funcionamiento de las compañías que están contempladas en la Ley de Compañías y que por tanto se encuentran legalmente constituidas dentro del país.

Servicio de Rentas Internas



Esta institución es una entidad técnica y autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción.

² www.supercias.gov.ec

Esta institución regula a la empresa respecto a sus obligaciones tributarias y atiende y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley.

El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad.³

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Este organismo regula a la empresa en lo referente a la aplicación del Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

1.1.2 Objetivos de la empresa

Objetivo General

Desarrollar e implantar soluciones informáticas y redes de comunicación, diseños WEB, venta y mantenimiento de equipos de informática, a fin de atender los requerimientos informáticos que demanden los clientes a nivel local y nacional, brindando un servicio de calidad con eficiencia y eficacia como un valor agregado que supera a la competencia.

³ www.sri.gov.ec

Objetivos Específicos

- * Aplicar las innovaciones tecnológicas de acuerdo a la demanda de los usuarios para desarrollar soluciones informáticas en el ámbito empresarial y educativo.
- * Capacitar al Recurso Humano en el desarrollo integral de sus funciones, a fin de prestar un servicio personalizado a los clientes de la empresa.
- * Propender al uso de nuevas herramientas de gestión administrativa y financieras, a fin de diseñar una sección de control interno que realice la medición y valoración de riesgos para la adecuada toma de decisiones.

1.2 La Empresa

Concepto.- Es el libre ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicios, con una unidad económica organizada en la cual ejerza su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

De acuerdo a la Ley de Compañías que rige en el Ecuador existen cinco especies de compañías de comercio, que son:

- * Compañía en nombre colectivo
- * Compañía en comandita simple
- * Compañía en comandita por acciones
- * Compañía de responsabilidad limitada
- * Compañía anónima.

Además de las siguientes sociedades de estructura legal que son:

- * Sociedades de Hecho
- * Sociedades Civiles

Todas las compañías de comercio llevan a cabo la administración y la contabilidad donde todos los socios (comanditados, comanditarios) tienen facultad para administrar y llevar la contabilidad de la compañía, pero en el acto constitutivo de la misma, se puede designar y remover a uno o varios socios para obrar, administrar y firmar por ella, de acuerdo a las normas legales de la materia y estarán obligados a rendir cuenta de la administración por períodos semestrales o los que se establezcan.

Los Balances Generales y los Estados de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias y sus anexos, reflejan la situación financiera de las compañías a la fecha del cierre del ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los Libros de la Compañía, de acuerdo a los Principios de Contabilidad.

COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

Constitución y Razón Social

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una misma razón social, la misma que se define en la razón social, que es la forma enunciativa de los nombres de todos los socios o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras y de compañía.

El contrato de compañía debe celebrarse por escritura pública.

Capital.- El capital se compone de los Aportes de cada uno de los socios que entrega o promete entregar.

Para la constitución de la Compañía será necesario el pago de no menos del 50% del capital suscrito.

Si el Capital fuese adoptado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de los avalúos.

Responsabilidad por el capital: El socio de la compañía en nombre colectivo es responsable hasta el monto de sus aportaciones además, tendrá las siguientes obligaciones principales:

- a) Pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y en las formas convenidas;
- b) No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio.
- c) Participar en las pérdidas
- d) Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE

Constitución o razón social

La compañía en Comandita Simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables, y otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras de compañía en comandita, escritas con todas sus letras o la abreviatura que se utiliza.

Su constitución se la realiza mediante una Escritura Pública y se publica en un diario de mayor circulación

El socio comanditario que tolere la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la Compañía.

Capital.- El socio comanditario o suministrador de fondos no puede llevar en vía de aporte a la Compañía su capacidad, crédito o industria personal.

El socio comanditario no podrá ceder o traspasar a otras personas sus derechos en la Compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.

Responsabilidad por el Capital: Los socios comanditarios responden por los actos de la compañía solamente con el capital que pusieron o debieron poner en ella.

Los comanditarios no pueden hacer personalmente ningún acto de gestión, intervención o administración que produzca obligaciones o derechos a la compañía, ni aún en calidad de apoderados de los socios administradores de la misma. Tampoco podrán tomar resoluciones que añadan algún poder a los que el socio o socios comanditados tienen por la Ley y por el contrato social, permitiendo a éstos hacer lo que de otra manera no podrán. No podrán, asimismo, ejecutar acto alguno que autorice, permita o ratifique las obligaciones contraídas o que hubieren de contraerse por la compañía.

Todos los socios colectivos y los socios comanditados estarán sujetos a responsabilidad solidaria e ilimitada por todos los actos que ejecutaren ellos o cualquiera de ellos bajo la razón social, siempre que la persona que los ejecutare estuviere autorizada para obrar por la compañía.

El que no siendo socio tolerare la inclusión de su nombre en la razón social de compañías de estas especies, queda solidariamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

No se reconocerá a favor de ninguno de los socios beneficios especiales ni intereses a su aporte.

En estas compañías se prohíbe el reparto de utilidades a los socios, a menos que sean líquidas y realizadas.

Las cantidades pagadas a los comanditarios por dividendos de utilidades estipuladas en el contrato de constitución, no estarán sujetas a repetición si de los balances sociales hechos de buena fe, según los cuales se acordó el pago, resultaren beneficios suficientes para efectuarlos. Pero si ocurriere disminución del capital social, éste debe reintegrarse con las utilidades sucesivas, antes de que se hagan ulteriores pagos.

COMPAÑÍA EN COMANDITA POR ACCIONES

Constitución o razón social

Se conforman con socios comanditados y comanditarios y existe bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras compañía en comandita o su abreviatura.

Capital.- El capital de esta compañía se dividirá en acciones de un valor nominal igual, nominativas o al portador. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables, a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominales intransferibles.

Responsabilidad por el capital: Los socios comanditados están obligados a administrar la compañía tendrán derecho por tal concepto, independientemente de las utilidades que les corresponda como dividendos de sus acciones, a la

parte adicional de las utilidades o remuneraciones que fije el contrato social y, en caso de no fijarlo, a una cuarta parte de las que se distribuyan entre los socios. Si fueren varios, esta participación se dividirá entre ellos según convenio, y, a falta de éste, en partes iguales.

Los administradores tendrán derecho, independientemente de las utilidades que les corresponda como dividendos de sus acciones a la parte adicional de las utilidades o remuneraciones que le fije el contrato social; en caso de no fijarlos, a una cuarta parte de las que se distribuyen entre los socios.

En general, esta sociedad se rige por las normas de la Compañía Anónima, y los derechos y obligaciones de los socios comanditados por las disposiciones de las compañías en nombre colectivo y en comandita simple.

COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Constitución o razón social

La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras compañía limitada o la abreviatura Cia. Ltda., en esta Compañía, el capital no podrá estar representado por títulos negociables y estará dividido en partes iguales acumulativas e indivisibles.

Capital.- El capital de esta compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a \$ 400.

Estará dividido en participaciones de unidades monetarias de acuerdo a lo que indica la ley.

Al construirse la compañía, el Capital estará íntegramente suscrito y pagado por lo menos en el 50% de cada participación, las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, puede consistir en bienes-

muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la Compañía. El saldo del capital deberá integrarse a un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la Compañía, cuyo capital no podrá estar representado por títulos negociables, nominativos, a la orden.

Responsabilidad por el capital: La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

COMPAÑÍA ANÓNIMA

Constitución y Razón Social

La Compañía Anónima, es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Se administra por mandatarios, socios o no, la denominación de esta Compañía, deberá contener la indicación como compañía anónima, sociedad anónima, o las correspondientes siglas y no podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía que este funcionando.

Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como comercial, industrial, agrícola, constructora, no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Capital y Acciones.- La Compañía Anónima tendrá un capital mínimo de \$800. La cuantía nominal del Capital y de las acciones en que se divida se expresará en dólares.

Para la constitución del Capital social, las aportaciones pueden ser en dinero o no, y, en este último caso, constituir en bienes- muebles o inmuebles.

No se puede aportar cosa-mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la Compañía.

Las acciones serán al portador o nominativas y se emiten solamente cuando estén totalmente pagadas, y pueden ser ordinarias o preferidas.

Las acciones ordinarias dan todos los derechos de accionista a sus tenedores.

Las preferidas no tienen derecho a voto.

Responsabilidad por el capital: El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros, por las obligaciones que contrajeren para constituir la compañía:

- * Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido
- * Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
- * Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
- * Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
- * Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

La empresa **SiRedCom S.A.**, fue creada y constituida por este tipo de compañía por las facilidades que esta implica en el momento de su constitución, además, se permite unir capitales de dos personas en adelante, sin tener parentesco familiar de ningún tipo. La sociedad anónima goza de los mismos beneficios legales que otras compañías.

La empresa puede incrementar el capital y preservar el dominio de las acciones, ya que su capital es abierto.

SOCIEDADES DE HECHO

La Sociedad de Hecho, tiene como base a una convención, a un contrato ya sea expreso, tácito o implícito; es una comunidad de hecho, que no es otra cosa que una simple situación de hecho, capaz de producir efectos jurídicos, de donde resulta un estado de indivisión, la que tiene su fuente en un contrato.

SOCIEDADES CIVILES Y COMERCIALES

La "Sociedad o Compañía" como un contrato, "en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan."

Son elementos esenciales de todo contrato de sociedad.

- * El aporte de los socios, que puede consistir en dinero, bienes, industria, servicio o trabajo apreciable en dinero.
- * La participación en las utilidades, que puede ser conforme al acuerdo de los socios o a prorrata de sus aportes.
- * La contribución a las pérdidas, que se determinan por acuerdo de los socios o en proporción a los aportes.
- * La intención de formar sociedad.

Las civiles tienen por objeto ejecutar actos civiles.

Las comerciales se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio, y según su organización, las sociedades se clasifican en: colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita, y anónimas.

Empresa Virtual

Estructura organizativa que responde a las necesidades del mercado actual con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación y por supuesto utilizando las Tecnologías de la Información de forma intensiva.

En los comienzos de 1993, aparece una reactualización del concepto de Empresa Virtual y así se definen diferentes artículos donde se vuelve a retomar el concepto de Empresa Virtual desde una perspectiva de estructura organizativa, se le denomina también "Una red temporal de empresas que se

unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red.”

La Empresa virtual está convirtiendo al siglo XXI en el siglo de las PYMES, y también se conoce por Corporación Modular, Corporación Virtual o como Empresa Global.⁴

1.2.1 Reseña Histórica

Mediante escritura pública otorgada el 17 de agosto del 2000 por la Notaría Cuarta del Cantón Quito, ante el señor Notario DR. JAIME AILLON ALBAN, se desprende que la empresa SIREDCOM S.A. SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN, está legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, con sus propios estatutos, objeto, plazo y cuya cuantía es de ochocientos dólares americanos, siendo su representante legal el Ing. José Díaz Loachamin en calidad de Gerente General., asume sus activos y pasivos.

La empresa, esta constituida con personería jurídica, lleva a cabo todas las formalidades que solicita el estado para conformar una compañía sociedad anónima, está conformada por tres personas naturales, con un capital de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en ochocientos acciones ordinarias y nominativas de un dólar de los Estados Unidos de América de valor nominal cada una, numeradas del uno al ochocientos, el detalle económico es:

⁴ LAMB W. Charles, MARKTING, Editorial Thomson, sexta edición , Estados Unidos, Pág. 7

Cuadro 1.1 Detalle de aportaciones económicas de accionistas.

Nombre de accionista	CAPITAL SUSCRITO USD.	CAPITAL PAGADO Numérico- Especie	Capital por pagar	Acciones
1.- Yessenia Denise Chicaiza Villegas	267	100	167	267
2.- José Jacinto Díaz Loachamin	267	100	167	267
3.- Marcia Liceña Molina Tapia	266	100	166	266
TOTALES	800	300	500	800

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Dr. Jaime Aillón Alban

Las acciones para cada accionista representa un porcentaje del 33.3%, para cada uno, además el pago numerario de todos los socios consta en la papeleta de depósito de la cuenta de integración de capital de la compañía, abierta en el Banco del Pichincha, la misma que consta en la escritura pública.

Dentro de la constitución legal se realiza el nombramiento de administradores así:

Cuadro 1.2 Detalle de nombramiento de administradores de SiRedcom.

<i>Nombres y Apellidos</i>	<i>Cargo</i>	<i>Título Profesional</i>	<i>Adicionales</i>
Ing. José Jacinto Díaz Loachamin	Gerente General	Ing.en Informática	CCNA Certificate of Associate to Cisco Networking
Ing. Yessenia Denise Chicaiza Villegas	Presidente	Ing.en Informática	CCNA Certificate of Associate to Cisco Networking

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Cumple los siguientes requisitos:

- a) Aprobación de la denominación de la compañía, para lo cual el Abogado presenta varias alternativas a la Superintendencia de Compañías, para la aprobación de una de ellas, una vez que este organismo compruebe que no existe otra denominación semejante.
- b) Elaboración del proyecto de minuta que contiene los Estatutos que han de regir los destinos de la compañía, siendo necesario el asesoramiento y la firma de un Abogado.
- c) Aprobación de los Estatutos por parte del Departamento de Compañías Anónima, de la Superintendencia de Compañías.
- d) Apertura de la cuenta de integración de capital en un banco de la localidad en donde se ubicará la compañía.

- e) Los Estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías se elevan a escritura pública ante un Notario de la localidad en donde la compañía realizará sus actos de comercio, con las firmas de los socios fundadores.
- f) Un ejemplar de la escritura pública de constitución de la compañía ingresa a la Superintendencia de Compañías para la obtención de la resolución de aprobación de la constitución.
- g) Publicación de un extracto de la escritura conferida por la Superintendencia de Compañías, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- h) Obtención de la Patente Municipal en el Distrito Metropolitano de Quito, a fin de que pueda ejercer sus actos de comercio en la ciudad de Quito o en cualquier oficina municipal de la ciudad en donde se vaya a instalar el negocio.
- i) Afiliación a la Cámara de Comercio que corresponda al giro del negocio.
- j) Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil.
- k) Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el servicio de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas.
- l) Elección de Presidente y Gerente de la compañía mediante convocatoria a Asamblea General de Socios.
- m) Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el Registro Mercantil.
- n) Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución inscrita en el Registro Mercantil los nombramientos debidamente inscritos e ingresar a

la Superintendencia de Compañías para el registro en el Departamento de Sociedades.

- o) Obtención del oficio que otorga la Superintendencia, dirigido al banco donde se ha abierto la cuenta de integración de capital, para que se puedan movilizar los fondos, es decir, apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía.⁵

En el año 2003 se realiza una propuesta para adoptar planes de acción inmediata que constará en un Plan Estratégico, para efectos del mismo los tres socios proponen el aumento de capital en partes iguales, para cumplir con los objetivos trazados por la empresa es por esta razón que actualmente poseen un capital de \$30.000.00.

Hoy en día SiRedCom S.A. es una empresa ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Quito, dedicada a la provisión de servicios y soporte en las áreas de Informática y Redes de Comunicación, se especializa en el desarrollo de proyectos integrales y garantizamos servicios de calidad en las áreas en las que operan.

El portafolio de la empresa cubre una amplia gama de servicios que van desde el Análisis y Desarrollo de soluciones Informáticas, de Web Sites, Bases de Datos, Redes de Comunicación, Intranets, Sistemas Web y Consultoría en todas éstas áreas.

Al cumplir con los requisitos que establece la Ley de Compañías y demás leyes de la república del Ecuador, está totalmente consolidada y prestando sus servicios en la ciudad de Quito, sector sur con domicilio en la Cdla. El Ejército Mz. 28 OE3-407 junto a la Escuela "JORDAN".

⁵ MARTINEZ P. Emmanuel, LEY DE COMPAÑÍAS, Legislación CONEXA, Corporación de Estudios y Publicaciones 2003

1.2.2 Organigrama

Concepto.- Son gráficos que representan la estructura y forma de la organización de una empresa y en el cual se muestran las principales relaciones entre sus componentes, también son llamados cartas de organización.

Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser:

- * Verticales
- * Horizontales
- * Circulares
- * Escalares

Organigrama vertical

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Organigrama horizontal

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigramas circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigramas escalares

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama Mixto

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.⁶

1.2.2.1 Estructural

Muestran la delimitación de responsabilidades desde el punto de vista de unidades homogéneas que componen la organización.

- * ANEXO 1.1 Organigrama Estructural Actual
- * ANEXO 1.2 Organigrama Estructural Propuesto

⁶ KOONTZ Harol Heinz Weihrich, “Administración una perspectiva global” 11va. Edición México Pág. 38.

1.2.2.2 Funcional

Plasma las funciones de cada una de las estructuras o cargos.

- * ANEXO 1.3 Organigrama Funcional Actual
- * ANEXO 1.4 Organigrama Funcional Propuesto

1.2.2.3 Personal

El organigrama personal se encarga de describir al personal que forma parte de cada departamento o sección, con el fin de que se conozca detalladamente las personas que están a cargo de los mismos.

- * ANEXO 1.5 Organigrama Personal Actual
- * ANEXO 1.6 Organigrama Personal Propuesto.

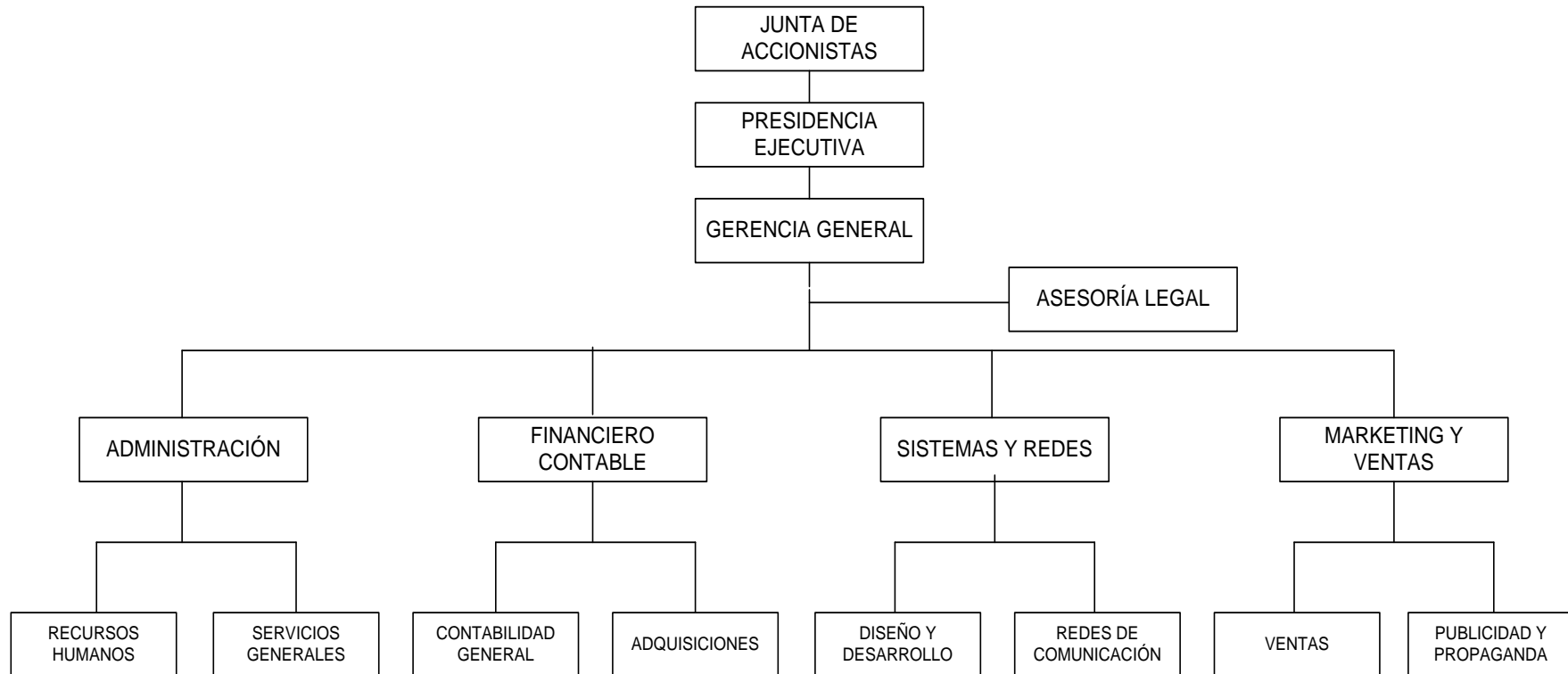
1.2.2.4 Por procesos

Este organigrama agrupa las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización.

- * ANEXO 1.7 Organigrama por Procesos Propuesto

ANEXO 1.1 Organigrama Estructural Actual de la Empresa SiRedCom S.A.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL
EMPRESA SIREDCOM S.A.**

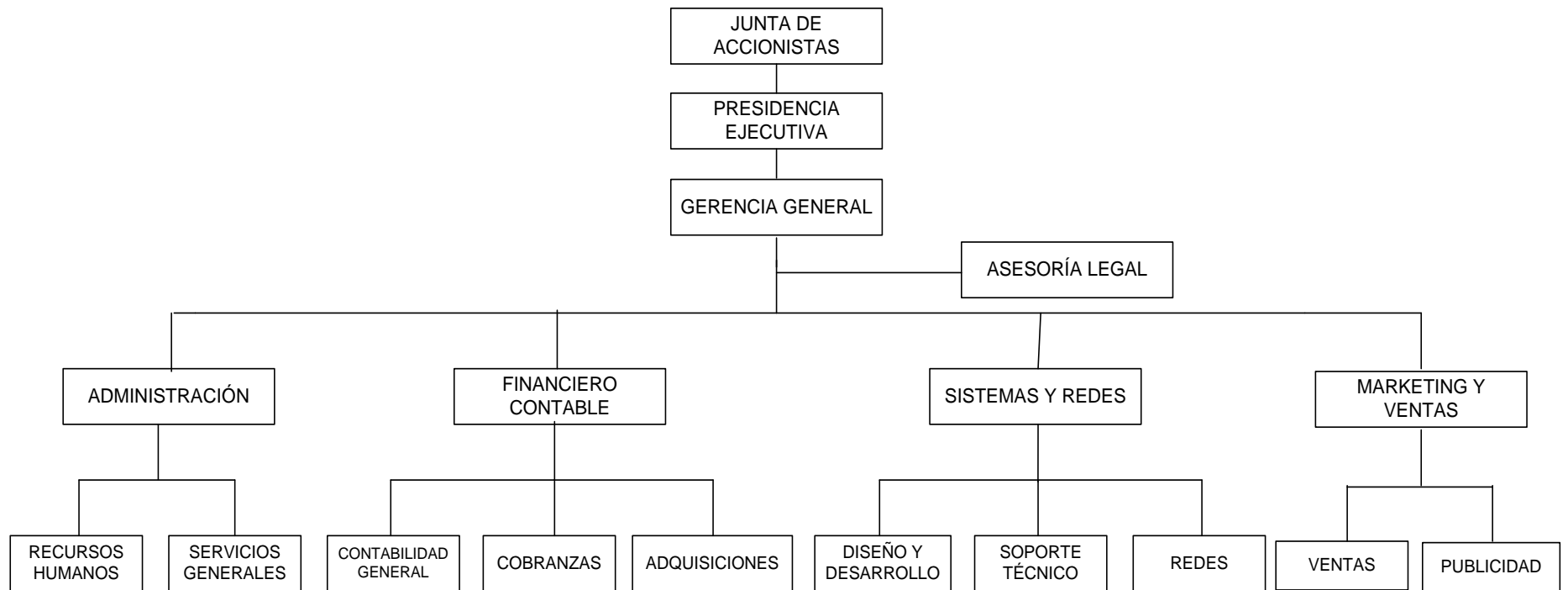


Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Ing. José Díaz L.

ANEXO 1.2 Organigrama Estructural Propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO
EMPRESA SIREDCOM S.A.**

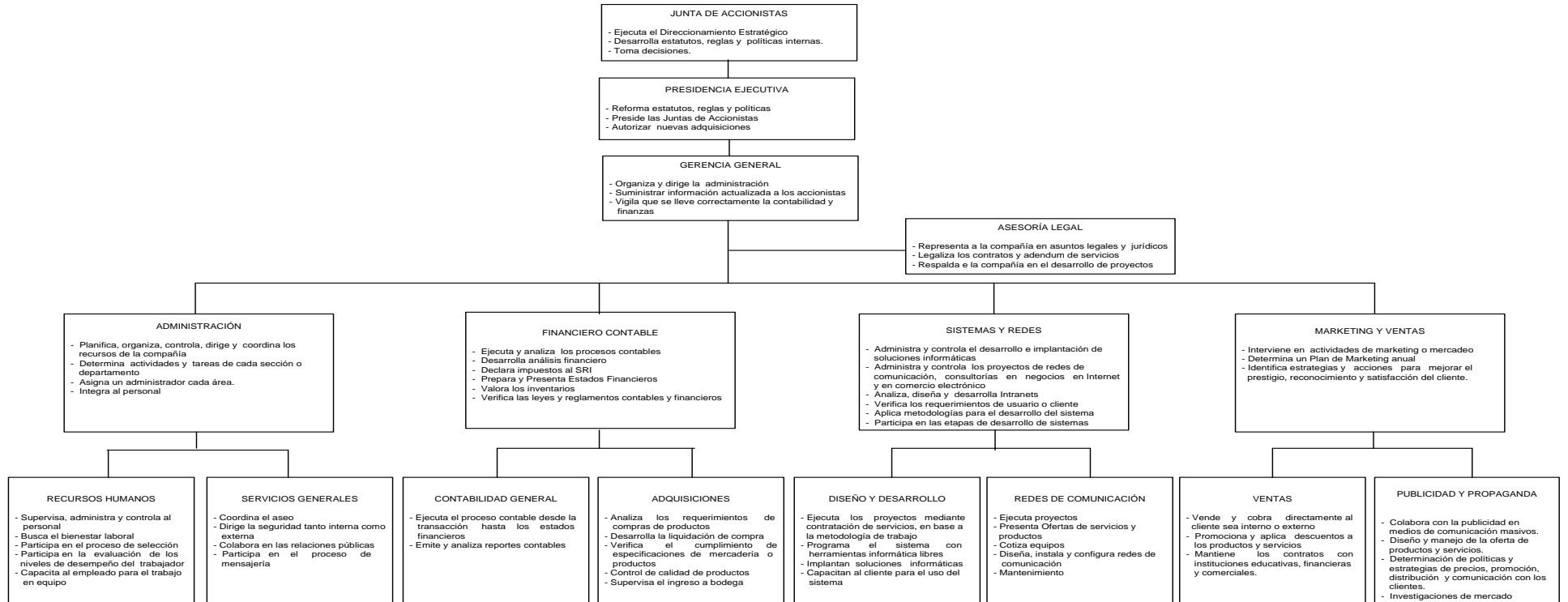


Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

ANEXO 1.3 Organigrama Funcional Actual de la Empresa SiRedCom S.A.

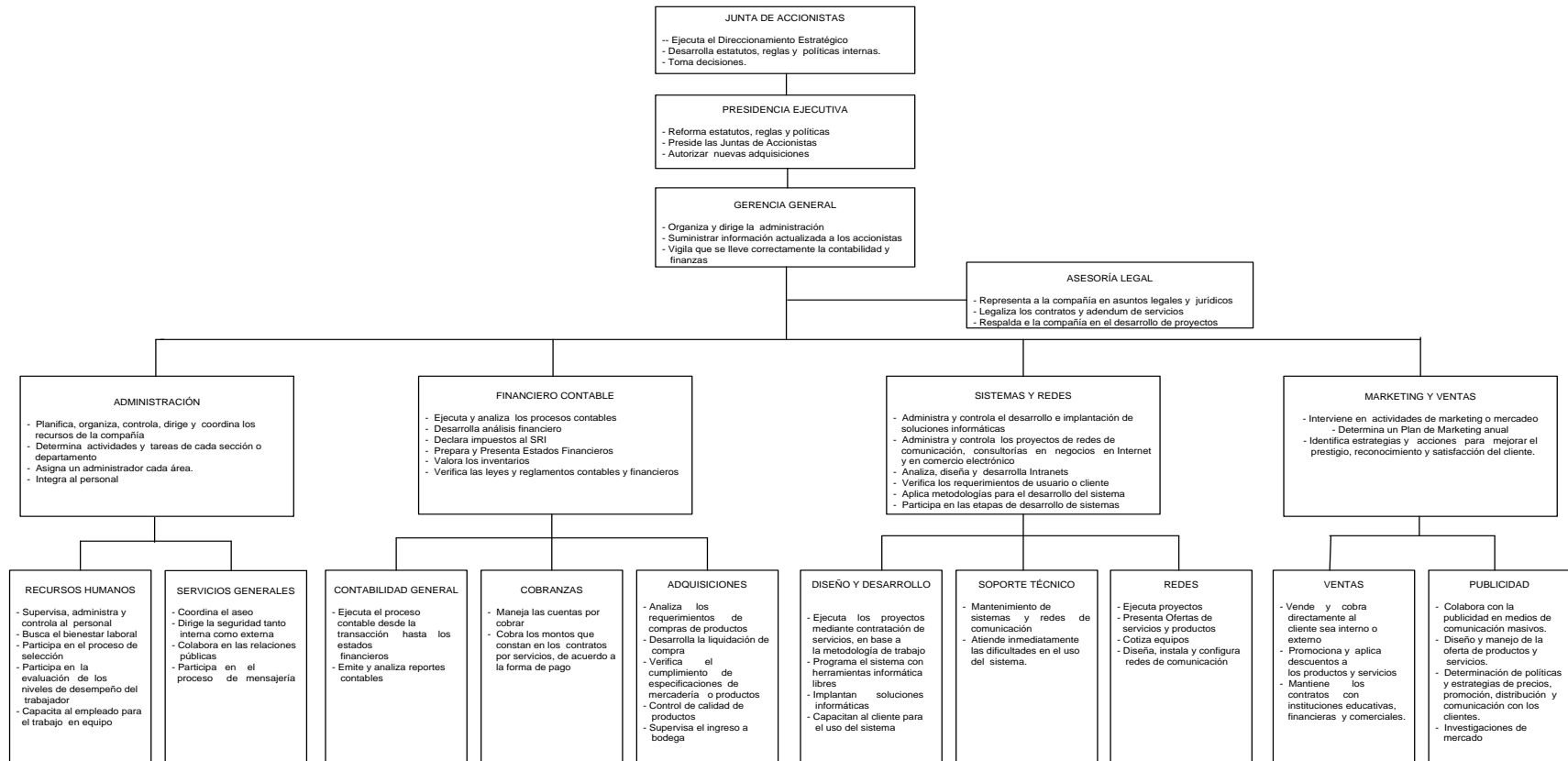
ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL EMPRESA SIREDCOM S.A.



Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

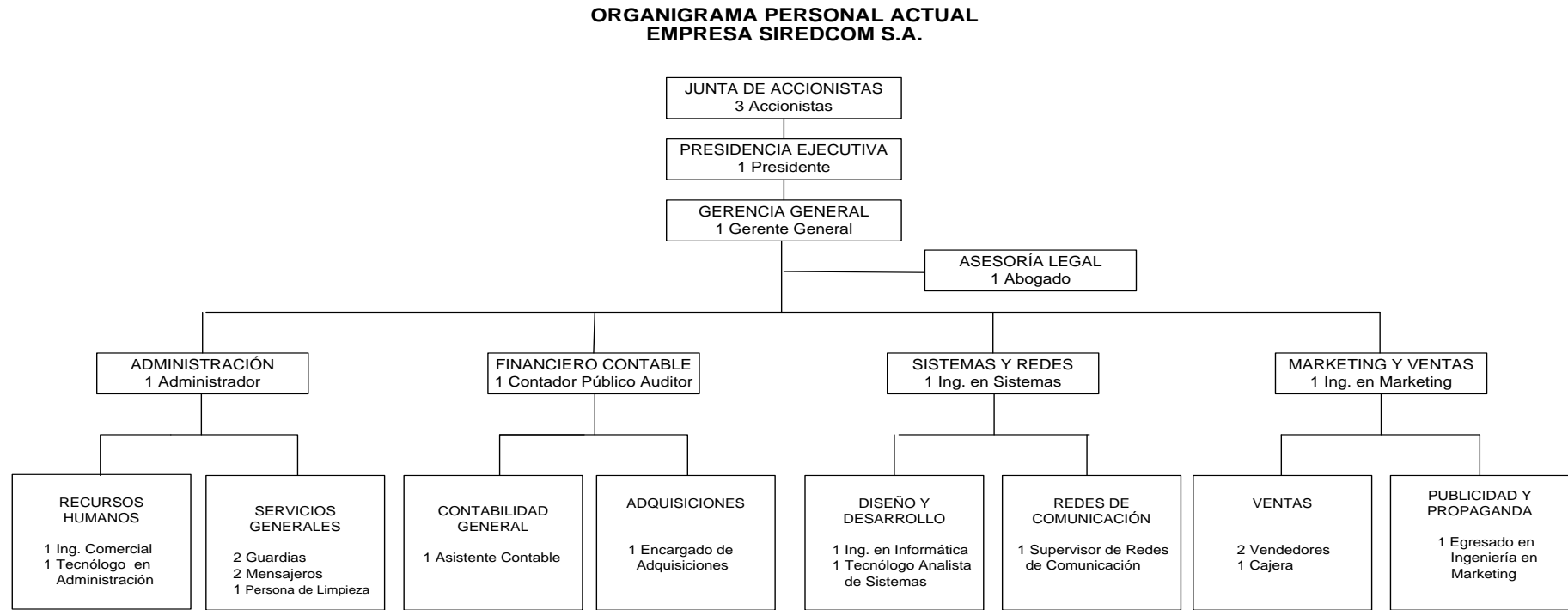
ANEXO 1.4 Organigrama Funcional Propuesto de la Empresa SiRedCom S.A.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO EMPRESA SIREDCOM S.A.



Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

ANEXO 1.5 Organigrama Personal Actual de la Empresa SiRedCom S.A.



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

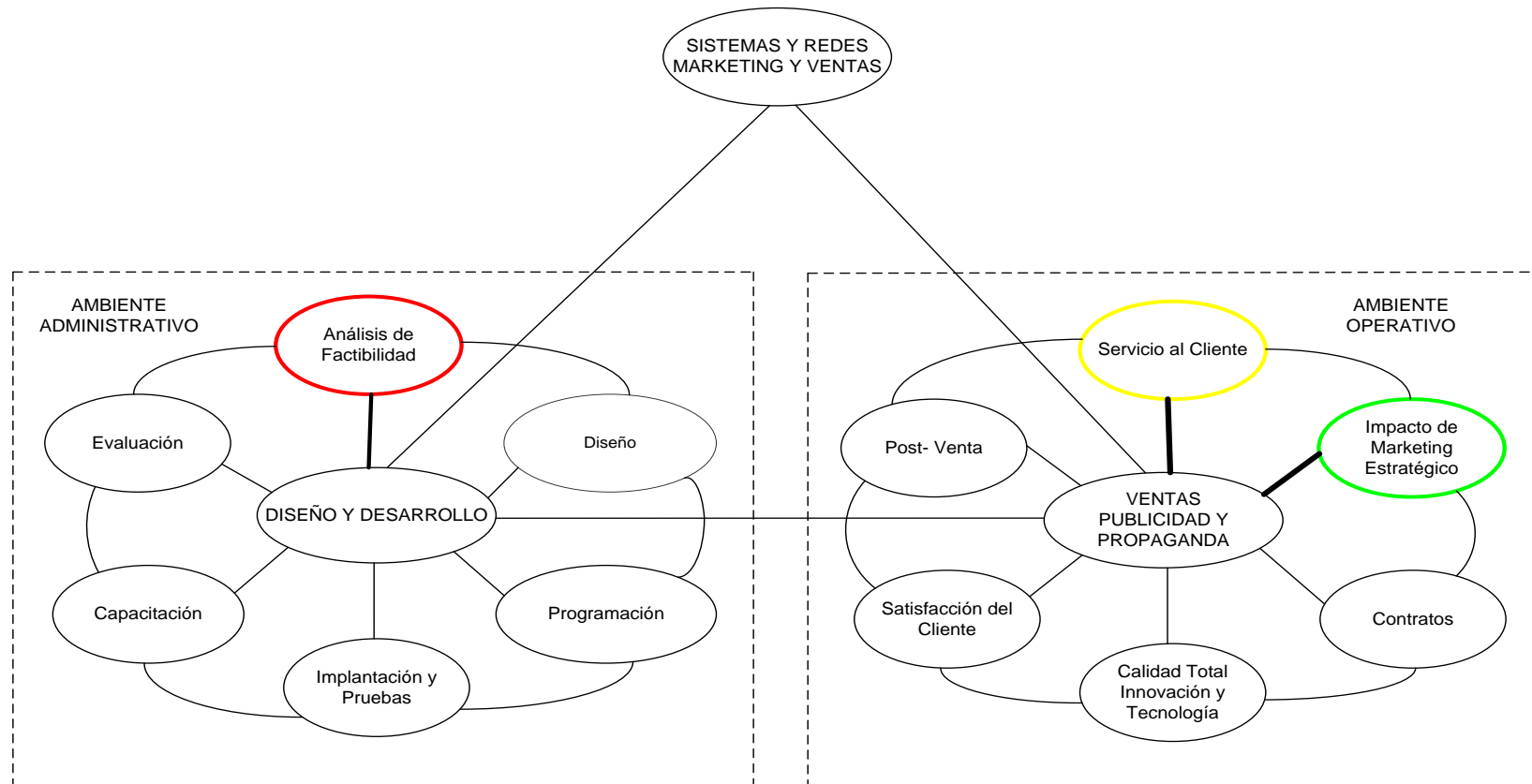
ANEXO 1.6 Organigrama Personal Propuesto de la Empresa SIREDCOM S.A.



Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

ANEXO 1.7 Organigrama por Procesos Propuesto Empresa SiRedCom S.A.

**ORGANIGRAMA POR PROCESOS PROPUESTO
EMPRESA SIREDCOM S.A.**



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis interno

Un análisis interno es la observación, examen e investigación que se realiza a todas las actividades u operaciones de la empresa, la misma que es reconocida por su calidad de servicios y productos que presta a sus usuarios, además, de contar con personal altamente capacitado y preparado en cada una de las áreas susceptibles de observación

Generalmente, está conformado por un equipo de profesionales convencidos del compromiso corporativo, y la de mantener las relaciones con sus clientes a mediano y largo plazo, su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los usuarios en forma eficiente y eficaz, tanto técnica, administrativa como financieramente, que permita que la empresa adquiera confiabilidad y fidelidad, además de diversificar los servicios tanto en el Norte, Centro y Sur de Quito sectores en donde previo a un a estudio de campo existen clientes prominentes, tales como empresas, instituciones educativas y financieras que demanden estos servicios informáticos.

La empresa, mantiene un plan organizacional con métodos y medidas coordinadas y adoptadas al negocio que sirven para proteger y salvaguardar sus activos, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones, dando estricto cumplimiento a los objetivos y metas planificados previamente, lo que estimula a que la empresa sea más competitiva en el mercado local y nacional que demanden sus servicios.

El personal directivo aplica un liderazgo basado en el cumplimiento de las políticas, reglas y objetivos de la empresa, empleando la matriz tridimensional, del SER, SABER HACER Y HACER, a fin de facilitar el proceso en la toma de decisiones adecuadas y oportunas en beneficio de la misma, además cuenta

con una mesa directiva que direcciona eficientemente los recursos con los que cuenta, para que los empleados actúen conjuntamente con sus jefes de área y se involucren en el desenvolvimiento del negocio, siempre y cuando cumplan con las actividades, tareas y funciones designadas, de manera tal, que es la de lograr las expectativas de cada sección.

Internamente se fomentan principios y valores para que exista transparencia, responsabilidad y disciplina en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros, que conlleven al éxito empresarial, considerando la buena planificación organizacional y funcional para que la empresa sea manejada con alto profesionalismo y que el rendimiento de gestión administrativa financiera sean resultados óptimos y superen a la competencia.

Así mismo, el ambiente laboral es el adecuado ya que permite al personal de planta, se adapte fácilmente a las actividades que se cumplen dentro de la empresa, existe una interacción entre las secciones, lo que ayuda a mejorar el desempeño laboral y de gestión profesional dando mucho énfasis en el recurso humano como un ente de desarrollo que es el protagonista para alcanzar los retos propuestos, en beneficio personal, familiar e institucional.

Una vez que se desarrollen todas las actividades de control, examen e investigación de la empresa, es imperativo que se realice una evaluación para medir los resultados de la gestión administrativa en las diferentes áreas sujetas al control y que son las siguientes:

- * Sección de Ventas
- * Sección de Diseño y Desarrollo
- * Sección de Publicidad y Propaganda

2.1.1 Áreas administrativas

2.1.1.1 Sección Ventas



El objetivo principal de la sección de ventas, es servir a sus clientes y usuarios, brindando un producto o servicio de buena calidad, a buen precio y de fácil acceso y aplicación para sus instituciones.

La sección está constantemente realizando estudios e investigaciones de mercado ya que es muy importante conocer y detectar las necesidades y preferencias del cliente, de potenciales competidores y proveedores actuales, factores que son influyentes para las ventas, oferta de productos o servicios sustitutos, entre otros.

Es responsable de la planificación, pronósticos y presupuestos de ventas que cuente con procesos debidamente establecidos, con la finalidad de mantener un servicio que cuente con un posicionamiento de ofertas y demandas a sus clientes, el mismo que debe estar actualizado, ser real y eficaz y cumpla con los objetivos propuestos en la sección.

Realiza un análisis de post-venta para evaluar la calidad de servicio prestado, determinando si la atención se cumplió o no a entera satisfacción del cliente con mayor demanda, utilizando variables de control en base a calidad del servicio y/o producto, realizando actividades de valor de la manera más eficiente posible, a fin de reducir costos operativos, ya que los clientes mayoritarios son aquellos que dan a la empresa la rentabilidad, por esta razón son el eje fundamental para la empresa en el desarrollo de sus actividades comerciales, incrementando así sus beneficios.

Desarrolla una estrategia de integración y de valoración humana para describir las competencias individuales que posee cada uno de los empleados de la sección de ventas, con el fin de dominar la oferta de servicios y crear futuros

líderes de ventas, buscando y coordinando los objetivos personales de promoción empresarial.

La sección siempre considera cumplir con los esfuerzos necesarios para lograr un gran volumen de ventas a los usuarios y que esto, les permita tener un porcentaje de utilidad considerable, pero se debe acotar que se detectaron varias deficiencias o falencias, que de una u otra forma afectan sus operaciones; y, es por esta razón que es conveniente realizar un detalle de las mismas, y así tenemos:

Debilidades encontradas:

- * La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.
- * No cuentan con una adecuada administración del archivo de facturas, notas de venta, contratos, dando lugar a que la información entre secciones, no sea actualizada ni sistematizada.
- * Falta de capacitación al personal de ventas sobre soluciones informáticos y redes, ocasiona que el cliente no se encuentre satisfecho sobre el asesoramiento de los mismos.
- * La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.

2.1.1.2 Sección de Publicidad y Propaganda



La sección de publicidad y propaganda es parte del departamento de marketing y ventas, se encarga de todas las actividades de mercadeo, ofertando los productos y servicios a un mercado competitivo, para que éstos tengan mayor demanda, prestigio y reconocimiento, estimulando el crecimiento empresarial mediante la demanda de servicios de calidad y a entera satisfacción del cliente.

Además se encarga de realizar estrategias promocionales, publicidad en medios de comunicación, propaganda, y distribución, entre otras.

El objetivo más importante de la sección es dar a conocer y entender la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la empresa al cliente; y que los mismos, se ajusten a sus necesidades, de manera tal, que sea reconocida en el mercado local y nacional.

La sección está orientada directamente al usuario, es dinámica y con amplia participación para ajustarse a la realidad de las demandas de servicios, ya que son un puente de desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas entre el consumidor y el mercado.

Esta sección tiene la facultad de promocionar, publicitar y ofertar los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado, utilizando todos los medios de información necesarios, debiendo siempre poseer un plan de posicionamiento estratégico como respaldo al desarrollo de sus acciones. Además, brinda información actualizada de sus servicios vía telefónica y electrónica que permite que el usuario acceda fácilmente a consultar los servicios y productos por estos medios.

Desarrolla el contenido del texto de la oferta vía electrónica (página Web) de la empresa, en base a innovaciones tecnológicas y de nuevos productos informáticos, a fin de mantener actualizado la gama de productos ofertados por

otras empresas nacionales que puedan ser aplicadas para intercambio de conocimientos y de desarrollo en el área.

Por otra parte, realiza encuestas a sus clientes internos y externos para evaluar el desempeño operacional, administrativo y tecnológico de la empresa.

Así mismo, se detectó errores de gestión que inciden en el cumplimiento de sus actividades directamente vinculadas con esta área, y que son:

Debilidades detectadas:

- * Las funciones y responsabilidades dentro de la sección no se encuentran bien distribuidas, existiendo duplicidad de funciones que afecta el desempeño laboral.
- * Se determina el incumplimiento de procesos legales en la documentación, como son firmas de responsabilidad o autorización administrativa y financiera, afectando el control de las transacciones operativas en esta sección.
- * Las actividades de publicidad y oferta de servicios no son suficientes para crear un campo apropiado de ventas directas, disminuyendo los resultados de crecimiento económico de la empresa.
- * No participan en ferias de exposición y stands de publicidad relacionada a nuevas tecnologías informáticas, dando lugar a que el cliente no acceda a la información de los servicios que la empresa presta en el mercado.

2.1.1.2 Sección de Diseño y Desarrollo



Esta sección juega un papel importante ya que su actividad principal gira en torno al objetivo general de la empresa, utiliza la informática como una herramienta de producción, manteniendo los estándares técnicos y administrativos sobre el negocio que desarrolla y oferta Siredcom S.A., y se encuentra en el departamento de sistemas y redes.

La máxima prioridad de esta sección, es que los clientes cuenten con productos de alta innovación tecnológica, de fácil acceso y a un buen precio, la seguridad, eficiencia y calidad en todos los servicios brindados, establecerán las normas para cumplir los objetivos de la empresa.

Sabemos que un sistema informático que va a ser aplicado en una empresa como una herramienta para el control computarizado de sus actividades, éste soporta las decisiones de un negocio y, para que éstas sean óptimas se debe encargar de realizar una administración y planificación adecuada de los sistemas y redes para cumplir con los requerimientos del negocio y de comunicación con el usuario.

Debilidades encontradas:

- * No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.
- * El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.
- * Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las

empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos

2.2 Análisis externo

El entorno en el que se desarrolla la empresa se debe a variables económicas, sociales, legales y políticas que deben ser analizadas constantemente para conocer el comportamiento de factores externos que influyen en el rendimiento y rentabilidad operacional de la misma.

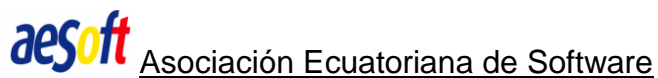
Un análisis externo permite encaminar a la empresa a la consecución de objetivos, ya que las operaciones que realiza cada área se basan en los cambios externos que amenazan el bienestar en el interior de las empresas.

Existen factores externos cambiantes que están indirectamente vinculadas a la empresa, pero que deben ser consideradas como efectivas en la medida que se logre establecer una sociedad de donde surgen los prominentes clientes y que están relacionadas a la migración, el desempleo, el riesgo país y las tasas de interés, que afectan al sector comercial y productivo y por ende al crecimiento y desarrollo de un país.

La empresa, como una estrategia socio-comercial y buscando su crecimiento de producción y desarrollo empresarial, mantiene convenios con otras instituciones que sirven para mejorar sus actividades en la creación de proyectos informáticos, comprometiéndose las partes a actuar conjuntamente para coadyuvar a la obtención de resultados óptimos, es por eso que a continuación se hablará sobre las instituciones que forman parte de estos convenios:

Convenios Interinstitucionales

Las relaciones interinstitucionales permiten a la empresa mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos con los que cuenta actualmente, ya que es la unión de dos o más fuerzas empresariales que actúan en conjunto para el desarrollo de proyectos viables y actividades relacionadas con el negocio, buscando un fin común, que es de mutua conveniencia para las dos partes, es así que mantiene convenios con empresas sólidas y de prestigio como son:



Esta institución es una organización de apoyo técnico logístico, que respalda a la empresa en el desarrollo de los sistemas, ya que el software actual que se oferta a los usuarios, permite tener un crecimiento tecnológico, que influye en todas las actividades administrativas que genera cada individuo u organización, además que permite tener transparencia y eficiencia en la gestión empresarial.

El convenio con esta institución, permite a la empresa desarrollarse e integrarse a los sectores que comprenden a la industria de tecnologías de información y comunicaciones apoyando el desarrollo tecnológico de nuestro país.

Agrupar a empresas productoras, distribuidoras y desarrolladoras de software del Ecuador, así como compañías dedicadas a la prestación de servicios informáticos relacionados con el software y tecnología.

Hace poco, la AESOFT inició un proceso que permitirá a las empresas desarrolladoras de software ir a la implementación de CMMi. Para ello AESOFT, desarrollo un proyecto de participación de las empresas de desarrollo en un proceso de capacitación para la implementación de CMMi.⁷

⁷ www.aesoft.com.ec

Es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional que diariamente envía información electrónica sobre innovación tecnológica, nuevas herramientas informáticas, nuevos equipos, y demás información relacionada a los nuevos avances tecnológicos de aplicación obligatoria en el campo empresarial para desarrollar y ejecutar proyectos que ayuden al control de gestión administrativa utilizando medios informáticos que prioricen los resultados de las mismas bajo parámetros de buen uso en tiempo y espacio.

En el lanzamiento de nuevos productos al mercado, TecnoMega da una preferencia especial a las empresas reconocidas a nivel local y nacional para que formen parte de sus actividades empresariales y otorgan varios beneficios para la distribución de productos informáticos y tecnológicos.



Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico

Es una organización líder y guía para la formulación de políticas de apoyo al desarrollo, uso y aplicación del Internet y el Comercio Electrónico en Ecuador.

Prepara estudios, desarrolla programas y proyectos que impulsen el uso comercial y empresarial del Internet en Ecuador.

CORPECE es una Asociación empresarial integrada por empresas y profesionales de Internet y Comercio Electrónico, creada con la finalidad de apoyar el desarrollo de las iniciativas empresariales de Comercio Electrónico e Internet en Ecuador y en la región, esta empresa es miembro activo de E-COMLAC la Federación Latino Americana y del Caribe de Comercio Electrónico (siglas en inglés)⁸

Dentro de estas relaciones interinstitucionales, participan miembros empresariales como Microsoft, IBM, Oracle, Movistar, Vera Quintana, Lotus,

⁸ www.corpece.com.ec

MACOSA, entre otros; estas instituciones ayudan en la capacitación al personal de SiRedcom en temas como:

- * Desarrollo de Software
- * Seguridades Informáticas
- * Manejo de equipos
- * Lenguajes de Programación
- * Instalación de equipos de redes
- * Redes inalámbricas, entre otros.

2.2.1 Influencias Macroambientales



El ambiente macro en el que se desarrolla la empresa es muy amplio y requiere de un estudio minucioso para confrontar la realidad de nuestro país con las estadísticas que reportan varias organizaciones en los medios de comunicación, es indispensable que el sector productivo y comercial del país, analicen los factores externos que inciden en su eficiencia, eficacia y economía.

Los sucesos políticos, sociales, económicos, tecnológicos, tanto nacionales como internacionales permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee un negocio, para la aplicación de acciones inmediatas y así propender al cambio organizacional.

2.2.1.1 Factor político

La inestabilidad política de nuestro país tiene su historia desde 1906, ya que a partir de este año, hasta la actualidad han habido 18 Constituciones políticas del Estado, sin descartar que a corto tiempo tengamos una más con el nuevo círculo político de acuerdo a las nuevas elecciones que van a definirse en Noviembre del 2006. La actividad del Estado abarca la creación de normas generales e individuales que estén directamente relacionadas a la producción nacional, en todos los campos, debiendo constituirse en una política de estado,

mediante normas jurídicas de aplicación nacional. El sistema político actual necesita de grandes cambios, de romper paradigmas mal estructurados que garanticen y que permitan realizar una reestructuración política de fondo, ya que en los últimos años la inestabilidad política en nuestro país, se ha vuelto común; en donde hasta los medios de comunicación social, han jugado un papel muy importante en la denuncia de actos de corrupción de los gobiernos e instituciones, y, a la vez, los mismos están directamente vinculados a los intereses personales de los grupos de poder, a menudo se escucha, que el país, está “desinstitucionalizado” que la institucionalidad “se ha perdido” que se “debe recuperar la institucionalidad del Estado” frases y expresiones que afectan grandemente en que empresas nacionales o extranjeras no quieran invertir en el Ecuador. Vivimos en un mundo globalizado, geopolíticamente definido, estamos ubicados geográficamente en medio de dos países con problemas sociales y económicos en donde nuestro país, no define políticamente estos problemas, todo el mundo actualmente está a la expectativa de que el nuevo Presidente dicte políticas que garanticen y establezcan la economía de nuestro país, a fin de considerar sobre si existen o no las diferentes instituciones estatales y si éstas cumplen o no el objetivo que el ordenamiento jurídico les ha asignado.

Obviamente, que este factor político, afecta grandemente a la sostenibilidad y crecimiento de las instituciones, y todos estos datos no sólo confirman la inestabilidad política de la nación, sino que reafirman los riesgos económicos a que se exponen las empresas ecuatorianas frente a esta realidad nacional, limitando que haya inversión internacional en nuestro país.

2.2.1.2. Factor económico

Inflación

Al reinicio del período democrático, es decir desde el año 1970, el Ecuador vivió su mejor época económica con la bonanza petrolera, las instituciones del Estado generaban empleo, y los indicadores laborales eran positivos para

nuestro país, al no contar con una buena administración pública, los graves desequilibrios económicos empezaron a hacerse presente. La continuación de un endeudamiento desmedido para atender las demandas de todas las instituciones y que fueron adquiridas con el respaldo del crudo ecuatoriano que sale del oriente, aumentaron y perjudicaron el gasto y el crecimiento socio-económico disminuía paulatinamente. Con la crisis agrícola de 1972, vino la migración de campesinos a las ciudades, lo que subió la demanda de empleo y el nivel de pobreza de la población aumentaba considerablemente.

El Ecuador, entonces empezó a importar productos con los que anteriormente se autoabastecía, como el arroz y el azúcar. Los mayores costos que pagaba el Estado al exterior, encarecieron el nivel de vida y provocaron el inicio de una escalada inflacionaria que a la postre fue incontrolable hasta la debacle de 1999.

El proceso inflacionario es como un dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca. Para paliar este fenómeno, los gobiernos, a través de entidades financieras, recurrían a la emisión inorgánica de sucres.

La alta circulación de dinero inflaba considerablemente los precios, y el costo de la vida se encarecía aún más, solo seis meses antes de la dolarización, en 1999, el Banco Central emitió billetes por 10.000 millones de sucres, causando una inflación galopante.

La adopción del dólar frenó en seco la devaluación, pero los ecuatorianos sufrieron el “redondeo” y el reajuste en sus salarios hasta que la economía encontró un punto estable, en los precios de productos y servicios.

Uno de los objetivos de la dolarización es la convergencia de los precios domésticos hacia niveles internacionales, luego de un año de la dolarización, es

decir en el 2001, no se logra reducir la variación de los precios y ese año la inflación alcanzó el 67.2%.

Este comportamiento de crecimiento de ritmo de los precios de los bienes y servicios, se explica por la acelerada depreciación del tipo de cambio en el año 1999, que desató en una fuerte inercia inflacionaria y un ajuste interactivo de los precios relativos.

La revisión de las tarifas de los servicios administrados como son energía eléctrica, gas doméstico, agua potable, telecomunicaciones, tecnología y transporte.

El proceso de redondeo de los precios relativos, alentado por una recuperación de la demanda inelástica al incremento de precios.

La pérdida de referencia de los precios en dólares, al haberse eliminado los precios en sucres, pues no existe un referente público sobre la evolución de los precios en los centros de acopio y expendio de los productos básicos.

El deseo de mantener un margen de ganancia constante por parte de los comerciantes.

Las expectativas de los agentes frente a importantes decisiones como la revisión de precios de bienes públicos como los combustibles y el gas.

El acuñamiento de monedas nacionales con el mismo valor de las monedas de los Estados Unidos, afectaron directamente en la economía popular.

La balanza comercial en el 2001 fue negativa, ya que el país compró más de lo que vendió, el déficit comercial alcanzó los 508.6 millones de dólares, las importaciones crecieron en un 50%, nos volvimos consumistas y el aparato productivo hasta la actualidad se encuentra estancado.

A partir del año 2002 hasta la actualidad, si bien es cierto la inflación se ha reducido, es gracias a la gestión fiscal obligatoria que le tocó ejercer al Estado, cuya consecuencia obligó a que miles de ecuatorianos migren del país hacia otros mundos en busca de satisfacer las necesidades económicas que

demanda su familia, ya que muchas empresas cerraron sus puertas por no poder enfrentar la convertibilidad de salarios y demás beneficios económicos de sus trabajadores de sucres a dólares.

Es por estas razones que desde enero del 2006 la inflación fue de 3,37% a comparación de octubre con un 3,21% que es un porcentaje que no a variado considerablemente desde la adopción de la moneda norteamericana, aunque los precios son altos existe una estabilidad inflacionaria, porcentajes que se reflejan en el Banco Central del Ecuador.

El Estado ante esta emergencia económica, tuvo que suscribir contratos petroleros para la producción petrolera, OCP, crear fondos de estabilización económica, nuevas reformas tributarias, mejor control del sistema financiero nacional, la evolución del precio del crudo ecuatoriano, reducción del gasto público, modernizar el Estado, control de aduanas, entre otras, que sin lugar a dudas estabilizan la economía del Ecuador con una lenta convergencia de la inflación a niveles internacionales.⁹

En conclusión, la decisión soberana de dolarizar la economía ecuatoriana, no es únicamente una decisión de cambio de régimen monetario, Además de exigir reformas de largo alcance en el ámbito económico se ha tenido que incursionar en otros campos como el cultural, el educativo y el político.

La desviación de objetivos de la estabilidad que garanticen el éxito de la dolarización podría ser más costoso socialmente hablando que en cualquier otro esquema que se presente, ya que al emprender los esfuerzos necesarios para estabilizar la economía fiscal, se podría anular las expectativas cambiarias, reducir la inflación producto de la emisión monetaria, disminuir costos de transacción derivado del intercambio comercial, reorientar el debate sobre temas fundamentales como la competitividad, productividad y mecanismos de estabilización que son problemas que aún presenta la dolarización y que han influenciado directamente en el nivel inflacionario del Ecuador.

⁹ ROSEN S. Harvey, HACIENDA PÚBLICA, Editorian MC Graw Hill, quinta edición , España 2001, Pág. 112

Tasas de Interés

Al hablar de tasas de interés debemos mencionar que el sistema bancario ha sufrido varios remesones en su actividad financiera, desde el 2000 donde comenzó la llamada crisis bancaria, que afectó a varias instituciones de la banca privada, dejando en quiebra sus operaciones.

Las malas decisiones políticas influyeron, en los ahorros de la población que creía en la estabilidad bancaria del país, esto desencadenó pobreza y desconfianza, es por eso que actualmente, existen personas que aceptan dinero a cambio de altas tasas de interés que no se encuentran reguladas en nuestro país, se denominan “chulqueros”, que incurren en varios actos ilícitos como el lavado de dinero, perjuicio al Estado y estafa.

Para referirnos a las tasas de interés, debemos conocer que significa tasa pasiva y tasa activa:

Tasa de Interés Pasiva es el precio que los depositantes cobran por mantener su dinero en el banco, lo que se refleja en cifras porcentuales de enero del 2006 con un 4,26 y en septiembre de 4,36. (Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador. 2006)

Tasa de Interés Activa es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costos del procedimiento del préstamo y valoración del riesgo) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado, actualmente se encuentra en 8,77%. (Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador, 2006)

Con respecto a este factor económico la empresa mantiene un nivel de endeudamiento financiero para que exista estabilidad en el balance contable, y de esta manera se reactiva la economía, aunque las tasas de interés son altas es necesario para crecimiento empresarial.

Riesgo País

La percepción de riesgo de la economía ecuatoriana, que se tiene en el exterior, ha aumentado en los últimos meses y semanas, porque hay dudas sobre el manejo económico del actual Gobierno, y las dificultades a lo que eso puede llevar en el financiamiento y en el pago de las obligaciones externas.

Contrariamente a lo que algunos creen, lo sano para un país es tener una buena calificación (igual que lo es para una empresa o una persona), lo que implica precios altos de su deuda en el mercado, pero sobretodo significa poder acceder más fácilmente a créditos, y lograrlo con menores tasas de interés.

Precios bajos de la deuda lo único que sirven es para recomprarla más barato, pero eso es un fenómeno muy circunstancial, y una ventaja pequeña muy poco duradera.

Desde un tiempo atrás es frecuente escuchar y leer en la prensa nacional, sobre "riesgo país", incluso algunos políticos basa sus éxitos económicos en que tan bajo este, aunque los aspectos sociales y ambientales que tienen un alto índice de riesgo, no sean considerados como importantes.

La determinación de este indicador necesita de una calificación la misma que tiene un enorme impacto sobre las economías latinoamericanas.

Para medir el riesgo país se considera, la posibilidad de incumplimiento económico; tomando en cuenta la situación actual y sus consecuencias futuras, la capacidad de pagar deudas o lograr rentabilidad, por lo que actualmente el riesgo país es de 645 puntos, utilizando indicadores tales como: de Crédito, de Mercado, Analíticos, los que encierran factores como, riesgo político, estabilidad política, efectividad de las decisiones políticas, la política fiscal, monetaria, cambiaria, comercial, la estructura de la deuda.

Esta información se pone a consideración de futuros inversionistas que están fuera de nuestras fronteras en la mayoría de los casos, por esta razón este factor es fundamental que la empresa estudie y conozca el riesgo país para que mantenga relaciones internacionales y posibles alianzas estratégicas.

Nivel de Ingresos

El nivel de ingresos del país de acuerdo a las evaluación que realizan varias instituciones, posee estabilidad en los diferentes campos, en el caso de tecnología e informática que actualmente poseen una gran demanda servicios y/o productos en el mercado, el nivel de ingresos es considerable, lo que ha permitido que exista sostenibilidad de la empresa en cuanto a su balance contable, generando utilidad y rentabilidad económica, dando lugar a que sus personeros realicen algunas innovaciones administrativas, nuevas inversiones en el campo tecnológico y un adecuado control del recurso humano, ofreciendo capacitación y actualización de conocimientos, a fin de mantenerse en relación directa a los nuevos desafíos que presenta la innovación diaria de una creciente ola tecnológica a nivel de nuestro país.

Si es que la empresa, demuestra solidez, seguridad y confianza en sus operaciones realizadas que avalicen mantener un nivel de ingresos considerable, permitiendo el desarrollo y el mejoramiento de sus operaciones, será menester que cuente con los mejores sistemas de control interno, técnico, administrativo y financiero que optimice los resultados de una buena gestión empresarial, además, será una empresa que busca nuevos desafíos para enfrentar a la competencia en el desarrollo de proyectos informáticos y redes, ayudando a que otras empresas aprovechen los recursos en tiempo y en espacio.

2.2.1.3 Factor social

Desempleo

En los últimos dos años, el índice de desempleo en Ecuador ha llegado a un máximo de 11,25% para Quito, los ecuatorianos han aprendido a vivir con el desempleo como una constante en sus vidas, según un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo.

Los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger al trabajador, sino al empresario. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social.

Otra es la contratación a empleados por medio de tercerizadoras, que se originaron como agencias de empleo, y se distorsionaron hasta ser usadas para evadir la ley y no formalizar la permanencia de un empleado en la empresa, a fin de no pagar beneficios.

En enero del 2006 es el 10,21% a Octubre 31 del 2006 es de 9,98% porcentajes que se puede observar en las estadísticas del Banco Central del Ecuador, además, reflejan la falta de fuentes de trabajo en nuestro país, que benefician la calidad de vida de la población, por lo que SiRedcom da oportunidad de trabajo a varias personas en diferentes campos laborales, con el objetivo de cumplir con las obligaciones patronales, como: horas extras, beneficios de ley, seguro social, remuneración, brindando un ambiente laboral óptimo y sobre todo estabilidad laboral.

Migración

Durante los últimos cinco años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Basta recordar que las divisas provenientes de la migración constituyen el segundo rubro de importancia luego del petróleo y que por otro lado, existen nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias que residen en el país.

El telón de fondo sobre el que se puede explicar la presencia de este fenómeno es sin duda el descalabro de la economía ecuatoriana registrado en 1999 que se expresa en la más grande crisis bancaria de ese siglo y el posterior proceso

de dolarización, una tabla coyuntural de salvación que no ha resistido las olas del modelo neoliberal. En estas condiciones de fragilidad económica, para muchas familias no les quedaba otra alternativa que migrar fuera del país, como un mecanismo rápido de captar divisas que permitieran capear la crisis expresada en la falta de oportunidades de trabajo y de esta manera establecer nuevas estrategias de tipo globalizado que son la que han permitido su sobrevivencia. Existen dos escenarios de la migración:

a) La poca posibilidad de la economía nacional de absorber el duro golpe de la crisis bancaria que aceleró la crisis del sector productivo nacional y,

b) La búsqueda de solución en base a las iniciativas de las familias ecuatorianas para aprovechar los nichos del mercado de trabajo globalizado.

Este segundo enfoque implica toda una estrategia familiar que involucra duras decisiones, altos costos sociales y afectivos, pero que demuestran una extraordinaria capacidad de iniciativa popular para enfrentar los retos económicos del nuevo siglo.

Las emigrantes jóvenes en su gran mayoría hijos de familia, características que ayudan a comprender el comportamiento de la oferta y demanda del mercado globalizado. En efecto, por un lado, el mercado de trabajo demanda una mano de obra preferentemente joven y por otro, la oferta familiar de mano de obra se concentra en los hijos, quienes asumen de este modo un rol importante en las estrategias familiares para enfrentar la crisis económica.

El análisis sobre la emigración, muestra algunos aspectos novedosos en cuanto a las tendencias de este importante fenómeno socio-económico que se ha convertido en el los últimos años en el segundo soporte del ingreso de divisas al país. Se trata de un fenómeno que debe ser comprendido no solo por los efectos expulsivos internos como efecto de la crisis económica del país, sino también por las características que adquiere el mercado de trabajo a nivel global, fenómeno que incide en las direcciones de los flujos migratorios y en las estrategias que impulsan las familias.

Un primer elemento a reconsiderarse es que la emigración debe ser analizada considerando también la estrategia familiar en una coyuntura de crisis. Los datos nos muestran que no todos los hogares son afectados de la misma manera y que existen estrategias muy diferenciadas que exigen un estudio más pormenorizado de este fenómeno.

Un segundo elemento es que las posibilidades de insertarse en el mercado internacional dependen mucho de la demanda existente en los países de destino. Por lo mismo no existe una correlación entre la calificación de la mano de obra emigrante y los nichos de trabajo existentes en el mercado globalizado. De hecho, la inserción en el mercado global casi siempre es desvalorizante para el migrante, es decir que el puesto de trabajo que finalmente consigue no se relaciona con la calificación del trabajador. Esta situación causa frustraciones de orden psicológico en el emigrante que no encuentra un trabajo acorde con su nivel de capacitación.

La desvalorización del trabajador en el mercado de trabajo global es un costo socio-psicológico que afecta al emigrante y a su entorno familiar. Una mano de obra calificada que emigra y se inserta en mercados de trabajo flexible y precario del primer mundo, es de todas formas una pérdida para el país de origen, se genera un proceso de pérdida de capital cultural difícilmente recuperable en el corto plazo.

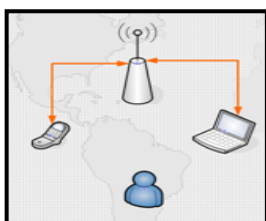
El tema de las remesas debe ser ubicado en forma objetiva. Las remesas no tienen siempre el volumen esperado y la frecuencia mensual del envío muestra que se relaciona estrechamente con los gastos del hogar o el pago de deudas contraídas para el viaje. En este sentido, las remesas se orientan a satisfacer prioritariamente los gastos básicos del hogar. No existe un margen de remesas destinadas hacia inversión productiva o hacia el ahorro y por lo mismo es un dinero que tendría pocas probabilidades de ser orientado o usado en actividades que no sean vinculadas al hogar o a la familia.

Existe un espacio de participación de agentes externos al núcleo familiar es en el traslado del dinero desde fuera del país. Hasta ahora han sido las casas de

cambio las que se han aprovechado de este flujo, pero hay síntomas de que la banca formal está actuando más activamente en torno a las remesas. Esta actividad se observa tanto en los países de destino como en nuestro país, al empezar a competir los bancos con las casas de cambio en torno a las comisiones y seguridad en los envíos. Tampoco en este caso, se observa que el destino final de las remesas podría estar relacionado con una reactivación económica interna en tanto en el país no existan síntomas claros de recuperación económica.

Finalmente, hay que remarcar que las estrategias familiares en torno a la emigración pueden empezar a “topar techo”, una vez que desde el mes de agosto del 2003 se exige la visa como condición de ingreso al continente europeo y se tornan más drásticas las formas de control para el ingreso ilegal a Estados Unidos. Pero además en los países de destino como España, la mano de obra ecuatoriana empieza a sentir la competencia de nuevas oleadas de emigrantes provenientes de los países de Europa central que buscan también insertarse en el mercado de trabajo tanto rural como urbano. Así pues, progresivamente, se acumulan dificultades que provienen de las características que adopte el mercado de trabajo en los países centrales que afectarán en el futuro los flujos migratorios del país.

2.2.1.4 Factor tecnológico



La tecnología es un arma efectiva contra la ineficiencia, ya que permite crear nuevos productos o mejorarlos, y así facilitar las actividades de las empresas para tener rapidez en la obtención de reportes contables y financieros, la empresa utiliza un “Sistema Integrado de Red Contable” (SIREDCONT) que permite automatizar y sistematizar las operaciones y que todas las transacciones deben estar registradas, es por eso que consta de los siguientes módulos Contabilidad, Cuentas por pagar, Compras, Activos Fijos, Inventarios, Bancos, Recursos Humanos, Ventas y Estados Financieros.

Por excelencia, el sistema de contabilidad es el que centraliza y agrupa todos los movimientos generados por los subsistemas. La importancia del sistema contable radica en que es la columna vertebral alrededor de la cual se mueven todos los demás sistemas. Si el sistema de cuentas por pagar genera información errónea y ésta es transferida al sistema contable, las cifras de los estados financieros que hayan sido afectados, tendrán que ser analizados y corregidas manualmente con el consiguiente trabajo y pérdida de tiempo que ello ocasiona.

En este factor es indispensable mencionar sobre las empresas que desarrollan software y los beneficios que estas ofrecen, en nuestro país la industria es joven un 74% tiene menos de 10 años, permite desarrollar la competitividad del país, el Internet debe desarrollarse de la convergencia de todos los actores: sector privado y público.

La empresa emplea tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades internas y externas, para lo cual realizan un análisis tecnológico que requiere de cierta experticia y experiencia en el área, se debe enfocar al análisis de diferentes plataformas computacionales microcomputadoras, minicomputadoras, ambientes de redes.

Para el desarrollo e implantación de soluciones informáticas SiRedcom utiliza software de “fuente abierta”, que viene con licencias informáticas (Microsoft, Windows, Office, Google) de autorización para que cualquiera pueda usarlo, copiarlo y distribuirlo, ya sea literal o con modificaciones, gratis o mediante una gratificación.

Se hace referencia a cinco libertades de los usuarios del software:

- * La libertad de estudiar cómo funciona el programa, y adaptarlo a sus necesidades.
- * La libertad de distribuir copias.
- * La libertad de mejorar el programa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie. El acceso al código fuente es también un requisito previo para esto.

- * La libertad para usar un programa significa la libertad para cualquier persona u organización de usarlo en cualquier tipo de sistema informático, para cualquier clase de trabajo, y sin tener obligación de comunicárselo al desarrollador o a alguna otra entidad específica.
- * Modificación del programa y distribución libre, tanto de las alteraciones como del nuevo programa resultante, bajo las mismas condiciones del programa original.

Además, el costo de obtención de una copia del código fuente del programa por parte del usuario no podrá ser significativamente mayor al costo habitual de mercado en concepto de materiales, mano de obra y logística necesaria para la confección de dicha copia. Una de las características del software libre es tener;

Formato abierto

Se denomina a cualquier modo de codificación de información digital que satisfaga las siguientes condiciones que:

- * Su documentación técnica sea completa y esté disponible al público.
- * El código fuente de al menos una implementación de referencia completa esté disponible públicamente.
- * No existan restricciones para la confección de programas que almacenen, transmitan, reciban o accedan a datos codificados de esta manera.

Los software libres permiten la inspección del programa es una excelente medida de seguridad, ya que al estar expuestos los mecanismos, estos están constantemente a la vista de profesionales capacitados, con lo que se vuelve inmensamente más difícil ocultar funciones maliciosas, aún si el usuario final no se toma el trabajo de buscarlas él mismo.

Existen soluciones de software libre listas para instalar y usar en las siguientes funciones, entre muchas otras:

- * Estación de trabajo
- * Infraestructura de red (para máquinas Linux, Windows, Macintosh, Unix,
- * Servidor de archivos
- * Servidor de impresoras
- * Servidor de correo electrónico
- * Servidor de www
- * Servidor de acceso a Internet
- * Gestión de bases de datos
- * Desarrollo de software
- * Gestión de oficina (procesador de la palabra, hoja de cálculo)
- * Correo electrónico y comunicaciones en general
- * Navegación de Internet ¹⁰

No existen aún soluciones libres para todos y cada uno de las necesidades que podamos imaginar, pero eso también es cierto del software propietario. En estos casos, la respuesta es, desarrollarlo, creando una solución duradera, que permita crecer y administrar nuestros datos con seguridad y libertad.

Si bien hay aplicaciones desarrolladas entre una, dos y tres personas, otras concitan el interés de cientos y miles de personas. Mejor aún, millones de personas y cientos de miles de empresas las utilizan a diario. Una muestra de los proyectos más exitosos del *Software Libre* se da a continuación:

- * Apache
- * Linux
- * OpenOffice
- * Mozilla
- * Navigator
- * PHP
- * MYSQL
- * GIMP
- * PHP-Nuke

¹⁰ “SISTEMA DE ADMINSTRACIÓN DE ARCHIVOS ACADÉMICOS”, UCE, Quito- Ecuador 2004

2.2.1.5 Factor legal

La mayoría de las empresas tecnológicas, que ofertan equipos y sistemas computacionales en hardware y software, tienen debidamente definido el asunto legal de servicios, es por eso, que las grandes empresas transnacionales demandan que los usuarios cuenten con las licencias y herramientas apropiadas a cada sistema, habida cuenta de que si no las tienen estarán sujetas a las normas legales internacionales, es por eso, que la empresa, ha cumplido con todos los requisitos legales, mantiene los permisos y autorizaciones correspondientes, a fin de que ésta pueda desarrollar sistemas con el aval respectivo desde y hacia sus prominentes clientes, que así mismos estarán sujetos a las regulaciones que demandan las grandes empresas.

2.2.2 Influencias Microambientales

El desarrollo actual de las empresas, vinculadas al área de informática, forma un entorno competitivo muy vertiginoso, por el avance tecnológico en el Ecuador y el mundo. Estos elementos confluyen directamente en los niveles de competencia en el mercado de productos, para competir con mayor eficiencia.

En los actuales momentos, el utilizar la tecnología informática, no garantiza completamente ni califica el liderazgo de una institución en el mercado de consumo. Ni siquiera las transnacionales tradicionales pueden ahora estar al margen de la tecnología ni disfrutar su liderazgo y posicionamiento obtenido en el mercado, ya que cada día empresas nuevas incursionan con promociones publicitarias agresivas, utilizando todos los medios de fácil acceso a los clientes, lo que obligan a las empresas líderes a mantener una postura de permanente cuidado de su imagen institucional y a que sus productos promocionales permitan mantener ese liderazgo y evitar perder mercado.

2.2.2.1 Clientes

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y son el factor más importante que interviene en el mundo de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y requerimientos de sus clientes, estará sujeta a tener una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él, es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

La empresa cuenta con clientes reconocidos a nivel nacional y local, que demandan productos y servicios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos actuales y futuros, en las decisiones de consumo en algunas ocasiones los consumidores interactúan socialmente con grupos de referencia que influyen en el comportamiento de compra, es por eso que SiRedcom al tener calidad, precio y prestigio en el campo informático y redes de comunicación, mantiene buenos resultados de ofertas para sus clientes.

La empresa, para brindar un servicio eficaz al cliente, se enmarca dentro de las siguientes condiciones:

- * Mostrar mayor atención al cliente
- * Mantener una presentación adecuada
- * Atención personalizada
- * Tener a mano la información adecuada para el cliente
- * Expresión corporal y oral adecuada.

La cartera de clientes de la empresa es dinámica, porque las necesidades informáticas se originan desde pequeñas, medianas o grandes empresas, siempre y cuando se ajusten a los requerimientos del cliente, para que sus operaciones sean más eficientes, a continuación se detallan los clientes con mayor participación en demanda de servicios, entre estas tenemos:



UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL QUITUMBE: Se entregó una propuesta para mejorar el control de toda la Planificación Curricular establecida en la Unidad Educativa, bajo los lineamientos que determina la ley de Educación, en sí, el sistema fue desarrollado a la medida para mantener una organización, control y coordinación de las actividades académicas desde el proceso de inscripción y matrículas, control diario de asistencia, supervisión y evaluación de tareas y exámenes, además se equipó dos centros de cómputo para cincuenta alumnos cada uno, en total se ensambló 100 computadores personales INTEL P4 y 2 impresoras para cada centro, el respectivo soporte técnico y capacitación para el uso adecuado del Sistema de Información de Gestión Curricular (SIGC).



SECAP

SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN

PROFESIONAL: Para mantener automatizado y sistematizado todas las operaciones diarias de esta institución, se diseñó y desarrolló un Sistema de Información y Control del SECAP (SICS) que se encarga de la gestión técnica pedagógica y Administrativa con el fin de:

- * Planificar cursos (populares, larga duración y asistemáticos)
- * Matrículas e inscripciones
- * Posee una base de datos de participantes e instructores
- * Genera formularios mensuales
- * Reportes estadísticos (horas programadas y horas cumplidas)
- * Ordenamiento de información
- * Importa y exporta información centralizada
- * Control académico
- * Certificación y titularización

En lo referente a hardware se entregó la red inalámbrica, access point (switch inalámbricos), tarjetas inalámbricas, además, se realizó la Red de cableado estructurado con respecto a lo siguiente:

- * Diseño y Configuración de LAN

- * Diseño y Configuración de red inalámbrica
- * Diseño y Configuración de WAN



TECNOLÓGÍA, DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y ASESORÍA EMPRESARIAL: Se realizó un sistema para el manejo de anexos transaccionales en lo referente a compras de bienes y servicios, ingresos y egresos, en si todo el ingreso de documentación activa del negocio, para automatizar el manejo transaccional y emitir reportes al Servicio de Rentas Internas. Además se vendió varios accesorios para computadoras como parlantes, monitores, Lexmark multifunción P4350, Intel P4, entre otros.



Se diseñó y desarrolló un sistema INTRANET que funciona a nivel institucional y permite desplegar información de procesos y procedimientos, correos internos de áreas de la empresa, por lo que se lleva a cabo un mantenimiento mensual por seis meses, además, se entregó un servidor que es un computador personal con gran capacidad de almacenamiento y rendimiento de procesos.



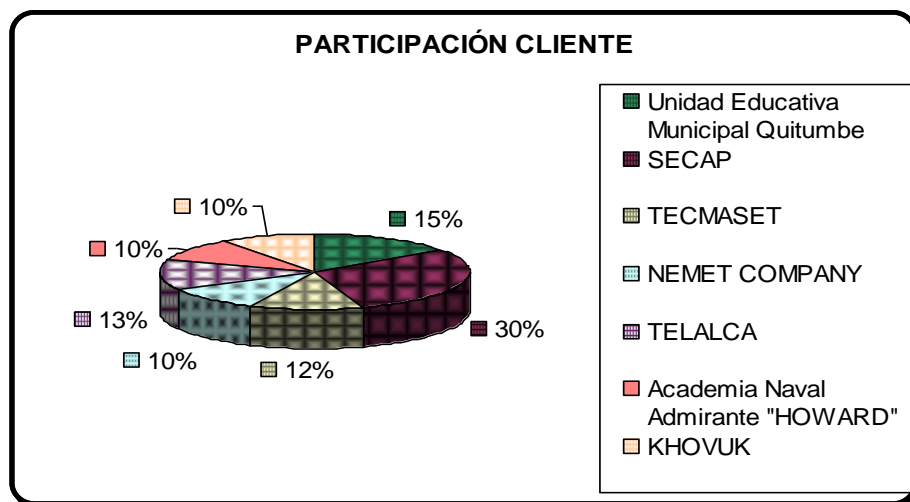
TELECOMUNICACIONES A SU ALCANCE: Se realizó un Sitio Web dinámico con bases de datos, que posee información de la institución gráfica y actualizada, en base a una plataforma de software libre que es servidor Web (Apache), de base de datos (My SQL), y un lenguaje de programación en PHP.



ACADEMIA NAVAL “ALMIRANTE HOWARD”: Se diseño y desarrollo un sistema Web para el control y seguimiento de los estudiantes (SICSE), esto permite a profesores, alumnos y padres de familia ingresar vía Internet a la información académica, además se diseñó y configuró la Red LAN y un mantenimiento de la red de un año, estipulado en el contrato.

Diseño de Sitio Web con información actualizada y gráfica de la empresa para que sus clientes conozcan los servicios que presta, el diseño y desarrollo se realizó con plataforma de software libre, permitiendo promocionarse a nivel mundial, a través de Internet, además se realizó una consultoría a la red de la empresa y un curso de capacitación sobre programación de aplicaciones empresariales en JAVA.

Gráfico 2.1 Participación Porcentual de Clientes de Siredcom S.A.



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

De acuerdo a la gráfica, se puede apreciar una participación porcentual que se obtuvo de los volúmenes de compras en servicios y/o productos que adquieren dichos clientes, ; sobre el análisis de contratos anuales se ubica en primer lugar SECAP con el 30% como uno de los clientes principales de la empresa, seguido por la Unidad Educativa Municipal "Quitumbe" que por su infraestructura se ubica en segundo lugar con un 15% de participación, con el 13% TEALCA en el diseño y desarrollo de sitios Web, en cuarto lugar TECMASET con un 12% en el desarrollo de soluciones informáticas y un 10% a NEMET COMPANY en la aplicación de una Intranet , y por último, la Academia

Naval “Admirante Howard” y KHOVUK con un 10%, dando como resultado, el contar con una estadística de ventas en el mercado, que brindan una garantía aceptable de ventas, lo que obliga a la empresa a mejorar y posicionar sus ventas, por lo menos a nivel regional.

2.2.2.2 Proveedor



Es importante que se cuente con un proveedor calificado que garantice la entrega de los productos, así mismo, que el mismo abastezca de equipos informáticos y de redes de comunicación de primera calidad para cumplir con los requerimientos de los clientes, es así que la empresa realiza y ejecuta un proceso de calificación para todos los proveedores, en base a los siguientes parámetros:

- * Precios: Los productos que ofertan los proveedores deben ser cómodos o convenientes, se manejan bajo un código o clave de compras ya sea por vía Internet o directamente en los locales, esto permite que SiRedcom compre a precios más bajos.
- * Calidad: La calidad es un factor importante para la empresa ya que los productos y/o servicios informáticos que demanda deben mantener un estándar de calidad, ya sea en equipos informáticos o en redes de comunicación, ya que la calidad es parte de la filosofía corporativa de la empresa.
- * Plazos de entrega: La entrega de productos debe estar acorde a los plazos convenidos con el proveedor, ya que la empresa debe dar estricto cumplimiento a las fechas de los contratos con clientes.

- * **Empaque:** Es necesario que los empaques estén en perfectas condiciones y seguridad, para que este no sufra daños en la transportación o manipuleo ya que los equipos informáticos y de redes de comunicación son frágiles.
- * **Facilidades de pago:** Los proveedores deben dar plazos de pago, ya sea en efectivo o tarjeta de crédito corporativa para que la empresa tenga mayores beneficios.

Esta evaluación se realiza mediante una base de datos de proveedores y posteriormente se envía una carta de requerimientos vía electrónica, a fin de obtener las ofertas y se procede a la selección de la más apropiada, que otorgue beneficios a la empresa.

A continuación se detalla a los proveedores que desde año 2004 tienen relación directa con SiRedcom, así tenemos:



Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, este provee equipos computacionales y de redes, como monitores, cpu, impresoras, cables de conexión, CD's, portátiles, equipos inalámbricos de red (Access point, tarjetas electrónicas de red), cables de red RJ45, reguladores de voltaje, motherboards, discos duros, entre otros, a precios convenientes, brindando garantía y seguridad.



Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, abastece a la empresa de antenas de comunicación para datos, enlaces entre las antenas y el arrendamiento de espacio físico para las antenas, en general es un proveedor de telecomunicaciones que da beneficios a SiRedcom en costos de traslado y mantenimiento.



Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, provee de hardware de diferentes marcas con garantía y a precios bajos, estos son:

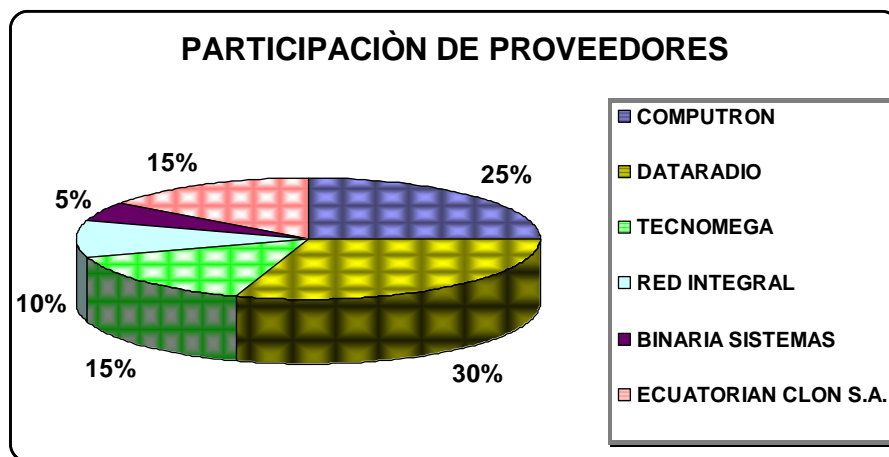
procesadores, motherboards, discos duros, memorias, almacenamiento externo como (ipod, Kingston y mp3), impresoras, monitores, Mouse, teclados, accesorios, modulares, swiches, HUB/UBS, tarjetas de fax, proyectores, entre otros.

RED INTEGRAL Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito y es el proveedor de los equipos de redes como: switches, servidores de red, cables RJ45, fibra óptica, además, realiza las conexiones de red LAN (Red de Área Local), Mantenimiento y consultoría de redes.

BINARIA SISTEMAS Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, este proveedor entrega licencias de software de la tecnología Microsoft para que los sistemas se encuentren debidamente autorizados en su funcionamiento.

Ecuadorian Clon S.A. Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito es un proveedor de hardware que entrega a domicilio impresoras, monitores, mouses, teclados, accesorios, entre otros, entregando un servicio personalizado a sus clientes a precios bajos.

Gráfico 2.2 Participación Porcentual de Proveedores.



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

De acuerdo al gráfico tenemos que la participación porcentual de los proveedores es mayor en el caso de Data Radio con un 30% por los beneficios que brinda a SiRedcom, en lo que se relaciona a precios, plazos, empaque y seguridad, en lo referente a las antenas para la comunicación de datos, se encuentra Computron con un 25% que provee de hardware o equipos informáticos de acuerdo a las necesidades de la empresa, se encuentra en segundo lugar por precios convenientes y variedad, en un tercer y cuarto lugar están Ecuatorian Clon S.A. y Tecnomega con un 15% de participación por los beneficios que estos dos proveedores han entregado durante 5 años a SiRedcom, en quinto lugar tenemos a Red Integral con un 10% por sus costos altos pero con calidad comprobada, y con el 5% Binaria Sistemas por la baja demanda ya que se trabaja con software libre.

2.2.2.3 Competencia

Son las empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

La competencia actualmente es un factor crítico, ya que, existen variedad de empresas que ofrecen servicios o productos similares, sustitutos e iguales, por esta razón la empresa cuenta con nuevas estrategias y ventajas competitivas claramente definidas, con el fin de competir en el mercado local.

El mundo ha comenzado a ser más homogéneo, y las distinciones entre los mercados nacionales son insignificantes. Además, para sobrevivir, debemos entender la importancia de la apertura de nuestro mercado para nuestras compañías y competidores.

En la actualidad, existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan ingresar en nuevos mercados, permitiendo llegar a potenciales compradores de sus productos, y ampliar sus horizontes empresariales. Es cierto que la globalización presenta como contrapartida

una fuerte competencia, pero para las empresas que se encuentren preparadas y listas, esto no representará mayores dificultades.

Se han identificado los siguientes competidores en este campo que afectan la demanda de los productos y servicios, entre estos tenemos:



El portafolio de Creative Works cubre una amplia gama de servicios que van desde el análisis y desarrollo de Web sites, bases de datos, intranets, extranets, multimedia, e-marketing y consultoría en todas estas áreas.



Ofrece una variedad de servicios orientados a satisfacer las necesidades de su empresa, entre otros servicios constan: Capacitación en lenguajes y herramientas de desarrollo, diseño de websites y portales corporativos, hospedaje de websites en nuestros servidores de Estados Unidos, creación de tiendas virtuales, configuración de servidores Linux para el Acceso a Internet, outsourcing de personal y asesoría en el desarrollo de proyectos informáticos.



Desarrollo e implantación de software a la medida con herramientas libres y redes de comunicación, incluyendo la capacitación en estas áreas.



Esta empresa vende partes y piezas de computadores y se encuentra ubicado en el Sur de Quito, además realiza ensamblaje y mantenimiento de computadores, diseños Web y conexiones de redes locales (LAN).



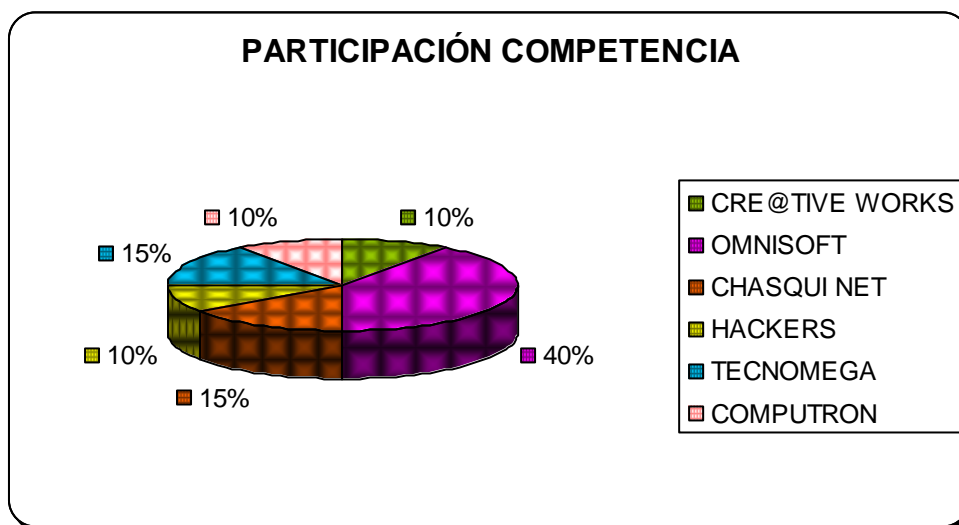
Es distribuidor de equipos computacionales y de redes, como monitores, cpu, impresoras, cables de conexión, CD's, portátiles, equipos

inalámbricos de red (Access point, tarjetas electrónicas de red), cables de red RJ45, reguladores de voltaje, motherboards, discos duros, entre otros, a precios convenientes, brindando garantía y seguridad, es un competidor que entrega al usuario variedad en equipos informáticos y posee tecnología de punta.



Distribuye procesadores, motherboards, discos duros, memorias, almacenamiento externo como (Ipod, Kingston y mp3), impresoras, monitores, mouse, teclados, accesorios, modulares, swiches, HUB/UBS, tarjetas de fax, proyectores, entre otros, es uno de los competidores potenciales de SiRedcom ya que cuenta con varias sucursales a nivel nacional y su mercado es amplio, además es un proveedor que ofrece servicios y productos de calidad, otorgando beneficios como cursos de capacitación, promociones y catálogos vía electrónica.

Gráfico 2.3 Participación Porcentual de Competencia



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

La competencia directa de SiRedcom son con cuatro empresas que ofertan sus servicios y productos a nivel nacional, para un mejor análisis, se puede observar en la gráfica una valoración porcentualmente de la siguiente manera: Con un 40% a Omnisoft que es una empresa que oferta los mismos servicios y productos al mercado que SiRedcom y tiene mayor participación por el tiempo

que labora, seguido por Chasqui Net con un 15% ya que desarrolla software con formato libre, en tercer lugar Tecnomega con un 15% por ser un distribuidor reconocido a nivel internacional que otorga beneficios a sus clientes de acuerdo a sus compras, con un 10% Hackers por su cercanía a la empresa y un 10% para Cre@tive Works por su variedad de servicios y productos informáticos, además encontramos a Computron con un 10% por su variedad en distribución de nuevos equipos informáticos y de redes de comunicación.

2.2.2.4 Precios


Los precios con los que SiRedcom opera están relacionados en base a otras instituciones o empresas que ofrecen el mismo producto, es decir se compara con la industria que ofrece software y hardware.

La empresa adopta el comercio electrónico (e-commerce) en Internet, para de esta manera tener mayor apertura en el mercado tanto local, nacional e internacional y reducir costos.

Para realizar un análisis de precios se tomó información de los dos últimos proyectos que fueron entregados y ejecutados, ya que los proyectos para diseño e implantación tanto de software como redes de comunicación, dependen del desarrollo a la medida, modificaciones o incrementos, es decir de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Software a la medida

Cuadro 2.3 Descripción de productos y servicios de software a la medida



		SiRedCom S.A.		
SOFTWARE A LA MEDIDA	P. PÚBLICO	COMPETENCIA		
				
Costo personal técnico	64800	68000	80000	
Arriendos, suministros y otros	17400	20000	25000	
Consultorías áreas informáticas	14000	16000	20000	
Capacitación para los sistemas	0	80	100	
Mantenimiento (Soporte Técnico)	200	250	270	
Análisis y desarrollo de Sitios Web	400	600	800	
Diseño y Desarrollo de Intranet	15000	17000	20000	
Diseño y Desarrollo de Sistemas Web	10000	12000	15000	
Depreciación de equipos	1800	2000	2300	
TOTAL	123600.0	135930	163470	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Redes de Comunicación

Tabla 2.1 Descripción de productos y servicios de redes de comunicación




SiRedCom S.A.				COMPETENCIA	
REDES DE COMUNICACIÓN	P. COMPRA	P. DE VENTA	UTILIDAD		
Equipos para redes locales mixtas (LAN, WAN e inalámbricas)	31544.51	3785.54	27758.97	31774.51	2500
Instalación y configuración de Redes	12809	1537.08	11271.92	12924	1000
Equipos de Red Metropolitana de Datos en Quito (Antenas)	22224.49	2666.94	19557.55	22724.49	0
Instalación y configuración de la Red Metropolitana de Datos	10722	1286.64	9435.36	10872	0
Arrendamiento y Mantenimiento de las Antenas de la Red Metropolitana de Datos (Costo Anual)	7200	864	6336	7225	0
Permisos de Operación para la Red Metropolitana de Datos (Uso de Antenas)	1500	180	1320	1558	0
Documentación del diseño de la Red de Datos	0	0	0	200	20
Consultorías de red	0	5000	5000	0	0
Capacitación acerca de la Red de Datos implementada	0	0	0	100	80
TOTAL	86000	15320.2	80679.8	87378	3600

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Venta Equipos de Informática y de Redes de Comunicación

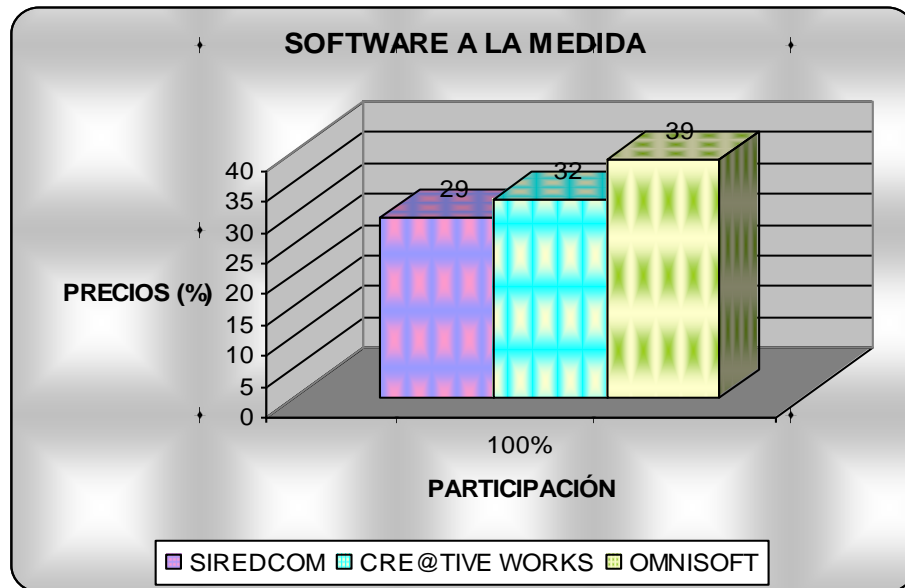
Tabla 2.2 Descripción de Hardware

					
DESCRIPCIÓN	P. DE COMPRA	P. DE VENTA	UTILIDAD	P. VENTA	P. VENTA
MONITORES					
SAMSUNG/LG MONITOR 17" NEGRO	76.8	96	19.2	97.92	110.4
AOC MONITOR 15" BLACK SILVER	135.92	169.9	33.98	178.395	195.385
LG MONITOR FLAT PANEL 17" LI718S	166.4	208	41.6	228.8	239.2
IMPRESORAS					
HP 3920 DESKJET 100V-220	30.32	37.9	7.58	41.69	43.585
EPSON LX 300	161.6	202	40.4	222.2	232.3
LEXMARK MULTIFUNCIÓN P4350	108.72	135.9	27.18	149.49	156.285
CARTUCHO PARA CANON IP 130/1500 N/C	3.04	3.8	0.76	4.18	4.37
TONER IMPRESORA HP 1000/1200	50.8	63.5	12.7	69.85	73.025
MOUSE/ TECLADOS					
MOUSE OMEGA MINI USB VARIOS COLORES	5.52	6.9	1.38	7.59	7.935
BQ MINI TECLADO MULTIMEDIA USB 6512 PL	15.12	18.9	3.78	20.79	21.735
MOUSE GENIUS PS/2 OPTICO X CROLL NEGRO	3.68	4.6	0.92	5.06	5.29
TECLADO MULTIMEDIA OMEGA NEGRO PC 2	4.48	5.6	1.12	6.16	6.44
TECLADO MULTIMEDIA GENIUS KB 21	9.584	11.98	2.396	13.178	13.777
COMBO TECLADO Y MOUSE BQ NEGRO	16	20	4	22	23
ALMACENAMIENTO EXTERNO					
KINGSTON 512 USB	24	30	6	33	34.5
TRANSCEND USB 4 GB	63.88	79.85	15.97	87.835	91.8275
MARKVISION 2 GB MP3	56.8	71	14.2	78.1	81.65
ACCESORIOS					
FUENTE DE PODER 500 W (24 PINES)	11.52	14.4	2.88	15.84	16.56
MICRÓFONO PEDESTAL	0.88	1.1	0.22	1.21	1.265
PAD MOUSE	0.4	0.5	0.1	0.55	0.575
CABLE USB	0.76	0.95	0.19	1.045	1.0925
COBERTOR DE 17" NORMAL Y PLANO	1.52	1.9	0.38	2.09	2.185
FILTRO 17" NEGRO	2.392	2.99	0.598	3.289	3.4385
TORRE DE 100 CDS PALTINUM	11.6	14.5	2.9	15.95	16.675
TORRE DE 10 DVD' S VERBATIN	7.92	9.9	1.98	10.89	11.385
SWITCH / HUB USB					
ENCORE 4 PUERTOS USB	5.28	6.6	1.32	7.26	7.59
ENCORE SWITCH 8 PUERTOS	10.72	13.4	2.68	14.74	15.41
ESCORE SWITCH 16 PUERTOS	22.96	28.7	5.74	31.57	33.005
HUB EXTERNO 4USB FOR NOTEBOOK TARGUS	44	55	11	60.5	63.25
HUB EXTERNO 4USB FOR NOTEBOOK KENSIGTON	63.2	79	15.8	86.9	90.85
TARJETAS DE FAX/ RED/ USB					
ENCORE TJ DE FAX MODEM 56 K	4.32	5.4	1.08	5.94	6.21
TJ FAX MODEM C NET EXTERNA 56 K V91	21.68	27.1	5.42	29.81	31.165
TJ ENCORE FIREWARE PC1 1394	7.6	9.5	1.9	10.45	10.925
ENCORE 54 M WIRELESS USB	13.6	17	3.4	18.7	19.55
ENCORE 54 M WIRELESS ROUTER	28.8	36	7.2	39.6	41.4
ENCORE 54 M TARJETA DE RED INALAMBRICA	11.36	14.2	2.84	15.62	16.33
TARJETA DE RED PCI 10/100	3.12	3.9	0.78	4.29	4.485
TARJETA DE RED PCI 10/100 REALTEK	3.52	4.4	0.88	4.84	5.06
DISCOS DUROS					
80 GB SAMSUNG 5400RPM NOTEBOOK	42.32	52.9	10.58	58.19	60.835
60 GB SAMSUNG 5400RPM NOTEBOOK	39.52	49.4	9.88	54.34	56.81
120 GB SAMSUNG 5400RPM NOTEBOOK	52.8	66	13.2	72.6	75.9
PROCESADORES					
INTEL CELERON 2,53 GHZ 256MB 775	41.064	51.33	10.266	56.463	59.0295
INTEL CELERON 3,0 GHZ 256MB 775	53.344	66.68	13.336	73.348	76.682
INTEL P4 2,8 GHZ, 533 1MB 775	71.12	88.9	17.78	97.79	102.235
INTEL P4 3,06 GHZ, 533 1MB 775	78.24	97.8	19.56	107.58	112.47
INTEL P4 3,2 GHZ, 533 1MB 775	95.2	119	23.8	130.9	136.85
INTEL P4 3,6 GHZ, 800 HT 1MB 775	191.12	238.9	47.78	262.79	274.735
DISCIPADOR PARA PROCESADOR	10.4	13	2.6	14.3	14.95
CASES					
CASE IMAX 3360 NEGRO	31.52	39.4	7.88	43.34	45.31
CASE IMAX 8091 NEGRO	34	42.5	8.5	46.75	48.875
CASE IMAX 8080 HALAD NEGRO	36.4	45.5	9.1	50.05	52.325
VENTILADOR PARA CASE	2.32	2.9	0.58	3.19	3.335

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

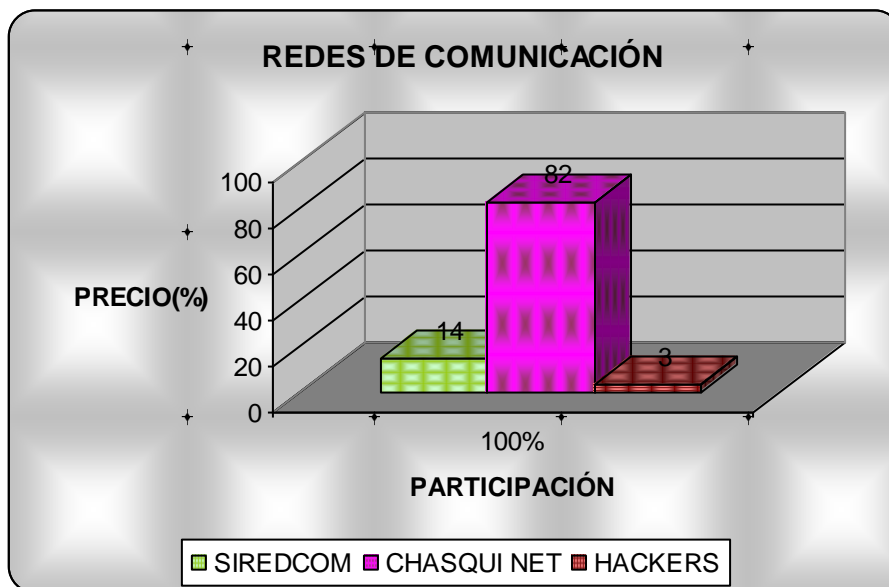
Gráfico 2.4 Participación porcentual de precios con la competencia en Software a la medida.



Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

Para analizar el diseño e implantación de soluciones informáticas podemos observar en las gráficas que SiRedcom S.A. es líder en costos, en la prestación de servicios y productos de calidad y de acuerdo a los requerimientos del cliente, es por eso que al comparar con Cre@tive Works que supera en un 12% y los precios más altos posee Omnisoft con un 19%, porque son empresas que operan varios en el mercado y por ende son mas reconocidas y poseen clientes fijos con contratos extensos.

Gráfico 2.5 Participación porcentual de precios con la competencia en redes de comunicación.

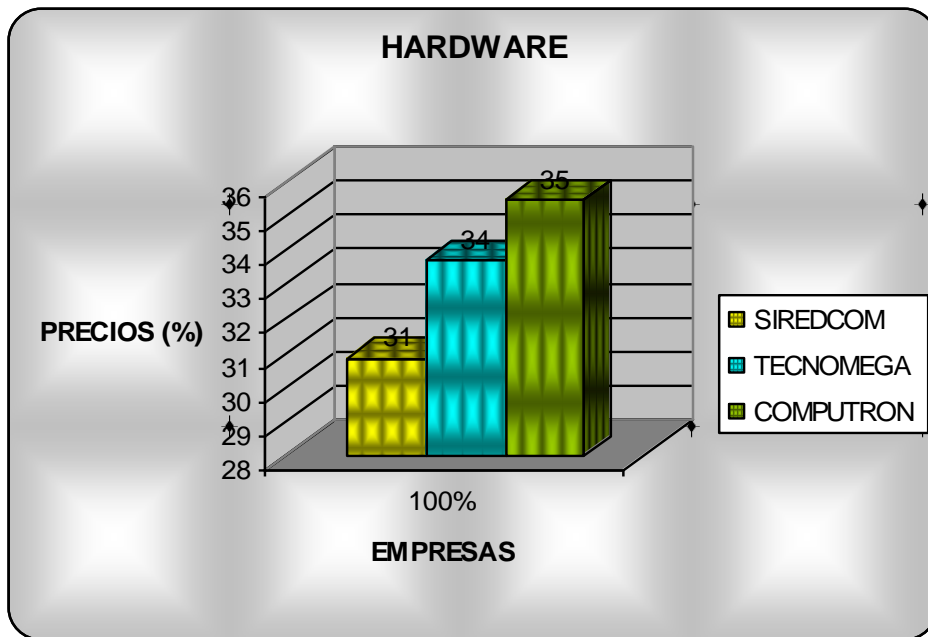


Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

En redes de comunicación SiRedcom entrega un servicio y/o producto a entera satisfacción del cliente en base a sus requerimientos para administrar la información en forma eficiente y eficaz, por lo que los precios son convenientes para los clientes a comparación de Chasqui Net que entrega similares servicios y productos pero a precios más altos que superan en un 68%, ya que cobran servicios adicionales como capacitaciones y mantenimiento, a diferencia que SiRedcom entrega como valor agregado. Además tenemos a Hackers que ofrece un servicio limitado de redes de comunicación (LAN) y por esta razón sus precios son más bajos como se puede observar en el gráfico con un 11%.

Gráfico 2.6 Participación porcentual de precios con la competencia en Hardware.



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

En hardware tenemos que SiRedcom entrega productos a bajos precios en comparación con Tecnomega y Computron, que superan en un 3% y un 4% respectivamente como posemos observar en las gráficas SiRedcom posee precios de venta menores.

CAPÍTULO III

3 . DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Misión es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio, se caracteriza por motivar y desafiar, es fácil de captar y recordar, especifica los negocios actuales y su futuro, es flexible y creativa.

MISIÓN

“La EMPRESA SIREDCOM S.A. SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN presta servicios de diseño e implementación de soluciones informáticas, redes de comunicación, desarrollo Web, venta de equipos, accesorios computacionales, soporte técnico, mantenimiento preventivo-correctivo y cursos de capacitación en todas estas áreas, con el fin de satisfacer las necesidades empresariales e institucionales, garantizando un servicio de calidad, eficiente y eficaz en la gestión empresarial.”¹¹

3.2 Visión

Visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

VISION 2010

“Para el año 2010 seremos la compañía más prestigiosa a nivel nacional, líder en el mercado, en diseños e implementación de soluciones informáticas, redes de comunicación, desarrollo Web, venta de equipos , accesorios computacionales, soporte técnico, mantenimiento preventivo-correctivo y cursos de capacitación en todas estas área, aprovechando el recurso humano y

¹¹ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2003 SIREDCOM S.A., Pág. 34

tecnológico para incrementar la productividad, eficiencia y eficacia, garantizando un ambiente organizacional óptimo y excelente en cada uno de nuestros servicios.”¹²

LEMA: “APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA EL DESARROLLO DE SU EMPRESA”

3.3 Objetivos Estratégicos

- * Para el año 2007 se fortalecerán y optimizarán las alianzas estratégicas que se darán hasta el año 2009 a través de la diferenciación en el mercado.
- * Elaborar proyectos para la Investigación y Desarrollo de servicios que permitirá el éxito del proceso administrativo y ventas.
- * Realizar Plan de Posicionamiento de mercado ya que el producto estará enfocado a diversos tipos de clientes.
- * Diseñar un Plan de Contingencia, a fin de precautelar los recursos con los que cuenta la empresa para enfrentar posibles cambios de afectación económica y tecnológica.
- * Aplicar el control de las actividades de la empresa utilizando el mejoramiento continuo Planificar, Verifica, Hacer y Actuar (PHVA).
- * Contar con una infraestructura e instalaciones adecuadas que brinden la seguridad personal, informáticas y materiales de la empresa.
- * Capacitar al personal profesional que permita entregar al cliente soluciones oportunas y adecuadas mediante un sistema informático

¹² PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2003 SIREDCOM S.A., Pág. 35

eficiente y que cumpla con las expectativas actuales y futuras del cliente.

- * Buscar el mejor género de proveedores que cumplan las especificaciones técnicas relacionadas al campo informática.

3.4 Políticas

- * Se observará estrictamente los derechos y deberes de los empleados de la empresa de acuerdo a lo que se establece en las leyes ecuatorianas.
- * Los contratos con los clientes estarán apegados a derecho de acuerdo a lo que establece la ley de contratación pública.
- * La empresa brindará el asesoramiento técnico, a la mayoría de sus clientes, previo a la prestación de servicios.
- * El régimen laboral de la empresa será de ocho horas diarias de lunes a viernes para atención al cliente.
- * La Gerencia General, será la responsable del manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa.
- * La empresa dictará su Reglamento Interno en concordancia con lo que dispone el Código de Trabajo.
- * La empresa se registrará por las leyes y reglamentos dispuestos para ejercer su derecho a contratar y ser contratado de acuerdo a los objetivos propuestos.

Matriz FODA

En el Direccionamiento Estratégico de la empresa es necesario conocer y aplicar la matriz FODA identificando el entorno externo con las Oportunidades, Amenazas y el entorno interno con las Fortalezas – Debilidades, con el propósito de efectuar matrices de ponderación de impactos donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión empresarial y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión, la medición es en forma numérica así:

Cuadro 3.1 Ponderación de Impactos

PONDERACIÓN DE IMPACTO	
ALTO 5	Amplia incidencia de la variable estudiada en la Gestión
MEDIO 3	Relativa incidencia de la variable estudiada en la Gestión
BAJO 1	Poca incidencia de la variable estudiada en la Gestión

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios.

Elaborado por: Ing. Francis Salazar P.

Posteriormente se escoge a los aspectos de mayor incidencia (5) para luego desarrollar las matrices de acción logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad de negocio, de la siguiente manera:

- * Matriz de áreas de ofensiva estratégica FO
- * Matriz de áreas de defensa estratégica DA
- * Matriz de áreas de respuesta estratégica FA
- * Matriz de áreas de mejoramiento estratégica DO

Para concluir la matriz de síntesis permite resumir de manera más puntual posible los aspectos de prioridad en los que la organización deberá responder de la siguiente manera:

Cuadro 3.2 Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<u>FO</u>	<u>FA</u>
DEBILIDADES	<u>DO</u>	<u>DA</u>

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios.

Elaborado por: Ing. Francis Salazar P.

Cuadro 3.3 Matriz de Ponderación de Oportunidades

OPORTUNIDADES

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1
La Ley de Comercio Electrónico, permite normar el comercio e información por internet.		X	
El requerimiento de capital para la creación de empresas legales y con simulates características, restringe la entrada de competidores potenciales.	X		
Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.	X		
Incrementar las estrategias competitivas para enfrentar los retos del mundo globalizado, mejora la calidad de servicios y/o productos.		X	
Aprovechar la disponibilidad de equipos computacionales con tecnología de punta a precios relativamente convenientes en el mercado nacional e intrenacional.		X	
Plan de Capacitación permanente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.	X		
Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.	X		
Coordinaciones entre el personal técnico de la empresa con el de otras empresas similares permite el desarrollo de proyectos de fácil ejecución y de mutuo beneficio		X	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Cuadro 3.4 Matriz de Ponderación de Fortalezas

FORTALEZAS

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1
Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.	X		
Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.	X		
Planificación Estratégica adecuada como elemento de dirección de la gestión empresarial.	X		
Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.	X		
Definición de autoridad y responsabilidad de acuerdo a la competencia profesional y personal en los diferentes departamento.	X		
Adecuada comunicación en el desarrollo de procesos obteniendo un servicio y producto eficiente y efectivo.		X	
Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.	X		
Infraestructura física y tecnológica adecuada en el desarrollo de operaciones administrativas y financieras para la atención al cliente		X	
Operaciones con proveedores debidamente calificados, seleccionados y evaluados, de acuerdo, a las especificaciones contractuales (técnicas, tecnológicas, sociales, económicas) que requiere la empresa.		X	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Cuadro 3.5 Matriz de Acción de Áreas de Ofensiva Estratégica FO

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA FO

INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	OPORTUNIDADES					TOTAL
	El requerimiento de capital para la creación de empresas legales y con similitudes características, restringe la entrada de competidores potenciales.	Sistemas de información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.	Plan de Capacitación permanente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.	Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.		
FORTALEZAS						
Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.	5	5	5	5		20
Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.	5	5	3	5		18
Planificación Estratégica adecuada como elemento de dirección de la gestión empresarial.	3	3	5	5		16
Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.	5	5	5	5		20
Definición de autoridad y responsabilidad de acuerdo a la competencia profesional y personal en los diferentes departamento.	3	3	3	3		12
Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.	5	5	5	5		20
TOTAL	26	26	26	28		

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

En la matriz de acción de áreas de ofensiva estratégica FO se escogen las fortalezas con un total de 15 puntos, con una ponderación de impacto alto (5), que significa amplia incidencia de las variables estudiadas, mientras que en el caso de las oportunidades se eligen las de 23 y 21 puntos, al encontrarse dentro de los parámetros de ponderación alta (5) y media (3).

Cuadro 3.6 Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica FO

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA FO

Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.
Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.
Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.
Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.
El requerimiento de capital para la creación de empresas legales y con similitudes características, restringe la entrada de competidores potenciales.
Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.
Plan de Capacitación permanente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.
Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Cuadro 3.7 Matriz de Ponderación de Debilidades

DEBILIDADES

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1
La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.	X		
No cuentan con una adecuada administración del archivo de facturas, notas de venta, contratos, dando lugar a que la información entre secciones, no sea actualizada ni sistematizada.		X	
Falta de capacitación al personal de ventas sobre soluciones informáticos y redes, ocasiona que el cliente no se encuentre satisfecho sobre el asesoramiento de los mismos.		X	
La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.	X		
Las funciones y responsabilidades dentro de la sección no se encuentran bien distribuidas, existiendo duplicidad de funciones que afecta el desempeño laboral.		X	
Se determina el incumplimiento de procesos legales en la documentación, como son firmas de responsabilidad o autorización administrativa y financiera, afectando el control de las transacciones operativas en esta sección.		X	
Las actividades de publicidad y oferta de servicios no son suficientes para crear un campo apropiado de ventas directas, disminuyendo los resultados de crecimiento económico de la empresa.		X	
No participan en ferias de exposición y stands de publicidad relacionada a nuevas tecnologías informáticas, dando lugar a que el cliente no acceda a la información de los servicios que la empresa presta en el mercado.		X	
No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.	X		
El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.	X		
Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos	X		

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

Cuadro 3.8 Matriz de Ponderación de Amenazas

AMENAZAS			
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1
Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.	X		
Los costos elevados en el desarrollo e implantación de software y redes de comunicación, hacen que las empresas no adquieran estos productos o servicios.	X		
Se requiere de un alto capital de inversión para una permanente innovación de equipos, lo cual impide contar con tecnología de punta que permita ofrecer servicios en forma ágil y oportuna.	X		
Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.	X		
La falta de conocimiento y difusión sobre el uso de equipos informáticos, da lugar a la resistencia al cambio por parte de los clientes.	X		

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

Cuadro 3.9 Matriz de Acción de Áreas de Defensiva Estratégica DA

MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA DA						
INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	AMENAZAS					
	Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.	Los costos elevados en el desarrollo e implantación de software y redes de comunicación, hacen que las empresas no adquieran estos productos o servicios.	Se requiere de un alto capital de inversión para una permanente innovación de equipos, lo cual impide contar con tecnología de punta que permita ofrecer servicios en forma ágil y oportuna.	Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.	La falta de conocimiento y difusión sobre el uso de equipos informáticos, da lugar a la resistencia al cambio por parte de los clientes.	TOTAL
DEBILIDADES						
La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.	5	5	5	5	3	23
La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.	5	5	3	5	5	23
No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.	5	5	3	5	5	23
El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.	5	5	5	5	3	23
Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos	5	3	5	3	5	21
TOTAL	25	23	21	23	21	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

En la matriz de acción de áreas de defensiva estratégica DA se escogen las debilidades con un total de 21 y 23 puntos, con una ponderación de impacto alto (5) y media (3) por tanto tienen amplia y relativa incidencia de las variables estudiadas respectivamente, mientras que en el caso de las amenazas se eligen las de 28 y 26 puntos, al encontrarse dentro de los parámetros de ponderación alta (5) y media (3), como se puede observar son puntajes que van a partir de 20 puntos los que se consideran para realizar las matrices de cada área.

Cuadro 3.10 Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica DA

MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA DA

La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.
La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.
No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.
El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.
Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.
Se requiere de un alto capital de inversión para una permanente innovación de equipos, lo cual impide contar con tecnología de punta que permita ofrecer servicios en forma ágil y oportuna.
Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

Cuadro 3.11 Matriz de Acción de Áreas de Respuesta Estratégica FA

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA							
INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	AMENAZAS	Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.	Los costos elevados en el desarrollo e implantación de software y redes de comunicación, hacen que las empresas no adquieran estos productos o servicios.	Se requiere de un alto capital de inversión para una permanente innovación de equipos, lo cual impide contar con tecnología de punta que permita ofrecer servicios en forma ágil y oportuna.	Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.	La falta de conocimiento y difusión sobre el uso de equipos informáticos, da lugar a la resistencia al cambio por parte de los clientes.	TOTAL
FORTALEZAS							
Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.	5	5	5	5	5	5	25
Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.	5	5	5	5	5	5	25
Planificación Estratégica adecuada como elemento de dirección de la gestión empresarial.	3	3	3	3	3	3	15
Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.	5	3	3	3	5	5	21
Definición de autoridad y responsabilidad de acuerdo a la competencia profesional y personal en los diferentes departamento.	3	3	3	3	3	3	15
Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.	5	3	3	3	5	5	21
TOTAL	26	22	22	22	26	26	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

En la matriz de acción de áreas de respuesta estratégica FA se escogen las fortalezas con un total de 25 puntos, con una ponderación de impacto alto (5) es decir, de amplia incidencia de las variables estudiadas, al igual que en el caso de amenazas se eligen las de 25, como conclusión se consideran para realizar la matriz de esta área, con el fin de determinar la síntesis estratégica.

Cuadro 3.12 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica FA

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA

Filosofía Corporativa sólida y estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.
Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden óptimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.
Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.
Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.
Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.
Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.
La falta de conocimiento y difusión sobre el uso de equipos informáticos, da lugar a la resistencia al cambio por parte de los clientes.

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

Cuadro 3.13 Matriz de Acción de Áreas de Mejoramiento Estratégica DO

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA DO					
INCIDENCIA ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	OPORTUNIDADES				
	El requerimiento de capital para la creación de empresas legales y con similitudes características, restringe la entrada de competidores potenciales.	Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.	Plan de Capacitación permanentemente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.	Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.	
DEBILIDADES					
La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.	5	5	5	5	#
La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.	5	5	5	5	#
No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.	3	3	3	3	#
El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.	3	5	5	5	#
Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos	3	3	5	5	#
TOTAL	19	21	23	23	

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde

En la matriz de acción de áreas de mejoramiento estratégica DO se escogen las debilidades con un total de 15 puntos, con una ponderación de impacto alto (5) por tanto tienen amplia incidencia de las variables estudiadas, mientras que en el caso de las oportunidades se eligen las de 26 puntos, al encontrarse dentro de los parámetros de ponderación alta (5) y media (3), de amplia y relativa incidencia. En esta matriz se toman a partir de los 15 puntos por que existen pocas oportunidades.

Cuadro 3.14 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégica DO

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA DO

La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.
La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.
El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.
Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos
Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.
Plan de Capacitación permanente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.
Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Cuadro 3.15 Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	FA	FO
FORTALEZAS	Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.	Filosofía Corporativa sólidamente estructurada, fomentando una cultura organizacional basada en principios y valores, que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.
	Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.	Sistemas Informáticos con excelente interconexión que responden optimamente a las necesidades operacionales internas como externas de la empresa.
	Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.	Personal convencido, comprometido y preparado para prestar un servicio y/o producto ágil, oportuno y de calidad.
	Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.	Ejecución de actividades basadas estrictamente en el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos dentro del país, para garantía del cliente.
	Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.	El requerimiento de capital para la creación de empresas legales y con similitudes características, restringe la entrada de competidores potenciales.
	Los avances tecnológicos ponen en riesgo los recursos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa.	Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.
	La falta de conocimiento y difusión sobre el uso de equipos informáticos, da lugar a la resistencia al cambio por parte de los clientes.	Plan de Capacitación permanente dirigida al personal con especialidad en áreas informáticas y redes de comunicación, reduce los costos y precios de oferta al cliente.
		Facilidad en el uso de información actualizada y útil, dando lugar a la investigación y el conocimiento de nuevas herramientas de gestión administrativa-financiera, con respecto al diseño de controles internos adecuados, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
	DA	DO
DEBILIDADES	La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.	La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, limitando las expectativas y volúmenes de ventas.
	La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.	La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.
	No utilizan una metodología estandarizada para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas y requerimientos que se ajusten al cliente, por lo que la información del cliente es no apropiada, por tanto se reduce la calidad de los servicios.	El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.
	El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.	Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos
	Ingreso de nuevas empresas en la misma área, muchas poseen mayores capitales y ofrecen equipos con nueva tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.	Sistemas de Información desarrollados con herramientas de software libre, a costos bajos, por lo que el cliente accede a estos sin el uso y pago de licencias informáticas.

Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Esta matriz es una recopilación de los resultados obtenidos en el análisis de matrices FO, FA, DO y DA, posteriormente se realiza las estrategias que permiten optimizar las oportunidades, aprovechas fortalezas y reducir los riesgos a los que se somete la empresa, en base a los recursos que posee la misma.

3.5 Estratégias

- * Implementar una metodología de fijación de requerimientos del cliente, para que los sistemas se ajuste a las necesidades de la empresa, a fin de optimizar recursos.
- * Realizar reuniones diarias con los empleados para analizar y evaluar su rendimiento y el cumplimiento real de objetivos.
- * Revisar y evaluar información electrónica sobre las innovaciones tecnológicas que ingresan al mercado, que se ajusten a los requerimientos de la empresa y del cliente.
- * Reforzar la gestión de marketing y ventas en el mercado local y nacional, para que los productos y servicios sean conocidos y cumplan con las expectativas del mercado meta.
- * Mejorar y optimizar los procesos y procedimientos administrativos, con el fin de mantener eficiencia y eficacia en las operaciones.
- * Elaborar productos alternativos e introducirlos en el mercado, para cumplir completamente con los requerimientos de clientes y prestar un servicio con ventajas competitivas fuertes y sólidas.
- * Actualizar el Estudio de Mercado para analizar factores internos como externos que afectan a la consecución de objetivos y por ende al desarrollo empresarial.
- * Fortalecer los criterios de control interno en la toma de decisiones, utilizando herramientas y técnicas que permitan aplicar controles efectivos.

- * Actualizar los equipos informáticos y de redes de comunicación que posee la empresa, para que se ajusten a los cambios o avances tecnológicos y por ende aumentar la eficiencia operacional.
- * Desarrollar cursos de capacitaciones sobre programas de superación personal y atención al cliente, para que las operaciones se realicen con calidad y superando las expectativas del cliente y de la empresa.

3.6 Principios y valores

VALORES

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

- * **Eficiencia en la Gestión:** En todos los procesos administrativos y operativos procuran salvaguardar los intereses de la organización, con la optimización de recursos.
- * **Ética:** Todo el personal aplica rectitud y transparencia en las operaciones que desarrolla cada área de trabajo.
- * **Puntualidad:** La empresa procura que todo el personal sea puntual en el cumplimiento de sus obligaciones y funciones, por lo que se lleva a cabo un control interno por medio del reloj digital que mide el tiempo de desempeño laboral.
- * **Servicio al cliente:** Las áreas que poseen contacto directo con el cliente posee una actitud positiva que consta en un excelente comportamiento ante el mismo, manteniendo una buena comunicación que permita saber que desea, cuando desea y como desea, por varias vías de contacto.

- * **Iniciativa y liderzazo:** Se contrata personal altamente calificado, creativo, innovador, proactivo, autosuficiente, que este comprometido con la misión y visión de la empresa.
- * **Trabajo en equipo:** Los empleados tanto los administrativos y operativos actúan con sinergia por un fin común.
- * **Responsabilidad:** La empresa cumple con todas las obligaciones para con sus empleados, con terceros y para con el estado.
- * **Calidad:** En el desempeño organizacional es indispensable que se realice con calidad, ya que esto se reflejará en el producto y/o servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

PRINCIPIOS

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

- * Eficiencia y agilidad en la prestación de servicios y productos.
- * Comprometerse a que la distribución del producto llegue a su destino sin ningún inconveniente y con las seguridades y garantías pertinentes.
- * Cumplir con todas las especificaciones que los clientes exigen en cada uno de los pedidos que realiza, para minimizar costos en caso de cambios o modificaciones posteriores a la presentación de sistemas de información.
- * Contar con personal altamente calificado, creativo, innovador, autosuficiente, que este comprometido con la misión y visón de la empresa.
- * Trabajar con transparencia y profesionalismo en cada área de trabajo.
- * Innovación y creatividad para lograr la competitividad y enfrentar situaciones cambiantes en el mercado.

- * Respeto y consideración dentro del personal que labora en la organización así como al cliente tanto interno como externo.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO MICIL

4.1 Metodología MICIL

Las metodologías para la aplicación del control interno administrativo han evolucionado, de acuerdo a las exigencias de directivos, administradores y auditores de las empresas, ya que la implementación de controles se mantienen a las compañías en dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, minimizando los riesgos a los que están expuestas en el camino.

El Informe COSO aplica criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo una evaluación de actividades en forma generalizada asegurando la confiabilidad de la información financiera - administrativa y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Actualmente los riesgos reales que existen en el mercado es indispensable analizar las actividades en forma especializada en busca de la eficiencia y eficacia de las operaciones con un mínimo porcentaje de error para el logro de objetivos.

En el año 2000, el Proyecto ResponDabilidad/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A), reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco de control interno para las empresas, ya que es de gran utilidad para evaluar el control interno en pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto de los

sectores público y privado que desean operar con eficiencia, transparencia y efectividad.¹³

En la preparación del MICIL, expertos de C&A trabajaron conjuntamente con los líderes de asociaciones profesionales comprometidas en la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia; en particular la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Comisión Interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

El diseño y preparación del documento MICIL fue realizado por el profesional Edison Estrella, quien por su conocimiento del tema de control interno y su compromiso con la transparencia gubernamental quedó evidenciado durante el proceso de preparación de este documento. El MICIL fue aprobado en la reunión Anual de la FLAI en Octubre de 2003 en La Paz, Bolivia

Las Comisiones Interamericanas de Auditoría Interna y de Auditoría de la AIC, previamente a un estudio y análisis del método, decidieron apoyar en la presentación y difusión de primera edición del MICIL.

4.2 Enfoque y filosofía del MICIL

El marco integrado de control interno es una base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación, orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Dentro de la normativa existe el establecimiento de responsabilidades por el manejo de los recursos de las organizaciones y la generación de información transparente por medios públicos, que permiten observar la situación actual de

¹³ www.sisepuede.com “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004.

las empresas, es el caso de la Ley de Transparencia que rige en las leyes del Ecuador.

El esquema y el método definido en el Informe COSO, es importante que se conozca para desarrollar la evaluación del control interno, y las adaptaciones para obtener mayor comprensión de los criterios en la aplicación del método MICIL.

Hoy en día las empresas públicas y privadas regularmente están enfocadas en actividades dirigidas a la mala práctica profesional que afecta a la eficiente desarrollo de funciones y tareas, por tanto no cumplen con las leyes, reglamentos, normas ya sean profesionales, de ciudadanía, entre otras, ya que el enfoque moderno del marco integrado propone una excelente práctica de valores y principios dentro y fuera de las empresas.

Es común observar en los medios de comunicación la falta de ética, la pérdida de valores y principios que cada vez hacen que la sociedad no prospere, por contravenir responsabilidades y deberes que como miembros de la sociedad y de una institución debemos acatar.

El marco integrado de control interno funciona con la participación de todo el personal que conforma la organización o la sociedad para que el control interno sea efectivo.

El ambiente de trabajo y control más completo es eficiente, cuando existe en las empresas una Junta Directiva que supervise continuamente resultados obtenidos y corregir oportunamente desviaciones, además las direcciones ejecutivas de auditoría interna evalúan de manera permanente el funcionamiento de los controles y la gestión institucional, para informar al Comité de Auditoría sobre los resultados identificados y promover las mejoras necesarias.

4.3 Conceptos modernos de control interno

El control interno se define como un proceso, efectuado por la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- * Eficacia y eficiencia en las operaciones
- * Confiabilidad de la información administrativa, tecnológica, financiera, entre otras.
- * Salvaguarda de los recursos de la entidad
- * Cumplimiento de las leyes y normas aplicables¹⁴

Es un proceso que se aplica en la ejecución de las operaciones, es una herramienta administrativa-financiera y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, siempre y cuando el personal sea parte de la misión, colaborado en forma activa.

Además, integra a las actividades operativas de la entidad para evaluar deficiencias y riesgos para la aplicación de medidas, esto permite a la empresa mejorar su funcionamiento.

El marco integrado del control interno ofrece resultados inmediatos generados de controles internos aplicados correctamente por el personal de las organizaciones, con el eficiente y eficaz uso de recursos.

El proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

- * Generan valor agregado (Actividades operativas o sustantivas)
- * Infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor)

¹⁴ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”,septiembre 2004.

- * Gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras)
- * Procesos de control y gestión financiera ¹⁵

Los procedimientos de control interno implican el análisis de manuales de operación, organización, administración y finanzas, para detectar cualquier irregularidad que este perjudicando a la empresa.

Todos los miembros de la empresa son responsables en el diseño y ejecución de los controles internos, por medio del cumplimiento de objetivos medidos en base al desempeño diario de los empleados.

La supervisión de resultados de las operaciones lo realiza la Junta Directiva o la auditoría interna quienes evalúan y controlan todas las actividades a fin de modificarlas o cambiarlas en base a normas y leyes establecidas para el funcionamiento de la empresa, con la finalidad de que existan mejoras importantes para el desarrollo de la misma.

El control interno debe aportar un grado de seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; en ningún caso la seguridad será total o absoluta.

Un sistema de control interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, permite dar seguridad razonable de dichas operaciones, siempre y cuando se realicen evaluaciones periódicas internas y externas del control interno.

Hay que tomar en cuenta que ningún sistema de control interno diseñado e implantado puede garantizar seguridad absoluta y el costo por entregar un grado de solidez del control interno es de acuerdo a las actividades de la organización.

¹⁵ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”,septiembre 2004.

4.4 Componentes y factores básicos del control interno para Latinoamérica (MICIL)

Los componentes y factores, se relación entre cada uno de ellos, la falta de uno debilita el desarrollo del conjunto, por tanto son útiles para el diseño del marco integrado de control interno, generalmente para programar, ejecutar la auto evaluación, la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

En el diseño del sistema de control interno institucional, los cinco componentes son importantes, desde los niveles administrativos que se encargan de realizar un análisis del diseño que está funcionando y los componentes básicos.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno para formar la pirámide, permitiendo observar el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado de los empleados de las organizaciones. Los componentes de control interno se utilizan para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- * Ambiente de control y trabajo institucional
- * Evaluación de riesgos para obtener los objetivos,
- * Actividades de control para minimizar riesgos,
- * Información y comunicación, y,
- * Supervisión.

Con los cinco componentes, se conforma una pirámide, donde la base es el ambiente de trabajo y control, y que incluye los principales procesos de la organización. Sobre esta base se levantan dos columnas en los extremos de la pirámide, que llegan hasta el nivel superior (componente supervisión). La columna izquierda es la información que se produce en la base de la pirámide y el resto de componentes mientras asciende y la columna de la derecha es la

comunicación que se genera en la supervisión hacia la base de la pirámide y los componentes relacionados en toda su extensión.

4.4.1 Entorno o ambiente de control y trabajo institucional

El entorno de control demuestra el comportamiento y concientización del personal respecto al control, aporta a la disciplina y estructura de las organizaciones.

Este componente es la base para el desempeño de las actividades y la consecución de los objetivos principales en forma eficiente y eficaz.

Los directivos constituyen los principales promotores de un ambiente de control promoviendo la participación activa de todo el personal y que la cultura de control sea una forma corriente de proceder en todos los niveles de la organización.

Las leyes y normas definen a este componente en la creación o constitución de una empresa como por ejemplo en: El objeto social, la estructura organizativa general, la autoridad y responsabilidad de los principales funcionarios, entre otros.

Los factores que integran el componente se establecen los siguientes:

Integridad y Valores Éticos

Los valores y los principios éticos deben ser conocidos y aplicados por todo el personal de una empresa y en las políticas definidas formalmente para el desarrollo de operaciones.

La integridad de la organización al ejecutar sus actividades en forma transparente y honesta que permita cumplir cabalmente con las obligaciones dentro y fuera de una empresa u organización.

Es indispensable que el personal mantenga una base para la práctica de principios y valores en el desempeño de actividades, como es el Código de Ética que se aplica en los diferentes campos profesionales con el fin de que los empleados lleven a cabo un trabajo integro como una fortaleza institucional.

Los directivos deben incentivar y fomentar los valores éticos en las empresas que supervisan, mediante el equilibrio de intereses y beneficios de los empleados, a fin de crear un ambiente propicio para el desarrollo eficiente y eficaz de actividades.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

Tienen relación con las áreas clave de autoridad y responsabilidad, el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información de los usuarios de la información como: Dirección superior, unidades relacionadas con la gestión, la asesoría o apoyo, y las unidades de operación que tienen relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Autoridad asignada y responsabilidad asumida

La autoridad y responsabilidad consta detalladamente en los documentos de la creación de la organización, la asignación de autoridad debe ser correcta para su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada una asume. Por lo que

existe relación directa, donde, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los directivos y empleados.

Los cambios estructurales fomentan la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reacción, con la finalidad de aumentar la competitividad y el grado de satisfacción al usuario (cliente), por ende es necesario elevar los niveles de competencia personal y profesional, para que los procedimientos de supervisión a los resultados alcanzados sean más oportunos y eficaces.

Administración de los recursos humanos

Las empresas toman como recurso fundamental es el humano, ya que depende de este el funcionamiento de la misma, por lo que es necesario conocer las necesidades principales, y cumplir con sus expectativas que estimulen al empleado al cumplimiento eficiente y eficaz de sus deberes u obligaciones.

La administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos que serán demostrados en las operaciones que deben ejecutar.

El recurso humano debe pasar por un proceso y normas de operación como es la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

Es importante que las empresas tomen mayor interés en el recurso humano ya que son la pauta para que las empresas cumplan con sus objetivos, es por eso que se debe dar mayores oportunidades para un mejor desarrollo profesional como son: Capacitaciones, estabilidad laboral, remuneraciones justas, reconocimientos, asensos, entre otros.

Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La competencia profesional se refiere a los conocimientos y habilidades que posee el personal para desarrollar una determinada tarea en una posición, dentro de una organización, esto influye en la calidad de servicios y/o productos y por ende en el desempeño.

Es importante que se cumplan con los perfiles profesionales que exige cada área o sección de una empresa, con el fin de que no existan deficiencias en el desarrollo de funciones, esto se coordina conjuntamente el área administrativa, recursos humanos y dirección ejecutiva, para llevar a cabo una correcta planificación de puestos. Además, se debe buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

Las evaluaciones sobre el desempeño profesional, permiten valorar periódicamente la competencia profesional del recurso humano, y si existe aportas o valor agregado que sobrepase las expectativas profesionales en la posición que desempeña.

Filosofía y estilo de gestión de la dirección

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección es la evaluación del riesgo empresarial asumido, es decir, si la administración lleva a cabo un proceso adecuado para desarrollo de sus funciones.

Una empresa que a asumido riesgos importantes posee un mejor enfoque en la aplicación del marco integrado, mediante un manejo adecuado de la información financiera y de gestión, basada en políticas, principios, normas, procedimientos bien utilizados dentro de la organización donde exista desde las actividades de evaluación hasta la obtención de resultados que deben ser comunicados al personal, esto define el estilo de gestión y transparencia de la organización.

El Consejo de administración y los Comités

Las organizaciones o empresas poseen un Consejo de Administración (Junta Directiva, directorio, comisión, comité u otras denominaciones), los mismos que son conformados por los propietarios, gerentes o dueños, los mismos que desempeñan funciones primordiales para la gestión empresarial, como son la administración de recursos y el control de actividades.

Los miembros del Consejo de Administración y los Comités son parte de la toma de decisiones, manteniendo un alto grado de responsabilidad en las empresas, por lo que es necesario que existan personas profesionales y competentes que busquen el beneficio común dentro de la misma.

Son varias las funciones y actividades que están dirigidas por la dirección ejecutiva como promover el logro de objetivos y mantener el direccionamiento estratégico con el propósito de que la organización sea eficiente y eficaz, esto coadyuva al funcionamiento del marco integrado de control.

Además los miembros de la dirección ejecutiva son parte fundamental para el desarrollo de las auditorías internas, y por ende ayudan a mantener los controles internos eficientemente y fortalecen el entorno o ambiente de control y trabajo.

Rendición de cuentas y transparencia

La rendición de cuentas y transparencia refleja el cumplimiento de la administración que se relaciona directamente con los resultados financieros y de gestión de operaciones reflejados en las cuentas que se manejan dentro de la empresa de acuerdo a la actividad que se desarrolla.

La transparencia conlleva a la práctica de Integridad y Valores éticos que llevan a cabo todo el personal de una empresa, para que exista concordancia y solidez en la información financiera-administrativa.

En la rendición de cuentas es competencia de la dirección ejecutiva, por tanto el Consejo de Administración es responsable directo de la aprobación de resultados financieros, los cuales son evaluados por las auditorías internas para validar la razonabilidad de dichos resultados.

Por otro lado las auditorías externas permiten mantener mayor transparencia de la información financiera, al ser firmas privadas e independientes quienes controlan que las cuentas sean consistentes con las transacciones diarias que realiza la empresa, emitiendo un informe de auditoría externa, que incluye los referentes a estados financieros, notas aclaratorias a los mismos, estos son públicos, es decir, están a disposición de los funcionarios, empleados de la organización, usuarios (clientes), proveedores, instituciones financieras, propietarios y la ciudadanía.

En el caso de instituciones del Estado existen disposiciones legales en el caso de acceso a la información pública, y en las empresas privadas las que manejan recursos del estado como bancos, mutualistas, entre otras.

Es procedente determinar algunas cualidades de la información generada por las organizaciones para garantizar la transparencia de los resultados mediante la información generada:

- * Los estados financieros publicados deben ser comparativos de los últimos dos ejercicios contables.
- * Las notas aclaratorias a los estados financieros son obligatorias y deben incluir la información mínima establecida en las Normas Internacionales de Contabilidad, (NIC).
- * El dictamen de los auditores externos respecto a la presentación de los estados financieros debe estar disponible en su formato completo.

- * El informe de los auditores externos sobre el funcionamiento del marco integrado de control interno institucional.
- * El informe compilado del auditor interno sobre las evaluaciones realizadas durante el ejercicio relativo a los estados financieros, es necesario y puede presentarse por semestres concluidos.
- * El informe de gestión sobre los resultados operativos, generado por la dirección ejecutiva de la organización, dirigido al consejo de administración, revisado por el auditor interno y los datos generados y respaldados en las unidades operativas.

4.4.2 Evaluación de los riesgos para obtener objetivos

Al hablar de una evaluación de riesgos, es referirnos a todas las situaciones a las que una empresa u organización esta expuesta de uno u otra forma, en el ejercicio de sus actividades y a la estructura organizativa, basada en el establecimiento de objetivos que permita enmarcar a cada nivel de la organización en el cumplimiento de los mismos.

La evaluación del riesgo es la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Una amenaza latente para las empresas en sus operaciones son los riesgos, haciéndola menos competitiva en el mercado, y esto conlleva a una inestabilidad financiera-administrativa, imagen pública negativa e incumplimiento de objetivos organizacionales.

Los niveles superiores de las organizaciones deben fijar un nivel de riesgo aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites marcados o bajo control, tomando en consideración que los riesgos no se evitan en su totalidad

Los factores de la evaluación de riesgos para obtener objetivos son:

Objetivos de las organizaciones

Dentro de este factor se considera los objetivos del control interno que son:

- * Eficiencia y efectividad de las operaciones
- * Confiabilidad de la información financiera y de operativa producida
- * Protección de los activos de la organización y cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales.¹⁶

Los objetivos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, identificar riesgos, en todos los procesos de la organización.

Las principales operaciones de la organización deben armonizar con su objeto o la razón social, conocidos como objetivos estratégicos establecidos claramente por la administración

Los específicos se incluyen en otro nivel y están dirigidos a apoyar en la consecución del objetivo primario de la entidad.

Los relacionados con la generación de información financiera y operativa son responsabilidad de la administración para ser revelados internamente y de acuerdo a necesidades externas, y mantener una confiabilidad de dicha información.

La preparación y presentación de la información financiera y los resultados operativos, mantienen criterios de importancia relativa (significatividad o representatividad).

¹⁶ MANTILLA, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, 2da. Edición 200, Bogotá, Pág.4

Las aseveraciones necesarias y obligatorias para la preparación y presentación de información, por parte de la organización son:

- * Existencia o efectividad: Que los informes representen las transacciones y las operaciones reales y que efectivamente ocurrieron en el período al cual corresponden los informes.
- * Totalidad o integridad: Que los reportes incluyan todas las operaciones y transacciones que debieron ser reconocidas y estén registradas en los sistemas e incluidas en los informes de resultados.
- * Derechos y obligaciones: Que los derechos y las obligaciones conocidos a la fecha de corte y presentación de los informes se han incluido íntegramente.
- * Valoración o asignación: Que los importes generados por las operaciones y transacciones de la organización hayan sido registrados e informados conforme los métodos adoptados y las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables. Además, que las valoraciones son matemáticamente exactas en su importe y están adecuadamente soportadas, registradas y resumidas en los registros y archivos de la organización.
- * Presentación y desglose: Que la información incluida en los informes financieros y de gestión esté adecuadamente agrupada, clasificada y descrita. La descripción, en el caso de los estados financieros, se refiere a las notas aclaratorias que son parte obligatoria y complementaria a los mismos.¹⁷

Es importante medir y supervisar la consecución de objetivos para mantener un adecuado enfoque de trabajo, tomar las acciones necesarias para dirigirlos,

¹⁷ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004.

considerando que existen factores críticos del éxito tanto interno como externo que perjudican el cumplimiento de objetivos.

Riesgos potenciales para la organización

Los riesgos potenciales deben ser identificados, analizados oportunamente, en un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno gestionado por la dirección, con el respaldo de la función de auditoría interna que evalúa los riesgos relevantes que afectan a las organizaciones.

Estos pueden darse por factores internos, como las averías en los sistemas informáticos que pueden perjudicar a las operaciones, calidad del personal y los métodos de capacitación y motivación que pueden influir en el nivel de sensibilización sobre el marco integrado de control interno, cambios de autoridad y responsabilidad, naturaleza y complejidad de las operaciones, consejo de administración o un comité de auditoría débil o poco eficaz pueden dar lugar a que se produzcan operaciones discrecionales que afecten en forma negativa los resultados de operación y factores externos como avances tecnológicos, las necesidades o expectativas cambiantes de los usuarios, nuevas normas, reglamentos y leyes que obligan a modificar las políticas y estrategias de la organización, desastres naturales y los cambios en la economía

El análisis de los riesgos incluye un proceso relacionado con la calificación que se den en las siguientes actividades:

- * Estimar la importancia del riesgo. Alto, medio o bajo.
- * Evaluar la probabilidad (frecuencia) de que el riesgo se materialice, se produzca o se presente.

- * Análisis de la situación y establecer la manera como se gestionará el riesgo y determinar las medidas que se podrían adoptar.¹⁸

Gestiones dirigidas al cambio

Los cambios realizados en las operaciones desarrolladas hacen que el marco integrado de control interno se desactualice, para lo cual es importante las acciones que permitan actualizarlo y en ocasiones mejorarlo, para mantener eficiencia y eficacia administrativa-financiera.

- * Cambios en el entorno operacional
- * Contratación de personal
- * Adopción de nuevas tecnologías y sistemas de información
- * Crecimiento organizacional acelerado.
- * Innovación de servicios y productos
- * Reestructuraciones internas.
- * Actividades en el extranjero
- * Tecnologías de información

Los niveles de dirección realizan, analizan los cambios que se dan en las empresas, a corto o largo plazo y proponen el desarrollo de planes de acción inmediatos y futuros.

4.4.3 Actividades de control para minimizar riesgos

Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También

¹⁸ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004.

toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones.

La preparación de informes son actividades que generan valor agregado por lo que es necesario que se lleve a cabo actividades de control que permitan relación con las áreas de operación.

Los factores de las actividades de control son los siguientes:

Análisis de la dirección

Es el análisis de resultados mediante acciones que permiten observar los avances y cumplimiento de la dirección en base a presupuestos, proyecciones, comportamientos financieros, económicos y tecnológicos, con el fin de alcanzar planes anuales y superar las metas de la organización.

Los objetivos estratégicos de las organizaciones deben analizarse en forma continua y periódica, los directivos deben tomar acciones inmediatas como planes de marketing, estratégicos, entre otros.

Además la dirección mediante la información financiera-administrativa debe realizar un análisis de costos directos o indirectos desarrollo de nuevos servicios o productos, la contratación de actividades de riesgo compartido, la contratación de actividades de ampliación.

Proceso de la información

Un proceso sistematizado permite disponer de información relevante, oportuna y adecuada para el eficiente y eficaz desarrollo de operaciones, la misma que

debe estar distribuida a todas las unidades relacionadas y principalmente a los niveles directivos, ya que son quienes toman decisiones en beneficio de la empresa basados en los principales objetivos de la empresa.

El proceso de información permite obtener resultados, reportes oportunos de todas las operaciones de la organización, facilitando la toma de decisiones en base a informes, balances, presupuestos, estimaciones y estadísticas.

Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento permiten evaluar el desempeño administrativo y financiero, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos, para verificar el cumplimiento de objetivos de la organización o a su vez para la aplicación de acciones correctivas

Los indicadores permiten observar si el proceso de obtención de los resultados de las operaciones que generan valor agregado (sustantivas) y los resultados financieros son eficientes y eficaces.

Disposiciones legales puntuales

Las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales son aspectos formales a los cuales se someten las organizaciones coadyuva al desarrollo de sus principales objetivos y es la base para su organización y funcionamiento.

El objetivo del control interno es que cada empresa debe contar con una base legal aplicable a las actividades de la empresa.

Criterios técnicos de control interno

Los criterios técnicos para el funcionamiento eficaz del marco integrado de control interno, están bajo la responsabilidad de la dirección ejecutiva de auditoría interna y administración de la empresa, donde se toman en consideración avances de los objetivos, disponibilidades efectivas, derechos y obligaciones, informes escritos periódicos, entre otros.

Estándares específicos

Dentro de los estándares específicos están los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y los relacionados con la información financiera proyectada y la efectiva, además la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión institucional.

Los estándares específicos relacionados con las actividades que generan valor agregado se deben incluir en el diseño de procedimientos a ser aplicados en la ejecución de las operaciones.

Información generada

La información histórica producida por la empresa u organización provee relevantes indicadores mediante los presupuestos de operaciones y la proyección de los resultados esperados, datos fundamentales para valorar la empresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores.

La generación de información permite realizar comparaciones y de forma amplia en el diseño del marco integrado de control interno, con respecto a la

administración (accionistas, inversionistas, instituciones financieras y proveedores)

Rendimientos esperados

Los accionistas están al tanto del funcionamiento organizacional con el fin de mantener los rendimientos esperados basados en resultados conservadores de estadísticas e informes.

Otros criterios de control

Otros criterios de control son los planes de acción o de contingencia que ayuden a afrontar y mitigar los riesgos, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado o la introducción de los correctivos necesarios.

El marco integrado de control interno se constituye en un elemento coordinador del proceso de gestión institucional.

4.4.4 Información y comunicación para fomentar la transparencia

Información y comunicación es el proceso de capturar e intercambiar información que se necesita para ejecutar, administrar y controlar las operaciones de la empresa.

La calidad del sistema de comunicación e información de la compañía afecta la habilidad de la gerencia para tomar las decisiones acertadas para controlar las actividades de la compañía y preparar reportes financieros confiables. Información y comunicación abarcan la captura y la emisión de información al personal adecuado para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades,

incluyendo una comprensión de las funciones y responsabilidades individuales que atañen al control interno sobre reportes de información financiera.

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Una comunicación eficaz es la circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente, donde todos los niveles mantengan un sistema de comunicación de información, donde la dirección transmita la responsabilidad de cada empleado en el desarrollo de la información tanto interna como externa.

El marco integrado de control interno incluye las actividades relacionadas con la gestión administrativa (gerencial) y financiera (procesos de registro y control financiero) que procesan las operaciones para la documentación, registro, información y validación sea en medios informáticos, en forma manual o una combinación de los dos.

En la metodología MICIL la información es más amplia ya que se analiza datos y registros sobre los hechos externos a la empresa, para complementar información interna.

Actualmente es necesario mantener tecnologías de información para mejorar la calidad de la información generada por la empresa.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad contener los siguientes atributos:

- * Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- * Información disponible en tiempo oportuno.
- * Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- * Los datos incluidos son correctos.

* La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.¹⁹

Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son:

Información en todos los niveles

La información relevante es difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración, luego al resto del personal bajo su dirección.

La información que analiza los niveles superiores debe tener varias características y cualidades para identificar los riesgos relevantes y promover las acciones de control efectivas por la administración o la gerencia de la empresa.

Todo documento sigue un proceso que inicia en la recepción, análisis y aprobación por los diferentes niveles de la organización según sea el caso, esto es un requerimiento importante del marco integrado, ya que posibilita la reorientación y mejor utilización de los recursos de la empresa.

Datos fundamentales en los estados financieros

Los estados financieros forman parte importante de la información y comunicación ya que representan los resultados de las operaciones de una organización.

La preparación de los estados mensuales, trimestrales y semestrales no incluyen todas las operaciones e información que permita un análisis de los

¹⁹ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004.

resultados sobre bases completas, mientras que los estados anuales del ejercicio anual de operaciones es completa y se basa en las afirmaciones que la administración conoce, asumiendo la responsabilidad sobre su contenido e contiene las firmas de el Gerente o Presidente Ejecutivo, el Director o Gerente Financiero y el Contador General de la organización, así como el lugar y la fecha en que fue preparado y firmado.

La presentación de las notas explicativas o aclaratorias a los estados financieros que incluyan las políticas y métodos de registro utilizados, así como el desglose de la información relevante de interés a los usuarios internos y externos.

Herramienta para la supervisión

La información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de un organismo.

La información es muy importante para tener mayor orientación en el funcionamiento de las empresas como por ejemplo: nivel de satisfacción del cliente, productos competitivos, niveles de producción, servicios prestados, entre otros.

Información adicional y detallada

La Información adicional refleja el comportamiento de las operaciones comparadas con datos estadísticos en lo referente al ámbito de cobertura de las operaciones, las variaciones en el número de clientes o usuarios, cambios en el número de personal de la empresa, la distribución del personal en unidades de operación y de apoyo, entre otras, son elementos adicionales a la información considerada en los puntos anteriores.

El informe anual de la gestión preparado por la Gerencia o Dirección Ejecutiva de la empresa incorpora la información detallada sobre las actividades programadas y ejecutadas por todas las unidades operativas importantes y por lo general en períodos anuales.

Comunicación de los objetivos de la organización

Los objetivos de la organización deben estar disponibles para todos los grupos relacionados con la empresa, siempre y cuando todos coadyuven al logro de los mismos.

La comunicación es entregar información generada en diferentes niveles de operación debe dirigirse a los funcionarios con responsabilidades operacionales, que requieren de información financiera y no financiera.

a. La comunicación interna:

El marco integrado de control interno debe ser comunicado por la gerencia a todos los miembros de la empresa para que todos formen parte de los procesos de auto evaluación al nivel de la organización y en cada actividad que desempeñan, con el fin de aplicar correctamente los criterios de control interno.

Es importante que los problemas que se dan en el desarrollo de operaciones, se identifiquen y comuniquen las causas que la ocasionan oportunamente, basados en datos precisos y exactos, para tomar acciones correctivas.

Es necesario que el establecimiento de líneas de comunicación abiertas y la disponibilidad de los directivos para escuchar.

La comunicación interna ayuda a crear un ambiente laboral adecuado para que el personal sea responsable de su comportamiento y cumple con sus

obligaciones que constan en el Código de Conducta de la organización a manera de un control preventivo.

La dirección debe informar de manera continua sobre la rentabilidad, desarrollos en proceso, riesgos identificados, iniciativas importantes y otros aspectos relevantes. Con la información disponible el Consejo actuará eficazmente en su función de supervisión, además puede solicitar información en el tiempo y forma a ser cubiertos por la dirección ejecutiva de la empresa.

b. La comunicación externa:

La información sobre productos y servicios que presta una determinada empresa debe estar disponible a los clientes, usuarios, proveedores, organismos de control, analistas financieros para alcanzar mayor demanda, confianza y conocimiento del entorno las actividades y los riesgos que asume la empresa.

Todos los requerimientos sobre materiales, materia prima o productos deben ser comunicados oportunamente a los proveedores, para que exista una relación positiva entre las partes.

Por otro lado las quejas, sugerencias o consultas permiten que mejorar la calidad de servicios y productos ofrecidos, ya que se pueden identificar problemas o deficiencias que pueden ser corregidas a tiempo.

4.4.5 Supervisión interna continua y externa periódica

Se supervisa los sistemas de control interno y la calidad de rendimiento, por medio de actividades de supervisión continua, las mismas forman parte del marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

La dirección de la entidad debe determinar si el control interno es adecuado en todo momento y es capaz de asimilar los nuevos riesgos que se presentan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El componente supervisión permite evaluar si este continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios, se aplica a todas las actividades importantes de la entidad (clasificadas en las que generan valor agregado, de infraestructura, de gestión y los procesos financieros) incluso en el caso de servicios externos contratados.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes factores:

Monitoreo continuo por la administración

Es importante realizar un seguimiento a los controles internos de comparaciones, autorizaciones, conciliaciones y otras tareas que permiten validar el funcionamiento de las operaciones.

Varios ejemplos de la supervisión aplicada en el proceso de ejecución de las operaciones señalamos a continuación:

- * La conciliación de la información generada en las unidades de producción y los datos producidos en el área financiera, con el fin de comprobar que los cargos a los diferentes procesos o lotes de producción son correctos. La disponibilidad de información financiera

completa y oportuna es el requerimiento que permite este procedimiento y ajustar las diferencias identificadas, de ser el caso.

- * La información recibida de terceros que confirma los datos generados en la organización y que señalen diferencias en las operaciones aplicadas y los saldos pendientes de liquidación y pago. Los reclamos en la facturación por venta de servicios o productos identifican la existencia de deficiencias en el proceso de facturación o incluso en la entrega de las facturas. De igual manera, las entidades públicas pueden intercambiar información y puntos de vista respecto al cumplimiento de las disposiciones legales y otros temas relacionados con el control interno.
- * Una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas. La segregación de funciones es una forma de disuadir el interés por el fraude, ya que hace evidente las actividades sospechosas.
- * Los eventos de capacitación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante sobre la eficacia de los controles internos.
- * Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta es una práctica recomendable y parte del componente supervisión en el marco del control interno.²⁰

²⁰ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004.

Seguimiento interno

Las evaluaciones del control interno ejecutadas por la Auditoría Interna varían según la magnitud del riesgo a ser controlado y la importancia de los controles requeridos para reducir los riesgos.

Las actividades importantes que presenten riesgos en cuanto a la obtención de los objetivos primarios de la organización, se evalúan en el marco integrado del control interno, iniciando de sus componentes e identificar los factores susceptibles de mejora con un efecto directo para la administración de los riesgos relacionados. El proceso de auto evaluación del control interno es una herramienta para el seguimiento interno en la organización.

Evaluaciones externas

Las evaluaciones externas se realizan en forma periódica como parte de la auditoría a los estados financieros u otro tipo de evaluación que se programe o se contrate para la empresa.

Las auditorías externas toman como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa, tomando en cuenta la evaluación de los procesos aplicados por el seguimiento interno, por lo que es indispensable mantener la documentación que evidencia el proceso, los criterios utilizados, la integración de la muestra del personal que participó en la auto evaluación y los informes resultantes del trabajo desarrollado.

La evaluación de marco integrado de control interno como parte de la auditoría de gestión proyecta un nuevo reto para las auditorías especializadas, de manera especial al promover la evaluación del control interno dirigida a las actividades que generan valor agregado de las empresas y organismos.²¹

²¹ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004

4.5 Limitaciones, responsabilidad y los controles suaves.

El logro de los cuatro objetivos definidos para el marco integrado de control interno, se ven disminuidas por las limitaciones inherentes al propio control interno, tales como: juicios errados en la toma de decisiones, disfunciones por fallas humanas, errores, desconocimiento de las disposiciones legales relacionadas, entre otros. Además, dos o más personas pueden ponerse de acuerdo para burlar los controles establecidos y la dirección superior siempre tiene la posibilidad de eludir los controles formales

El diseño y la aplicación del marco integrado de control interno, siempre tendrán limitaciones para proporcionar una seguridad absoluta con relación a los objetivos incluidos en su definición, por lo que es importante considerar las siguientes realidades:

Juicio individual del personal

La eficacia de los controles diseñados e implantados pueden limitarse por la inadecuada toma de decisiones que se dan por utilizar información errada y falta de competencia profesional.

Funcionamiento errado de los controles

Los controles internos pueden fallar a pesar de estar adecuadamente diseñados e implantados. También es posible que el personal comprenda en forma errada las instrucciones.²² Otra manera de cometer errores es debido a la falta de interés, esmero, fatiga o concentración en las actividades ejecutadas.

²² www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004

Es necesario que al existir cambios en los procedimientos, se capacite al personal encargado de la actividad para que exista un correcto funcionamiento y por ende los resultados serán apropiados.

Omisión de los controles por la dirección

Existen entidades que tienen un ambiente de control y de trabajo sobresalientes, con elevados niveles de integridad y de sensibilidad y apoyo a los controles, pero existe la posibilidad que el directivo eluda los criterios de control interno instalados, esto sucede cuando se omiten las políticas y procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con el fin de obtener lucro personal, mejoramiento en la presentación de la información financiera, o disimular el incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias.

Son actos de elusión la falsificación deliberada de información ante bancos, abogados, entidades financieras y proveedores, así como la emisión intencionada de documentos falsos como órdenes de compra y facturas de venta.

Colusión del personal

La colusión de dos o más personas provoca fallos en el marco integrado de control interno. El caso se refiere a las personas que actúan en forma colectiva para cometer y encubrir un acto, distorsionar los datos financieros y otra información de gestión que puedan alterarse de modo que no sea identificable por el marco integrado de control interno.

Relación del costo del control comparada con los beneficios

Actualmente los recursos disponibles son escasos, por este motivo las empresas y organismos deben analizar los costos que se insumen en el establecimiento del control con relación a los beneficios esperados de su implantación.

Se debe considerar tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto positivo en la empresa, junto a los costos de implantación de los nuevos procedimientos de control.

La relación costo beneficio se vuelve más complejo cuando existen relaciones entre los controles y las actividades. En el caso de los controles integrados o incorporados en los procesos de gestión y del negocio, es difícil aislar los costos y los beneficios correspondientes.

Un control excesivo resulta costoso, contraproducente y poco aplicable, ya que existen personas que se resisten al cambio o a los procedimientos más complicados.

A pesar de las dificultades, se podrá tomar decisiones basadas en la relación costo beneficio, como es el caso de disponer o no de la función de auditoría interna en las empresas que cumplen determinados indicadores básicos.

4.6 Responsabilidad por el diseño y aplicación del control interno para Latinoamérica MICIL.

La responsabilidad por el diseño e implantación del marco integrado de control interno es de todo el personal de las organizaciones.

Directorio.- (Titular, presidente o director general) es el responsable principal sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la

organización y por ende debe estar al tanto de la aplicación correcta del marco integrado de control para obtener mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

Directivos intermedios.- Son aquellos que se relacionan directamente con las operaciones, la administración y la gestión financiera, por lo que es fundamental que los controles internos estén aplicados correctamente en cada unidad operacional.

Consejo de Administración: Supervisa el funcionamiento del control interno y el cumplimiento periódico de los objetivos de la organización, apoyados por los comités de auditoría y la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI), que evalúa en forma continua el funcionamiento del control interno dirigido a las principales áreas de riesgo e informa oportunamente los resultados importantes al Comité, para su conocimiento y decisión.

Otro personal de la entidad.- En este caso se encuentran las auditorías externas que evalúa el control interno y contribuye a validar su efectividad y eficiencia, con base en los resultados obtenidos de las evaluaciones de la DEAI y las auto evaluaciones del marco integrado de control interno aplicadas por la administración. Los auditores externos no tienen ni asumen responsabilidad respecto al marco integrado de control interno de la organización.

En conclusión todo el personal posee la capacidad, responsabilidad para aplicar los controles internos diseñados e implantados, cumpliendo a cabalidad todas sus funciones para coadyuvar al logro de objetivos, además deben informar oportunamente sobre irregularidades que se den en la aplicación de controles.

4.7 Como aplicar y evaluar los controles suaves.

Los controles suaves relacionados con el marco integrado de control interno son las actividades y tareas ejecutadas en el proceso o trámite de una o varias

operaciones, que no están formalizadas por escrito, pero aseguran el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema, como por ejemplo:

- * Reuniones periódicas que organiza y ejecuta la gerencia para conocer el avance de los principales objetivos de la entidad o de las unidades operativas
- * Difusión, entrenamiento, actualización y discusión entre los usuarios directos que impulsan la aplicación de marco integrado de control.²³

Los manuales de procedimientos y de formularios a utilizar en el procesamiento de las operaciones y de las transacciones financieras son parte del marco integrado de control interno, pero lo fundamental es el personal que debe participar amplia y activamente en el diseño del marco integrado de control interno utilizando sus conocimientos y experiencias para definir los aspectos más relevantes, tanto formales como informales.

Los controles suaves tienen relación con la indagación de la aplicación y los resultados obtenidos de los “controles fuertes” establecidos por la organización.

Los controles suaves se evalúan mediante la observación de las operaciones realizadas por las organizaciones, y observar los controles formales los mismos que generan mayores niveles de producción o de calidad en el servicio, ya que se requiere de prácticas como el liderazgo, el trabajo en equipo, el benchmarking, las reuniones para la auto capacitación, la auto evaluación del rendimiento, entre otras.

²³ www.sisepuede.com, “Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, septiembre 2004

4.8 Grafico de la pirámide del Control Interno para Latinoamérica y los factores por componentes.

Gráfico 4.1 Pirámide del Marco Integral de Control Interno



Fuente: Control Interno

Elaborado por: Samuel A. Mantilla

Como se observa en el gráfico la pirámide del Marco Integrado de Control para Latinoamérica inicia en el ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide, constituye el fundamento para el diseño del MICIL en una organización y ayuda al funcionamiento efectivo de los cuatro componentes posteriores que son la evaluación de riesgo, actividades de control que permiten lograr los objetivos empresariales, seguido por la supervisión donde se toman decisiones oportunas para mantener controles eficientes, por último la información y comunicación siendo el componente más dinámico que se interrelaciona desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión).

Los cinco componentes constan de factores que permiten obtener mayor eficiencia y eficacia de las operaciones, entre estos tenemos:

1. Ambiente de control y trabajo Institucional

- a) Integridad y valores éticos
- b) Estructura Organizativa
- c) Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- d) Administración de recursos Humanos
- e) Competencia profesional y evaluación del desempeño individual
- f) Filosofía y estilo de la dirección
- g) Consejo de Administración y Comités
- h) Rendición de Cuentas y Transparencia

2. Evaluación de Riesgos para obtener objetivos

- a) Objetivos de las organizaciones
- b) Riesgos potenciales para la organización
- c) Gestiones dirigidas al cambio

3. Actividades de control para minimizar los riesgos

- a) Análisis de la dirección
- b) Proceso de la Información
- c) Indicadores de Rendimiento
- d) Disposiciones Legales puntuales
- e) Criterios técnicos de Control Interno
- f) Estándares Específicos
- g) Información Generada
- h) Rendimiento Esperado
- i) Otros criterios de Control

4. Información y Comunicación

- a) Información a todos los niveles
- b) Datos fundamentales en los Estados Financieros
- c) Herramientas para la supervisión

- d) Información adicional y detallada
- e) Comunicación de los objetivos de la organización

5. Supervisión

- a) Monitoreo continuo para la administración
- b) Seguimiento Interno
- c) Evaluaciones Externas

4.9 Herramientas de evaluación

Lluvia de ideas

Es el detalle de un problema o deficiencia con mayor incidencia y de mayor importancia, sobre alguna actividad que se va a estudiar o analizar, para lo cual se anota diversas causas para obtener una idea general.

Ejemplo:

Propuesta: Calidad de la Producción deficiente

Lluvia de Ideas:

- * No se cumple con el propósito por el que ha sido producido
- * No se satisface las necesidades de los consumidores
- * Los precios son elevados
- * No existe confianza y seguridad en el producto
- * Los materiales utilizados no están en buenas condiciones
- * El empaque es poco llamativo
- * El sabor no es agradable
- * No se verifica la calidad
- * No se confirma la fiabilidad

- * Las instalaciones donde se oferta el producto son no son funcionales y no causan buena impresión.

Diagrama de Causa y Efecto

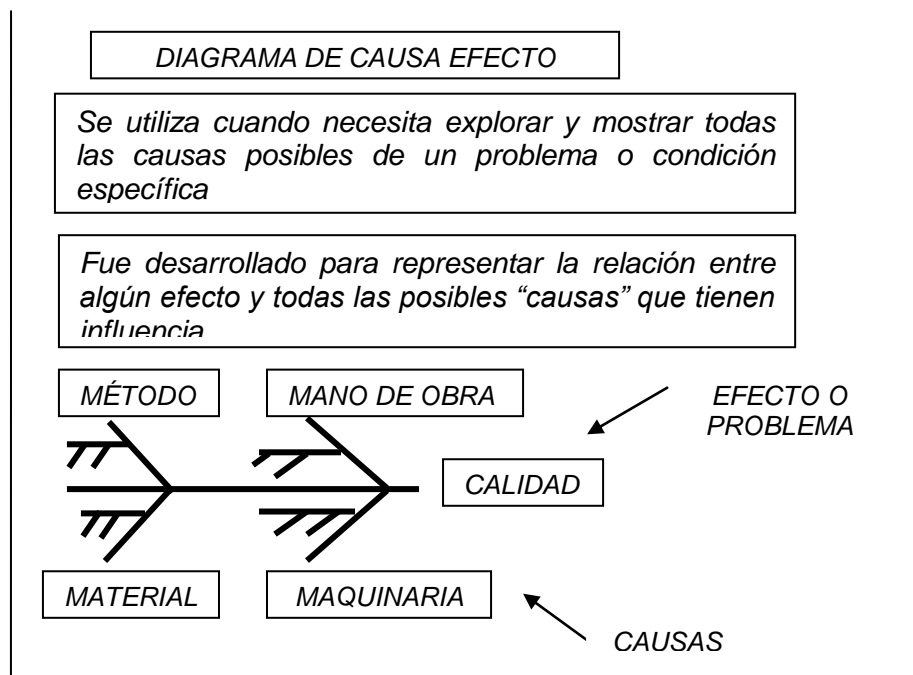
Es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen; una vez determinada la gama, puede emprenderse la solución de problemas.²⁴

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema.

Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

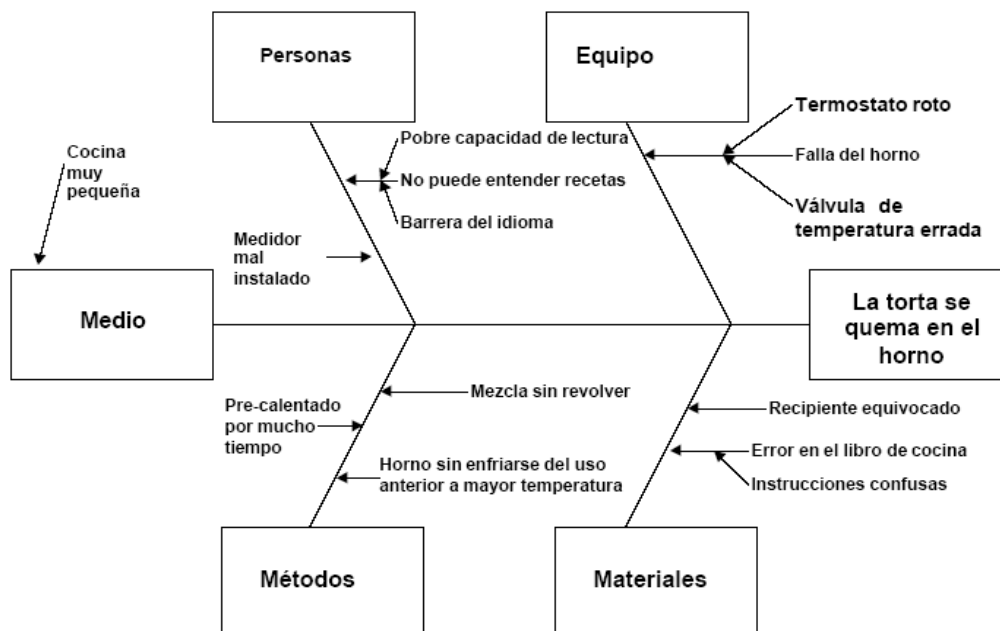
²⁴ SERNA Humberto, “Planificación y Gestión Estratégica”, Editorial Planeta, Colombia 1994, Pág. 89.

Gráfico 4.2 Esquema del Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios
Elaborado por: Ing. Francis Salazar P.

Gráfico 4.3 Espina de Pescado (Preparación de torta al horno)



Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad
Elaborado por: Daniela Valverde V.

Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.²⁵

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una gráfica de Pareto es utilizada para separar los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

Usando el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (**pocos vitales,**

²⁵ www.monografias.com

muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

Ejemplo:

Un fabricante de Refrigeradores desea analizar cuales son los defectos más frecuentes que aparecen en las unidades al salir de la línea de producción. Para esto, empezó por clasificar todos los defectos posibles en sus diversos tipos:

Cuadro 4.1 Detalle de defectos de producción de refrigeradoras.

Tipo de Defecto	Detalle del Problema
Motor no detiene	No para el motor cuando alcanza temperatura
No enfría	El motor arranca pero la heladera no enfría
Burlete Deficiente	Burlete roto o deforme que no ajusta
Pintura Deficiente	Defectos de pintura en superficies externas
Rayas	Rayas en las superficies externas
No funciona	Al enchufar no arranca el motor
Puerta no cierra	La puerta no cierra correctamente
Gavetas Deficiente	Gavetas interiores con rajaduras
Motor no arranca	El motor no arranca después de ciclo de parada
Mala Nivelación	La heladera se balancea y no se puede nivelar
Puerta Def.	Puerta de refrigerador no cierra herméticamente
Otros	Otros Defectos no incluidos en los anteriores

Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad

Elaborado por: Matías Martínez (Universidad Alejandro de Humboldt)

Posteriormente, un inspector revisa cada heladera a medida que sale de producción registrando sus defectos de acuerdo con dichos tipos. Después de inspeccionar 88 heladeras, se obtuvo una tabla como esta:

Cuadro 4.2 Detalle de defectos de heladeras.

Tipo de Defecto	Detalle del Problema	Frec.
Burlete Defecto	Burlete roto o deforme que no ajusta	9
Pintura Defecto	Defectos de pintura en superficies externas	5
Gavetas Defecto.	Gavetas interiores con rajaduras	1
Mala Nivelación	La heladera se balancea y no se puede nivelar	1
Motor no arranca	El motor no arranca después de ciclo de parada	1
Motor no detiene	No para el motor cuando alcanza Temperatura	36
No enfría	El motor arranca pero la heladera no enfría	27
No funciona	Al enchufar no arranca el motor	2
Otros	Otros Defectos no incluidos en los anteriores	0
Puerta Defecto	Puerta de refrigerador no cierra herméticamente	0
Puerta no cierra	La puerta no cierra correctamente	2
Rayas	Rayas en las superficies externas	4
Total:		88

Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad

Elaborado por: Matías Martínez (Universidad Alejandro de Humboldt)

La última columna muestra el número de heladeras que presentaban cada tipo de defecto, es decir, la frecuencia con que se presenta cada defecto. En lugar de la frecuencia numérica podemos utilizar la frecuencia porcentual, es decir, el porcentaje de heladeras en cada tipo de defecto:

Cuadro 4.3 Detalle de defectos porcentual de heladeras.

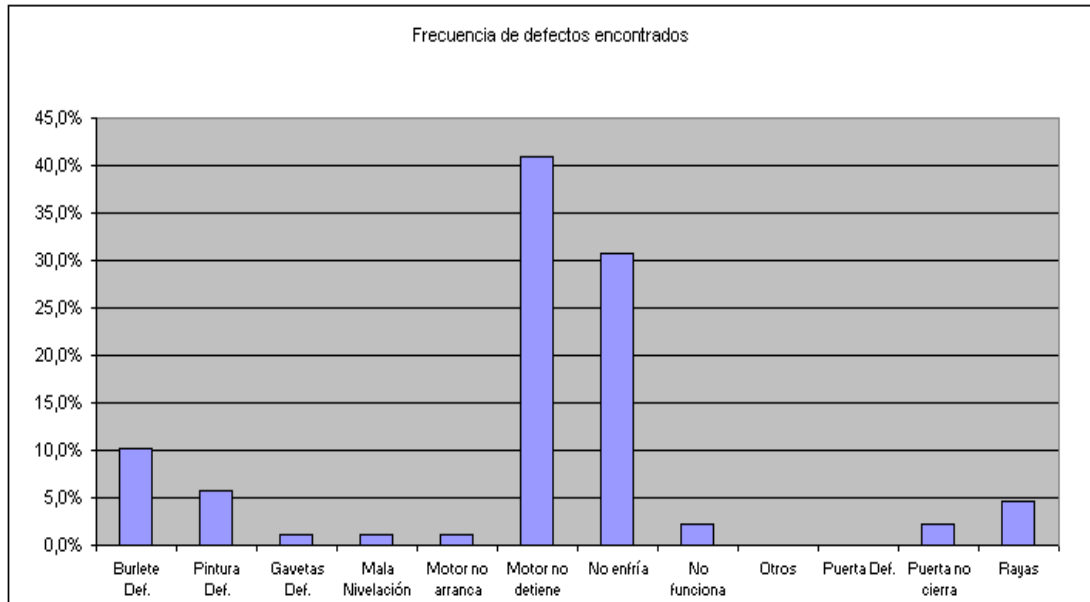
Tipo de Defecto	Detalle del Problema	Frec.	%
Burlete Defecto	Burlete roto o deforme que no ajusta	9	10.2
Pintura Defecto	Defectos de pintura en superficies externas	5	5.7
Gavetas Defecto	Gavetas interiores con rajaduras	1	1.1
Mala Nivelación	La heladera se balancea y no se puede nivelar	1	1.1
Motor no arranca	El motor no arranca después de ciclo de parada	1	1.1
Motor no detiene	No para el motor cuando alcanza Temperatura	36	40.9
No enfría	El motor arranca pero la heladera no enfría	27	30.7
No funciona	Al enchufar no arranca el motor	2	2.3
Otros	Otros Defectos no incluidos en los anteriores	0	0.0
Puerta Def.	Puerta de refrigerador no cierra herméticamente	0	0.0
Puerta no cierra	La puerta no cierra correctamente	2	2.3
Rayas	Rayas en las superficies externas	4	4.5
Total:		88	100

Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad

Elaborado por: Matías Martínez (Universidad Alejandro de Humboldt)

Ahora se puede representar los datos en un histograma:

Gráfico 4.4 Histograma de Frecuencia de defectos encontrados.



Ahora bien, ¿cuáles son los defectos que aparecen con mayor frecuencia?

Para hacerlo más evidente, antes de graficar se pueden ordenar los datos de la tabla en orden decreciente de frecuencia:

Cuadro 4.4 Detalle de defectos en orden decreciente de frecuencias.

Tipo de Defecto	Detalle del Problema	Frec.	%
Motor no detiene	No para el motor cuando alcanza Temperatura	36	40.9
No enfría	El motor arranca pero la heladera no enfría	27	30.7
Burlete Deficiente	Burlete roto o deforme que no ajusta	9	10.2
Pintura Def.	Defectos de pintura en superficies externas	5	5.7
Rayas	Rayas en las superficies externas	4	4.5
No funciona	Al enchufar no arranca el motor	2	2.3

Puerta no cierra	La puerta no cierra correctamente	2	2.3
Gavetas Def.	Gavetas interiores con rajaduras	1	1.1
Mala Nivelación	La heladera se balancea y no se puede nivelar	1	1.1
Motor no arranca	El motor no arranca después de ciclo de parada	1	1.1
Puerta Def.	Puerta de refrigerador no cierra herméticamente	0	0.0
Otros	Otros Defectos no incluidos en los anteriores	0	0.0
Total:		88	100

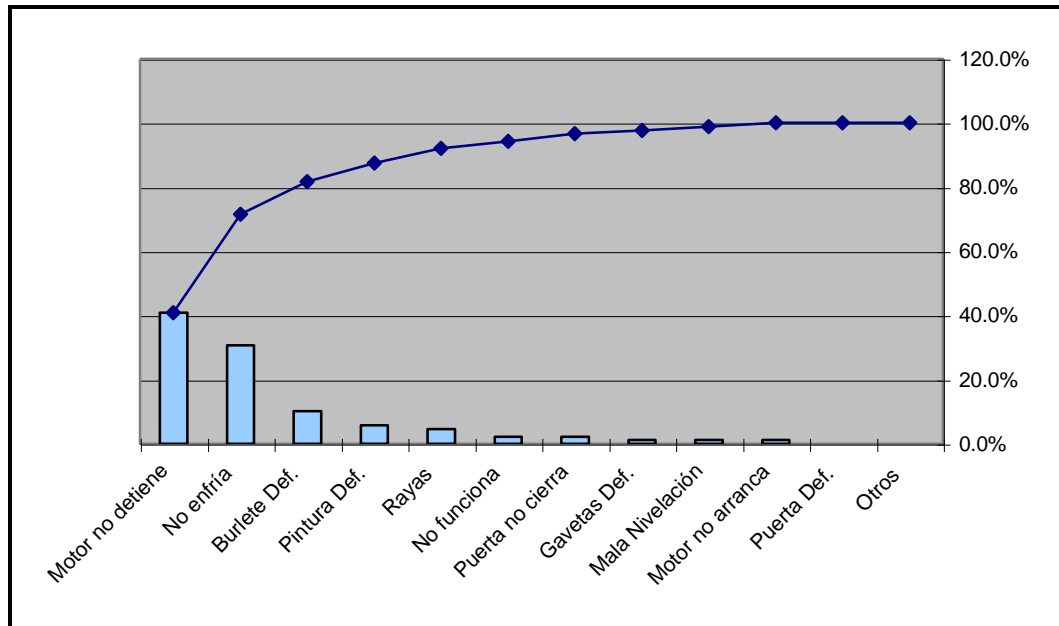
Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad

Elaborado por: Matías Martínez (Universidad Alejandro de Humboldt)

Se puede ver que la categoría “otros” siempre debe ir al final, sin importar su valor. De esta manera, si hubiese tenido un valor más alto, igual debería haberse ubicado en la última fila.

Ahora resulta evidente cuáles son los tipos de defectos más frecuentes. Se puede observar que los 3 primeros tipos de defectos se presentan en el 82 % de las heladeras, aproximadamente. Por el Principio de Pareto, concluimos que: La mayor parte de los defectos encontrados en el lote pertenece sólo a 3 tipos de defectos, de manera que si se eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los defectos

Gráfico 4.5 Histograma de Frecuencias de defectos en orden decreciente.



Fuente: Plan de Producción y Control de Calidad

Elaborado por: Matías Martínez (Universidad Alejandro de Humboldt)

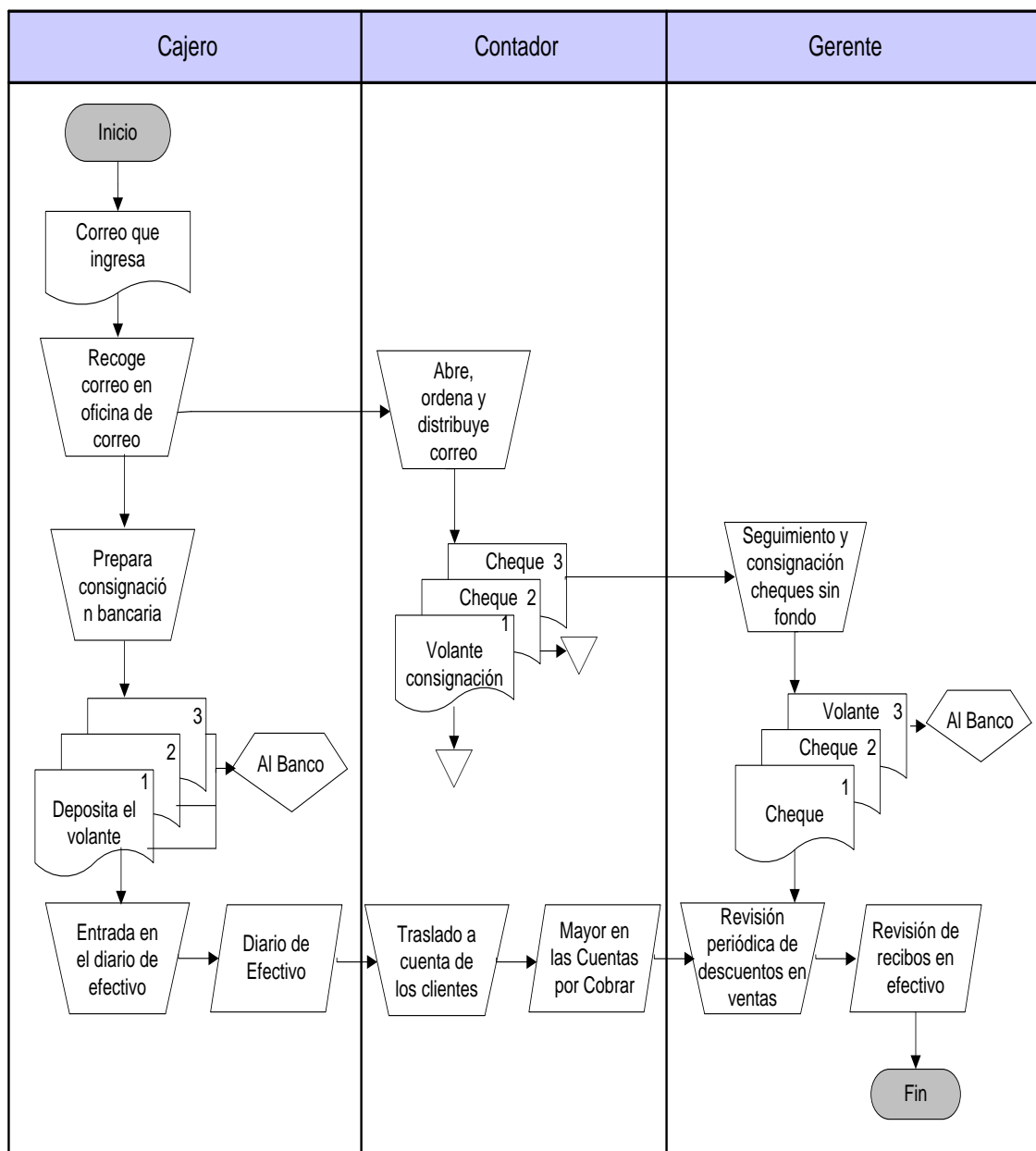
Flujogramas

El Diagrama de Flujo ó Flujograma, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.²⁶ Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, entre otras.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

²⁶ SERNA Humberto, “Planificación y Gestión Estratégica”, Editorial Planeta, Colombia 1994, Pág. 105.

Gráfico 4.6 Diagrama de Flujo de Ingreso en Efectivo



Fuente: Biblioteca Personal
Elaborado por: Daniela Valverde V.

Método de evaluación

Los métodos de evaluación permiten establecer una base para confiar en el control interno para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas que se usan en el mercado y así mejorar sugerencias con relación al mejoramiento del control interno.

Cuestionarios de Evaluación

Es un conjunto de preguntas clasificadas por áreas o secciones, donde las respuestas negativas determinan una debilidad en el control interno.

Los cuestionarios son recursos idóneos para captar la información de la organización en todos ámbitos y niveles, tienen una percepción del medio ambiente, de la cultura organizacional y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Elementos de diseño

Se preparan tomando en cuenta dos aspectos:

1. **Aspectos Conceptuales.**- Van a estar asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoría demanda.
2. **Aspectos Prácticos.**- Relacionados con experiencias profesionales.

Clasificación

Preguntas cerradas simples

Cuadro 4.5 Esquema de Preguntas cerradas simples

PREGUNTA	SI	NO	N/P
¿...?			

Fuente: Biblioteca Personal

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Preguntas cerradas con respuesta múltiple

Cuadro 4.6 Esquema de Preguntas cerradas con respuesta múltiple

PREGUNTA	RESPUESTA
¿...?	a) Ventas
¿...?	b) Compras
¿...?	c) Contabilidad
¿...?	d) Administración

Fuente: Biblioteca Personal

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Este tipo de preguntas proporciona un número mayor de alternativas y permite más posibilidades de respuesta.

Una desventaja radica en la dificultad de obtener las categorías de respuesta más adecuada para el objeto de la investigación.

Preguntas Abiertas

Cuadro 4.7 Esquema de Preguntas Abiertas

PREGUNTA	RESPUESTA
¿...?	

Fuente: Biblioteca Personal

Elaborado por: Daniela Valverde V.

El número de respuestas y posibilidades es infinito, requiere mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta por lo que existe dificultad en la clasificación de categorías.

Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple.

Cuadro 4.8 Esquema de Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple

PREGUNTA	RESPUESTA
	a) Totalmente de acuerdo
	b) De acuerdo
	c) Indeciso
	d) En desacuerdo
	e) Totalmente en desacuerdo
¿Por qué?.....	

Fuente: Biblioteca Personal

Elaborado por: Daniela Valverde V.

Contenido de los cuestionarios

- * Información general de la organización: Identificación de la organización
- * Información del área o sección: Captar los datos del área o sección que se esta auditando, lo que haga posible la percepción del nivel de análisis y la asignación de responsabilidades y recursos.

Cédulas Narrativas

Es una formulación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones, estas son fáciles de usar, dan una descripción en función de observación directa.

El objetivo de las cédulas narrativas es documentar los controles internos, pero con la peculiaridad que se obtiene mayor detalle, en contraposición a los cuestionarios, que por lo general, son más puntuales.²⁷

Es el registro en el que se describen las técnicas y procedimientos aplicados a las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Las cédulas narrativas son papeles de trabajo específicos diseñadas y organizadas para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para una auditoría en particular, son propiedad del auditor, él las prepara y son la prueba material del trabajo efectuado; pero, esta propiedad no es irrestricta ya que por contener datos que puedan considerarse confidenciales, esta obligado a mantener absoluta discreción respecto a la información que contienen.²⁸

Es decir, los papeles de trabajo son del auditor, pero queda obligados al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias del ejercicio de su profesión.

Cuadro 4.9 Cédula Narrativa de la Cuenta Inventarios.

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES	FECHA
Manuales del área de inventarios.	El personal no obtienen información de manuales	31-07-2005
No poseen sistema de control de la mercadería.	No se lleva Kardex	31-07-2005
Los materiales no están organizados correctamente	La supervisión es complicada	31-07-2005
Si hay un control de las salidas e ingresos de materias primas.	Se realizan registros de entrada y salida de materiales	31-07-2005
Mercadería Obsoleta y sin uso.	La bodega no esta en buenas condiciones	31-07-2005

Fuente: Biblioteca Personal

Elaborado por: Daniela Valverde V.

²⁷ CATACORA C. Fernando, "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES", Mc Graw Hill, Pág. 256.

²⁸ FONSECA B., Rene, AUDITORIA INTERNA UN ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACION EJECUCION Y CONTROL, Serie Gestión Financiera y Control, Pág.95.

Método COSO: (Committee Of Sponsoring Organizations) - Comité de Organizaciones Auspiciantes conformado por:

- * American Accounting Association (AAA)
- * American Institute of Certified Public Accountants (AICPAs)
- * Financial Executives Institute (FEI)
- * Institute of Internal Auditors (IIA)
- * Institute of Management Accountants (IMA)

El objetivo de COSO es mejorar la calidad de la información financiera a través de un enfoque sobre la consideración, práctica ética y control interno de la sociedad, este método se basa en los cinco componentes de control interno que son:

- * Entorno o Ambiente de Control (Control environment)
- * Evaluación de Riesgos (Risk Assesment)
- * Actividades de Control (Control activities)
- * Información y comunicación (Information and comunication)
- * Monitoreo y Supervisión (Monitoring)

El control interno es un proceso realizado por el directorio, gerencias y otros empleados de una empresa, diseñado para brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- * Efectividad y eficacia de las operaciones
- * Confianza en la información financiera
- * Cumplimiento de las leyes y demás reglamentaciones en vigencia

En conclusión este método realiza un análisis de las actividades en forma general.

Método COSO II (Enterprise Risk Management ERM): Este método se fundamenta en una gestión de riesgos corporativos que es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Este método realiza una evaluación de actividades en forma especializada, es decir, el método COSO II es el mismo método MICIL por lo que utiliza los cinco componentes del control interno (Ambiente de Control y Trabajo, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información- Comunicación y Supervisión)

Método CORRE: Este método se fundamenta en el “Control de riesgos y recursos de una organización”.

Consta de siete componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se enuncian estos componentes: Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Cuentas, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión.

Método COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology): La misión de este método es investigar, desarrollar, publicar y promover un conjunto internacional y actualizado de objetivos de control para tecnología de información que sea de uso cotidiano para gerentes y auditores.

COBIT, lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de TI que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales, vinculando tecnología informática y prácticas de control, consolidando y armonizando estándares de

fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores.²⁹

Se aplica a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo las computadoras personales, mini computadoras y ambientes distribuidos.

Esta basado en la filosofía de que los recursos de TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.

Es utilizado en auditorías independientes que se desarrollan a intervalos regulares de tiempo, por lo que incrementan los niveles de confianza y se beneficia de recomendaciones basadas en mejores prácticas de su implementación. Para ello la gerencia deberá establecer los estatutos para la función de auditoria, destacando en este documento la responsabilidad, autoridad y obligaciones de la auditoria.

El auditor deberá ser independiente del auditado, esto significa que los auditores no deberán estar relacionados con la sección o departamento que esté siendo auditado y en lo posible deberá ser independiente de la propia empresa. Esta auditoria deberá respetar la ética y los estándares profesionales, seleccionando para ello auditores que sean técnicamente competentes, es decir que cuenten con habilidades y conocimientos que aseguren tareas efectivas y eficientes de auditoria.

Un Objetivo de Control se define como "la declaración del resultado deseado o propuesto que se ha de alcanzar mediante la aplicación de procedimientos de control en cualquier actividad de TI"

Este método soporta las opiniones de los auditores sobre los controles de los proyectos de TI, su impacto en la organización y determinar el control mínimo requerido.

²⁹ BADILLO Jorge, "Programa de Auditoría Sistemática (Informática y de Sistemas", Abril- Agosto 2006, Pág. 5.

Luego de haber observado los diferentes métodos de evaluación se escoge el **Método del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)** que permite evaluar las actividades de control interno en forma especializada con una certeza del 95% de eficiencia y eficacia de las operaciones para el logro de objetivos.

4.9.1 Técnicas de evaluación

Es un conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades. La recopilación de material que ayude al diseño de un sistema de control interno en base al Marco Integrado de Control, para detectar deficiencias y dar recomendaciones para mejorar los controles internos dentro de las empresas, las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencias son:

Verificación Ocular

Comparación: Es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación: Es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Verificación Oral

Indagación: Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la empresa.

Entrevistas: Pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.

Encuestas: Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

Verificación Escrita

Analizar: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Confirmación: Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

Tabulación: Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.

Conciliación: Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Verificación Documental

Comprobación: Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

Computación: Se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

Rastreo: Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Verificación Física

Inspección: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.³⁰

³⁰ www.monografias.com

CAPITULO V

5 CASO PRÁCTICO: DISEÑO DEL CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL).

5.1 Sección de Ventas

5.1.1 Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de la Sección de Ventas.

La Sección de Ventas es parte del departamento de Marketing y Ventas, administrado por un profesional, que tiene como objetivo orientar al personal a su cargo hacia el cliente.

Esta conformada por dos vendedores y una cajera, los mismos que son responsables de los procesos de ventas y cobranzas, lo que da lugar a la segregación de funciones, facilitando a la práctica de robos o al encubrimiento de mal uso del efectivo.

Las actividades se desarrollan en un espacio físico amplio, con instalaciones, localización y señalización adecuada, sin contar con los recursos suficientes, limitando la calidad de servicios y productos.

El personal de la sección realiza constantes estudios de mercado, sin poseer procedimientos documentados, dificultando la evaluación de puntos fuertes y débiles de la competencia, nuevos clientes o usuarios y riesgos potenciales tanto internos como externos.

Los vendedores recopilan información del cliente, con un enfoque inadecuado que nos les permite obtener datos precisos sobre servicios solicitados, razones

de solicitud, descripción del problema y beneficios o resultados esperados por el mismo.

5.1.2 Naturaleza y Funciones de la Sección de Ventas

La naturaleza de la sección de ventas es la prestación de servicios y la entrega de productos, a clientes (usuarios) tanto internos como externos, con el fin de cumplir con los requerimientos actuales y futuros, con respecto a soluciones informáticas y redes de comunicación, de esta forma incrementar el volumen de ventas y por ende la rentabilidad.

Las funciones que desempeña la sección de ventas son las siguientes:

- * Actualización de la base de datos sobre información de clientes o usuarios locales en el sistema.
- * Desarrollo de órdenes de compra donde se detalla requerimientos inmediatos del cliente.
- * Recopilación y análisis de datos sobre los requerimientos para el diseño e implementación de soluciones informáticas y redes de comunicación.
- * Cobranza por servicios o productos entregados al cliente.
- * Proceso de cartera o créditos otorgados en los plazos y montos convenidos por mutuo acuerdo.
- * Controla, procesa y registra todas las actividades u operaciones que tienen como objetivo el mantener y aumentar las ventas de la empresa.
- * Ventas directas de soluciones informáticas (software), equipos de informática y redes de comunicación.

- * Planifica y pronostica las ventas en base a presupuestos anuales, para administrar correctamente los recursos.
- * Aperturas de clientes, elaboración de estados de cuenta y controles de cuentas por cobrar por pagos a crédito.

5.1.3 Características de la Sección de Ventas

La sección de ventas posee varias características que le permiten realizar sus actividades en forma íntegra y transparente, tomando en consideración contratos, documentación, leyes, reglamentos, políticas, principios, valores, entre otras.

Funciones especiales:

- * Establecimiento de políticas de ventas, cobro, calidad, inspección y verificación de productos y/o servicios.
- * Cumplimiento de leyes y normas contractuales y reglamentarias aplicables a la naturaleza y sus funciones.
- * Control de diseño de procedimientos documentados que se aseguren que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes.
- * Receptar cordialmente reclamos y devoluciones por faltantes o defectos de calidad en los productos entregados al cliente.

Asientos Contables: Son administradas bajo controles de existencia, exactitud, autorización y custodia, de toda la información y documentación generada en los procesos de ventas, mediante el uso de técnicas y

procedimientos para el chequeo y verificación de las operaciones desde que se generan y en su procesamiento, registro (mayor general) y disposición de activos.

Documentos y formas: Los documentos importantes que se generan en las ventas, deben reflejar el trabajo realizado por los empleados de la sección, entre estos tenemos:

- * Facturas, notas de venta y comprobantes de retención
- * Orden de compra (requerimientos)
- * Contratos debidamente legalizados
- * Informes estadísticas de venta
- * Presupuestos y pronósticos de ventas

Toda la documentación debe estar prenumerada, respaldada, autorizada, legalizada y cumplir con las debidas formalidades, para su registro oportuno en el sistema y libros.

Bases de Datos: Ventas maneja y administra una base de datos, dinámica, actualizada, segura, consistente y no redundante que ofrece información según los requerimientos de la sección de ventas, en los siguientes casos:

- * Stock de productos (equipos de computación y redes)
- * Facturación
- * Pedidos
- * Cuentas por cobrar (Clientes)
- * Precios de productos por código, descripción y tipo.

Enlaces con otras secciones: Las operaciones que se realizan en la sección de ventas se relacionan con Adquisiciones para pedidos de equipos computacionales y redes, Sistemas en el desarrollo de proyectos, Publicidad y propaganda por los reportes sobre seguimiento de marketing y estadísticas de

satisfacción del cliente, Financiero-Contable ya que emite Estados Financieros que reflejan la situación actual de la empresa.

5.1.4 Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Ventas

Autorización: Están orientados a permitir operaciones que son válidas desde el punto de vista interno, establecidos para asegurar de que las ventas estén cumpliendo políticas y criterios de la administración, dando validez a la existencia de una transacción.

Genera normalmente la continuación o no del procesamiento de la operación, algunos controles de autorización son los siguientes:

- * Todos los pagos de productos y servicios se deben efectuar de acuerdo a las políticas.
- * Todo registro contable en los libros, deberá estar autorizado por un empleado competente para ello.
- * Los pedidos de equipos computacionales y de redes deben estar autorizados por el Jefe del departamento, mediante una firma de éste en el inferior del documento.
- * La emisión de contratos debe estar de acuerdo a las políticas de venta bajo contrato y debidamente autorizados.

Procesamiento de transacciones: Son controles que aseguran el adecuado reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones generadas.

- * Todo registro contable debe estar soportado por un documento original.
- * Toda cobranza debe estar soportada por el correspondiente recibo de cobro y la información necesaria para el registro: Fecha de cobro, número de cheque, monto, número de factura que cancela y el código del cliente.
- * Los contratos deben estar legalizados y contar con respaldos para su aprobación.
- * Prepara asientos contables con las cantidades a ser cobradas al cliente.
- * Las facturas deben contener los requisitos formales y legales para ser registradas contablemente.
- * Arqueos de fondos fijos y arqueos de facturas.

Clasificación: El registro en los asientos contables, que realiza ventas, debe clasificar y resumir las actividades administrativas y financieras en cuanto a lo planificado por la sección.

- * Descuentos y devoluciones en ventas
- * Impuestos grabados en facturas (IVA)
- * Ventas a clientes locales
- * Ventas al contado, a crédito (interés)
- * Costo de ventas
- * Gastos de ventas

Verificación y evaluación: Son controles relativos a verificar y a la evaluación periódica de objetivos, políticas, principios, valores y procedimientos, en base a un seguimiento continuo de actividades y funciones para medir el cumplimiento administrativo y financiero.

- * Utilizar técnicas estadísticas para comprender la variabilidad, para prevenir y resolver problemas, basados en estudios de ciclo de producto.
- * Integrar y evaluar las competencias individuales que posee cada uno de los empleados de la sección de ventas, con el fin de dominar la oferta de servicios y crear futuros líderes de ventas.

Protección física: Sirven para asegurarse de que los activos, documentación e información estén resguardados de riesgos, en sí que los procedimientos del ventas deben permitirse únicamente al personal autorizado de acuerdo a políticas establecidas, que son:

- * Realizar sistemas de seguridad física para evitar el acceso de personal no autorizado.
- * Manejo de fondos de caja por una sola persona.
- * Depositar el efectivo en cajas fuertes que no son susceptibles de moverse fácilmente.
- * Los módulos manejados por el personal de ventas deben llevar a cabo seguridades lógicas para custodiar la información.

Ciclo de la Sección de Ventas

El ciclo de ventas permite visualizar en forma gráfica las actividades que se desarrollan dentro de la sección, donde se aplican procedimientos y políticas administrativas y financieras, para cumplir con los objetivos de la misma.

Gráfico 5.1 Ciclo de la Sección de Ventas.

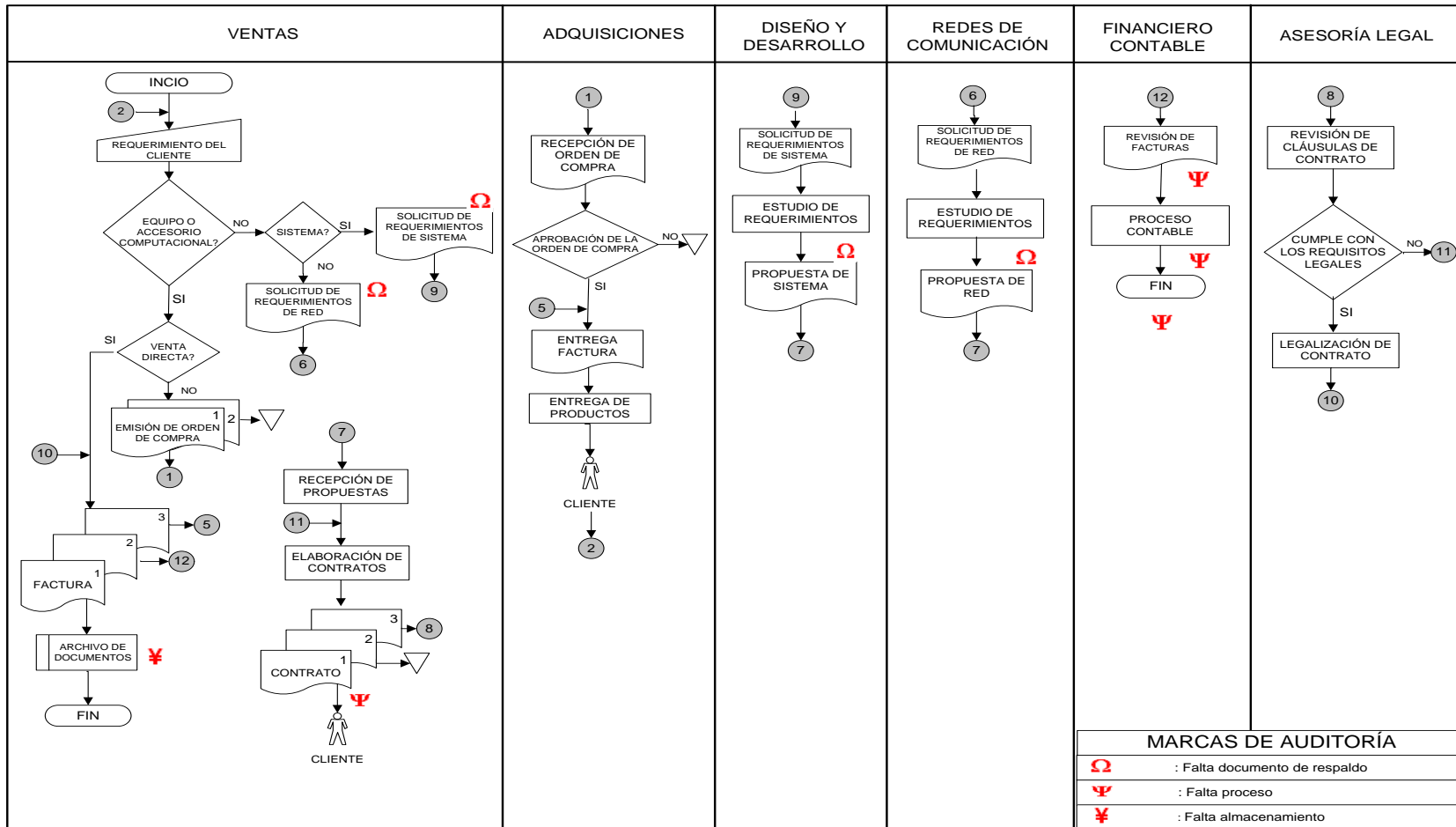


Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.1.5 Diagrama de proceso actual de la Sección de Ventas

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE VENTAS



Fuente: Siredcom S.A.
 Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.1.6 Debilidades Detectadas de la Sección de Ventas

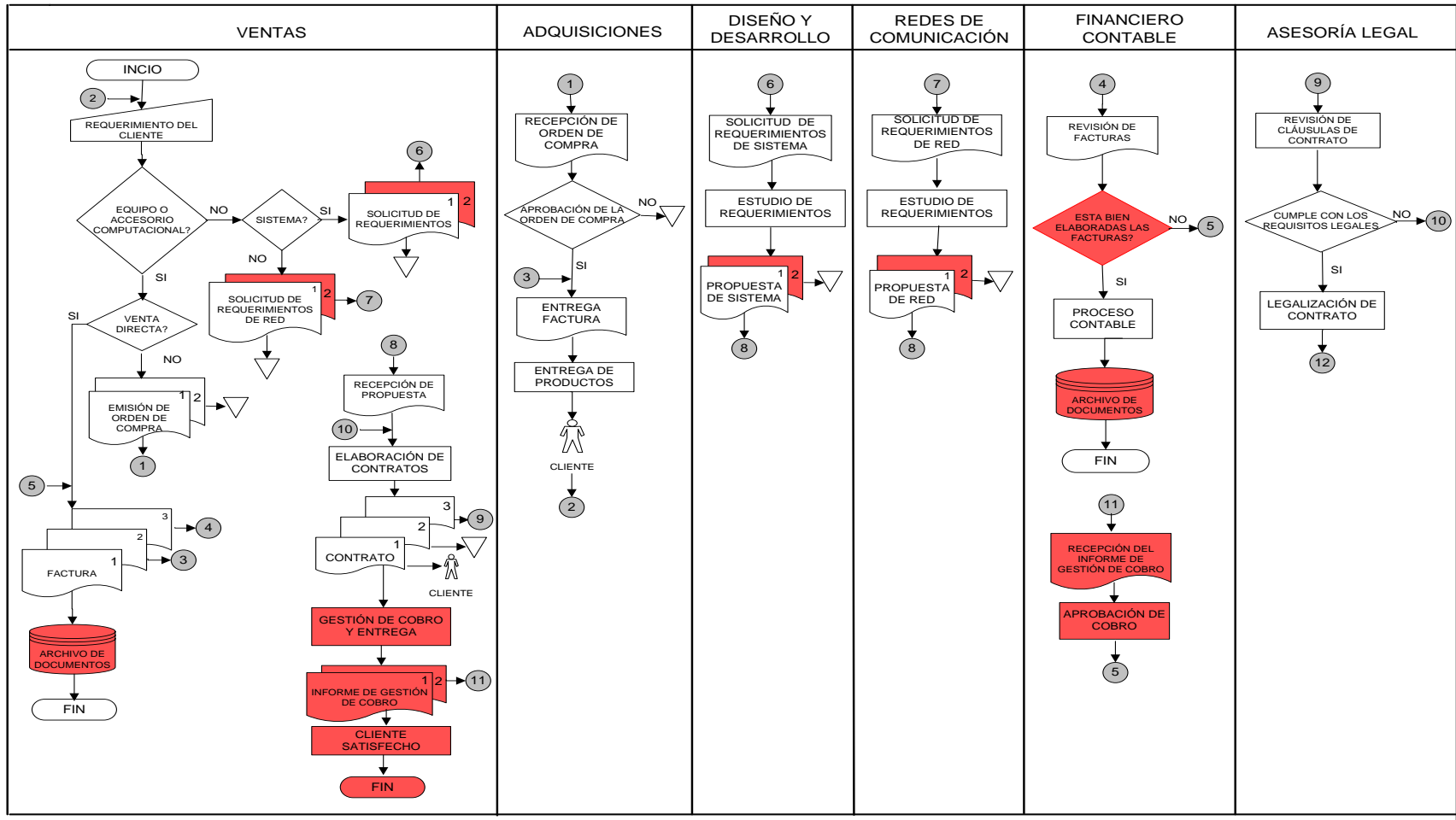
Las debilidades encontradas son las siguientes:

- * Inexistencia de respaldos de la solicitud de requerimientos de sistemas o redes, que dificulta la gestión de proyectos factibles, por tanto restringe el conocimiento de problemas o especificaciones del cliente.
- * Los vendedores no realizan las solicitudes de análisis de sistemas en forma es adecuado, dificultando el desarrollo de posibles proyectos factibles y por ende disminución de ventas de sistemas y redes.
- * Inexistencia de una Gestión de cobro y entrega en las ventas bajo contrato, que permita controlar las especificaciones contractuales y por ende la satisfacción del cliente.
- * La falta de difusión de los objetivos de la sección, ocasiona que los empleados no se relacionen directamente con la planificación estratégica, reduciendo las expectativas y volúmenes de ventas.
- * No cuentan con una adecuada administración del archivo de facturas, notas de venta, contratos, dando lugar a que la información entre secciones, no sea actualizada ni sistematizada.
- * Falta de capacitación al personal de ventas sobre soluciones informáticos y redes, ocasiona que el cliente no se encuentre satisfecho sobre el asesoramiento de los mismos.
- * La estructura organizacional de la empresa, no integra una sección de cobranzas, por lo que la persona responsable de caja debe administrar y controlar dicha sección, dificultando la eficiencia en la atención al cliente.

5.1.7 Diagrama de procesos propuesto de la Sección de Ventas

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE VENTAS



Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.1.8 Propuesta del Sistema del Control Interno de la Sección de Ventas

Con la propuesta del diseño de un Sistema de Control Interno mediante el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, para la sección de ventas, se desea lograr un mayor volumen de ventas, mejorar el ambiente laboral, custodia de recursos, adhesión a las políticas gerenciales, procesos y procedimientos claramente establecidos, que aseguren el correcto funcionamiento de operaciones, crear relaciones interinstitucionales que permitan fortalecer la imagen y prestigio de la empresa.

Concretizar al personal sobre el control y cumplimiento de objetivos empresariales, con la práctica constante de principios y valores éticos.

Además, lograr que la sección desarrolle las operaciones considerando la “*competencia del personal*”, es decir, personal profesional y con una mínima experiencia, y la “*delimitación de responsabilidades*”, para tener mayor transparencia en los resultados administrativos y financieros, en base a una evaluación de control interno de actividades especializadas.

5.1.9 Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de Ventas

Los componentes de control interno que se utilizan en la Metodología del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) y los factores que integran dichos componentes, que son:

- * Ambiente de Control y trabajo institucional
- * Evaluación de Riesgo para obtener los objetivos
- * Actividades de Control para minimizar los riesgos
- * Información y Comunicación para fomentar la transparencia
- * Supervisión

5.1.9.1 Ambiente de Control

Este componente es la base para el desempeño de actividades y la consecución de objetivos en forma eficiente y eficaz, donde los directivos (gerencia) son los principales promotores de una cultura de control en todos los niveles de la organización.

A continuación se detallan los factores del Ambiente de Control y trabajo Institucional:

1. Integridad y Valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera como lo logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

Los directivos deben comunicar verbalmente a los empleados los valores y estándares de comportamientos de la entidad, partiendo de las acciones y ejemplos de la alta administración, sobre la orientación de la empresa a la práctica de valores ética y morales.

El Gerente y los niveles superiores deben revisar y analizar el Código de Ética en base a prácticas de negocios aceptables, conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral, permitirá a la empresa mejorar las relaciones entre empleados, proveedores, clientes, inversionistas y competidores, con la finalidad de contar con un recurso humano que actué con rectitud, justicia y honestidad.

2. Estructura Organizativa

La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales.

Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional incluyen las definiciones de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información.

Las funciones no se encuentran bien definidas en la sección de Ventas, por lo que es imperativo que los Jefes de los departamentos se reúnan para analizar y evaluar la estructura organizativa actual, y propongan la creación de una sección de Cobranzas permitiendo de esta manera una distribución efectiva de funciones en cada sección, con el objetivo de proporcionar información pertinente y confiable.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades, y el establecimiento de relaciones de información y formalidades de autorización.

Involucra el grado en el que el personal responsable de la sección, acata su autoridad y cumple con sus responsabilidades.

La plena intención de un cambio estructural del jefe de ventas para encausar la creatividad, liderazgo, la iniciativa y la capacidad para reaccionar rápidamente, al engrandecimiento de la competitividad y la satisfacción del cliente.

Actualmente la empresa cuenta con un documento que detalla las funciones de cada cargo, autoridad o dependencia, que es manejado por los directivos, los mismos que deben analizar y organizar dicho documento en cuanto a la asignación de funciones, responsabilidades y autoridad prospectiva, por niveles

jerárquicos, con la respectiva autorización y formalidades requeridas para su aprobación.

4. Administración de Recursos Humanos

La administración del recurso humano debe propender a una mejor practica de reclutamiento que incluyen entrevistas formales, a profundidad y presentaciones informativas y totalmente claras sobre cultura y estilo de operación de la empresa, significa que la entidad esta comprometida con sus empleados.

La responsabilidad del administrador y directivos es mejorar las políticas de entrenamiento que incluya prácticas tales como cursos de capacitación, seminarios, estudio de casos y ejercicios prácticos sobre relaciones humanas, servicio, atención al cliente y liderazgo, que ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento.

5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

El personal de ventas tiene conocimientos elementales e insuficientes sobre el desarrollo de software y la compatibilidad con el hardware, dificultándose la comunicación con el cliente, respecto a la obtención de requerimientos o solicitudes de servicios o productos.

El departamento de sistemas junto con recursos humanos serán los encargados de educar y entrenar periódicamente a los vendedores, sobre el desarrollo de sistemas informáticos y redes, con la finalidad de que se mantenga los conocimientos técnicos para demostrar seguridad y confianza al cliente.

Se debe evaluar el desempeño individual de los vendedores de acuerdo a montos de ventas, factibilidad de proyectos, cumplimiento de contratos y por ende la satisfacción total del cliente.

6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección

La filosofía y estilo de operación de la administración afecta la manera como la sección es manejada, incluyendo en conjunto de riesgos normales de los negocios.

Es indispensable que el jefe del departamento, mejore las políticas de atención, facilitando la identificación de los empleados, mediante el uso de uniformes con el logotipo o distintivo de la misma, renovados por modelos y colores actualizados, que haga la diferencia con la competencia.

Incursionar en potenciales proyectos que impliquen un mayor riesgo, como es el de instalar sistemas de información y redes de comunicación para la administración de clínicas y hospitales, en donde se asume enfrentar estos retos con un capital fuerte, pero que al final, brindará mayor rentabilidad y éxito a la empresa.

7. El Consejo de Administración y los Comités

Los consejos de directores, consejos de vigilancia u otros cuerpos similares, participan activamente en las decisiones de la empresa y por ende deben tener un grado apropiado de experiencia administrativa y técnica.

Los consejos deben estar preparados para indagar y escrutar las actividades de los administradores presentar los puntos de vista alternativos y tener el valor de actuar frente a acciones inconvenientes, es necesario que tenga directores externos como los empleados de la sección, que ofrecen conocimientos importantes.

La gerencia debe organizar un Comité Administrativo, que intercambien ideas, proyectos y que propongan soluciones y alternativas inmediatas a los problemas o riesgos a los que se expone la empresa y que cuenten con preparación en campos como: administración de empresas, gestión y mejoramiento de procesos, planificación estratégica, en sí, en conocimientos que permitan dar un valor agregado al proceso en la toma de decisiones que estén vinculadas en beneficio directo de la empresa.

8. Rendición de Cuentas y Transparencia

El personal debe coordinar la preparación y presentación de informes sobre ventas realizadas y mantener un control de cartera y clientes actualizado, con el fin de evitar pérdidas ocasionadas por retrasos, no pago de servicios y/o productos, que afecten o den lugar a dudas de la administración.

Actualizar la página Web de la empresa, que contenga información oportuna, relevante y adecuada, para que los directivos, administradores, empleados, clientes, proveedores y demás personas, vean y analicen la transparencia administrativa y financiera de la empresa.

5.1.9.2 Evaluación de Riesgos.

Es la identificación y análisis de los factores que afectan la consecución de objetivos, y sobre esta base determinar la forma como se deben gestionar los riesgos.

Los directivos deben fijar el nivel de riesgo aceptable, y esforzarse por mantener dichos límites bajo control, tomando en cuenta que los mismos no se evitan en su totalidad.

A continuación los factores que conforman este componente son:

1. Objetivos de las organizaciones

Los objetivos proporcionan los blancos medibles hacia los cuales la entidad se mueve en las condiciones de sus actividades.

Es necesario que se coloquen pancartas llamativas y gráficos, en la entrada, pasillos y salas de espera, con los objetivos de la empresa, para que los empleados se involucren y comprometan a los accionistas, empleados, clientes y proveedores al cumplimiento de los mismos, esto ayudará a incrementar la imagen y prestigio de la organización hacia los clientes.

2. Riesgo potencial para la organización

Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para gestionarlos.

El desempeño laboral de la empresa puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos, que se dan en el entorno de la misma.

Los **avances tecnológicos** son un riesgo latente para las ventas de la empresa, ya que afecta directamente a la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo de sistemas, más aún con los efectos del mundo globalizado, donde existe una apertura de mercados que acelera la competitividad.

Es esencial que el personal esté preparado para los cambios tecnológicos e informáticos, por medio de actualizaciones de equipos computacionales y herramientas de programación y así sostener los volúmenes de ventas e ingresos de la empresa.

Las actividades de recaudación o caja no están agrupadas en la sección de cobranzas por lo que es indispensable **reestructurar el organigrama** para evitar riesgos ocasionados por el mal uso de recursos económicos.

Analizar periódicamente la Planificación Estratégica y el Plan anual de actividades de la sección, debe estar siempre actualizada y verificar que los objetivos de los mismos se vayan cumpliendo de acuerdo al plan de ejecución, proporcionando un mayor conocimiento de las expectativas que demanda el cliente, sobre servicios o productos y actividades relacionadas con las ventas, ingreso de nuevos competidores y variantes en los factores económicos; que pueden incidir o afectar las decisiones de desarrollo, financiamiento y reducción de recursos.

3. Gestiones dirigidas al cambio

La valoración de riesgos de la entidad, implica la identificación de las condiciones cambiantes, lo cual requiere tener en funcionamiento mecanismos para identificar y comunicar sucesos o actividades que afectan a los objetivos de la empresa y por ende de la sección, y el análisis de los riesgos.

Es importante modificar la solicitud de análisis de sistemas y metodologías de fijación de requerimientos en coordinación con la sección de diseño y desarrollo para la venta de sistemas y redes mediante la planificación de entrevistas y reportes que permita observar las exigencias contractuales y técnicas, y que lógicamente deben estar de acuerdo a las necesidades del cliente.

5.1.9.3 Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección.

A continuación desarrollaremos los factores que forman parte de este componente que son los siguientes:

1. Análisis de la Dirección

Los administradores dirigen sus funciones o las actividades revisando informes de desempeño. El Jefe de ventas revisa los contratos, facturas, verificando sumas e identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.

Examinar presupuestos, pronósticos, comportamientos financieros, administrativos y el flujo económico actual e histórico, para una mejor administración y asignación de recursos con los que cuenta la empresa.

Evaluar los índices de ventas como: (requerimientos, entregas y devoluciones de ventas) que se hayan realizado dentro de un margen de tiempo, a fin de planificar y elaborar cuadros estadísticos que ayuden a detectar posibles deficiencias administrativas que estén afectando directamente en la atención al cliente.

2. Proceso de la Información

Se debe solicitar al departamento de sistemas y redes, que se revisen, modifiquen y que capaciten al personal de ventas sobre seguridades lógicas, en la administración de información por medio del sistema, ya que éstas permiten proteger la misma mediante factores de seguridad ayudando a mantener controlada la entrada al sistema por medio de claves, rutas y software de control de acceso.

Los usuarios deben llevar a cabo las seguridades lógicas para que no existan problemas o violaciones en la información ya que ésta puede ser sumamente importante y confidencial.

3. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento se establecen por medio de diferentes herramientas, basadas en experiencias, estudio de procesos y resultados obtenidos de los informes de administrativos y financieros.

Se debe realizar continuamente análisis financieros para la obtención de indicadores de rendimiento como son: la rentabilidad, liquidez y ventas medir en términos cuantitativos y cualitativos el cumplimiento de objetivos que se haya trazado la sección.

4. Disposiciones legales puntuales

Las leyes, estatutos y reglamentos definen en términos generales los objetivos y el funcionamiento de la empresa.

La sección debe estar actualizados respecto a los cambios que se realicen sobre leyes, códigos, reglamentos tributarios, contractuales, de comercio, sociales, contabilidad, entre otros, esto permitirá realizar en forma lícita todas las actividades relacionadas con las ventas.

5. Criterios técnicos de control interno

Es importante difundir la ejecución de controles internos en la empresa, mediante la entrega de folletos informativos sobre los cambios metodológicos para la evaluación y cumplimiento de los objetivos de control interno que induzcan y comprometan a todos los miembros de la empresa, en especial a los directivos y administradores, a participar activamente en la aplicación y supervisión de controles.

6. Estándares Específicos

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información, deben estar preparados en forma clara y lo suficientemente desglosada.

Los directores y administradores deben analizar y verificar los informes operativos y de rendimiento de ventas, que contengan información de interés para los usuarios, en forma precisa y exacta, por medio de comparaciones de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros presentar información sobre las políticas contables específicas seleccionadas y aplicadas para transacciones y eventos importantes, además, deben proveer información adicional que no se presenta en los estados financieros pero que es necesaria para una presentación razonable.

7. Información generada

Es indispensable que se inspeccione los reportes e informes tanto financieros como administrativos, que demuestren la transparencia de las operaciones realizadas, a la administración y luego a los accionistas, inversionistas, instituciones financieras y proveedores.

Enfatizando que se debe realizar presupuestos, proyecciones que permitan observar la situación actual y real de la empresa, y de esta manera realizar análisis comparativos sobre las variaciones económicas, financieras y administrativas.

8. Rendimientos esperados

Revisar y comunicar las proyecciones de los rendimientos esperados en cuanto a ventas, en base a los resultados estadísticos obtenidos de los últimos

ejercicios económicos, para que la empresa aumente sus ingresos, y así pueda incursionar en el mercado de valores con acciones altamente cotizadas por los inversionistas e incentivar a terceras personas para que inviertan sus capitales.

9. Otros criterios de control

Revisar los Planes de Contingencia, aplicado en años anteriores, que permiten salvaguardar y minimizar el impacto de siniestro que afecta a los recursos con los que cuenta la sección, como pueden ser: incendios, robo, destrucción de instalaciones, destrucción o mal funcionamiento de los equipos auxiliares, pérdida total o parcial de información, manuales o documentación, fallecimiento de personal clave, huelga o problemas laborales entre otros.

Además, se debe establecer tareas de apoyo y autorización respectivos y determinar el costo del plan de recuperación, incluyendo la capacitación y la organización para establecer los procesos críticos de la organización cuando ocurra una interrupción de las operaciones.

5.1.9.4 Información y Comunicación

Es eficaz cuando se produce en un sentido amplio, es decir, fluyendo en todas las direcciones dentro de la empresa.

Es la captura y emisión de información relevante, oportuna y adecuada al personal para que cumpla con sus responsabilidades, siendo el mismo de calidad, que ayude a la gerencia a la toma de decisiones acertadas.

Los factores que forman parte de este componente son:

1. Información en todos los niveles

La información se requiere en todos los niveles de la organización para operar el negocio y moverlo hacia sus objetivos en todas las categorías operaciones, financieras, información financiera y de cumplimiento.

La sección debe inspeccionar que los reportes de que generan los sistemas de información sean apropiados, oportunos, actuales, exactos y accesibles, que permitan a la gerencia, administradores y otros niveles, tener un control de las actividades de la empresa.

El personal de ventas debe contar con medios para comunicar información significativa hacia los directivos, ya que son quienes atienden directamente al cliente, y por ende se relacionan con asuntos de operación crítica, y conocen las necesidades específicas del mismo.

2. Datos fundamentales en los Estados Financieros

Los directivos deben revisar la presentación de los Estados Financieros, que contengan firmas de responsabilidad, políticas contables, períodos de reporte, notas aclaratorias, desglose de información relevante de interés para usuarios internos y externos, como son ingresos y gastos.

Observar la práctica de controles existencia, exactitud, autorización y custodia, en la preparación de estados financieros, que permitan fortalecer los procedimientos y políticas administrativas y financieras.

3. Herramientas para la Supervisión

Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior, mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios (software - hardware), debiendo la sección crear casillas de sugerencias y quejas visibles y llamativas en las instalaciones, para mejorar y conocer las preferencias del cliente.

Realizar entrevistas directas y por medio de la página Web a los clientes, permitiendo observar escalas para el grado de satisfacción e importancia, disposición a seguir comprando y a recomendar a la empresa.

4. Información adicional y detallada

La sección analiza y prepara información que les permita tener un valor agregado a los informes financieros y administrativos, respecto a las actividades programadas y ejecutadas operativamente como: variaciones en el número de clientes o usuarios, cambios en el personal de ventas, estadísticas del comportamiento, preferencias del cliente (crecimientos o bajas) y cumplimiento de contratos y objetivos.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

La comunicación es una actividad totalmente relacionada con la entrega de información importante para la ejecución de las operaciones.

Los directivos deben informar de manera continua sobre la rentabilidad, desarrollos en proceso, riesgos identificados, iniciativas importantes y otros aspectos relevantes, que les permita a los Jefes actuar de manera eficaz en su función de supervisión y de esta manera formar un foro con los empleados para

tratar sobre asuntos importantes y asesorías para resolver problemas relevantes que afectan la consecución de objetivos.

5.1.9.5 Supervisión.

Se aplica a todas las actividades de la empresa, donde la dirección debe determinar si los controles internos son adecuados a todo momento y capaz de enfrentar los riesgos.

1. Monitoreo continuo por la administración

La Gerencia General conjuntamente con el Jefe del departamento deben realizar monitoreos continuos de las actividades y funciones, por medio de conciliaciones de información financiera sobre pagos de los diferentes clientes, diferencias de saldos pendientes de cobro, reclamos en la facturación por venta de servicios o productos, identificando a existencia de deficiencias en el proceso de facturación e incluso en la entrega de las facturas, estructura organizativa racional para comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de errores sean identificados a tiempo.

2. Seguimiento interno

Revisar los programas de seguimiento a los procesos, procedimientos y políticas internas, basados en la auto evaluación del control interno, con la finalidad de supervisar y dar seguimiento a las ventas realizadas por medio del desarrollo de informes sobre las gestiones de cobro y entrega de productos y servicios al cliente, donde deben constar el detalle de los cobros realizados en las acordadas en el contrato, para detectar deficiencias u errores en los recaudación de efectivo y en el proceso de facturación

3. Evaluaciones externas

Las evaluaciones externas realizadas en forma periódica por las auditorías toman como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa.

La empresa debe contratar firmas privadas de auditoría externa, basados en las leyes, normas y organismos reguladores, con la finalidad de que se evalúe en forma independiente la eficiencia, efectividad y economía de los procesos y procedimientos administrativos y que emitan una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

5.1.10 Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Ventas.

EMPRESA SIREDCOM S.A. SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN							
DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS SECCIÓN: VENTAS FECHA ORDEN DE TRABAJO: 27 de octubre del 2006							
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)							
No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje PT y CT		Diferencia PT - CT	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	36	100%	72%	14	
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	11	26%	22%	2	Código de Ética por revisar y analizar.
	2. Estructura Organizativa.	7	5	14%	10%	2	Funciones y responsabilidades mal definidas.
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	16%	12%	2	Desorganización de funciones en documentos.
	4. Admistración de los Recursos Humanos	5	4	10%	8%	1	Practicas de reclutamiento y políticas de entrenamiento por mejorar.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8%	2	Falta de capacitación a vendedores sobre el desarrollo de software y la compatibilidad con el hardware.
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	8%	4%	2	Políticas de Atención al Cliente por mejorar. No incursionan en proyectos con mayor riesgo.
	7. El Consejo de Admistración y los Comités.	3	1	6%	2%	2	No existe un Comité Administrativo.
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	3	8%	6%	1	Página Web por actualizar
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	6	100%	60%	4	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	40%	20%	2	No cuentan con mecanismos para comunicar los objetivos de la empresa.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	3	40%	30%	1	El personal no esta preparado para los cambios tecnológicos e informáticos. Plan Estratégico y Plan Anual por actualizar.
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	1	20%	10%	1	La solicitud de análisis de sistemas y metodologías de fijación de requerimientos es inadecuada.

3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	13	100%	65%	7	
	1. Análisis de la Dirección	4	3	20%	15%	1	Presupuestos, pronósticos, comportamientos financieros y flujo económicos por revisar.
	2. Proceso de la Información	4	3	20%	15%	1	No existe capacitación sobre seguridades lógicas.
	3. Indicadores de rendimiento	3	2	15%	10%	1	El Análisis Financiero no es continuo para la obtención de índices de ejecución.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	2	10%	10%	0	
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0%	1	No se promueve la implementación y ejecución de controles internos.
	6. Estándares Específicos	2	2	10%	10%	0	
	7. Información generada	1	0	5%	0%	1	Reportes administrativos y financieros por inspeccionar.
	8. Rendimientos esperados	2	1	10%	5%	1	No se revisan ni comunican las proyecciones o rendimientos esperados en ventas.
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0%	1	Planes de Contingencia por revisar.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	5	100%	50%	5	
	1. Información en todos los niveles	3	1	30%	10%	2	Reportes de actividades por inspeccionar.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	20%	10%	1	Presentación de Estados Financieros por mejorar
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10%	1	No se aplican mecanismos para conocer las quejas, sugerencias y grados de satisfacción del cliente.
	4. Información adicional y detallada	1	1	10%	10%	0	
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	20%	10%	1	Los directivos no informan en forma oportuna y continua sobre los objetivos de la empresa.
5	SUPERVISIÓN	10	5	100%	50%	5	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	50%	30%	2	Las actividades y funciones no son monitoreadas continuamente por la Dirección y Jefe de departamento.
	2. Seguimiento interno	3	2	30%	20%	1	Programas de seguimiento a los procesos, procedimientos y políticas internas por revisar.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	20%	0%	2	No se realizan auditorías externas.

Realizado por: Daniela Valverde V.

Fecha de Evaluación: 24 de enero del 2007

Interpretación de Cuestionario de Evaluación de la Sección de Ventas

El componente que se evaluó es el Ambiente de Control y Trabajo Institucional, el cual se pondera sobre un total de 50 puntos siendo este el nivel óptimo, para el logro de objetivos empresariales, en cuanto a la sección de ventas se obtuvo una calificación de 36 puntos donde el riesgo y el nivel de confianza es medio, con una diferencia del 14 puntos, que en términos porcentuales es el 72%, esto se debe a que los empleados no practican principios y valores éticos morales, no existe una estructura organizativa bien definida que ayude al óptimo desarrollo de las actividades, existiendo una desorganización de responsabilidades y funciones, deficiencia en las políticas de entrenamiento y atención al cliente, inadecuado perfil profesional, no incursionan en proyectos de alto riesgo, no poseen un Comité Administrativo y no se actualiza la página Web, todas las observaciones encontradas se podrán solucionar mediante las recomendaciones que se debe tomar en cuenta dentro del Ambiente de Control y Trabajo Institucional, con la participación de todos los empleados de la sección, para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

En el componente de la Evaluación de Riesgos, para la sección, que se analizó se obtuvo una calificación de 6 puntos que representa el 60% sobre el óptimo que es de 10 puntos, existiendo una diferencia de 4 puntos, esto se dio por la inexistencia de mecanismos para la comunicación de los objetivos al personal, los mismos que no se encuentran preparados para los cambios tecnológicos, desactualización de planes estratégicos y planes anuales, las solicitudes de análisis de sistemas y metodologías de fijación de requerimientos no son las adecuadas, por lo que es necesario evaluar los riesgos periódicamente para conseguir un nivel de confianza aceptable en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de las Actividades de Control para minimizar los riesgos, el nivel de calificación adecuado es de 20 puntos, obteniendo un resultado según la evaluaciones realizadas dentro de la sección es de 13 puntos, que corresponden a un 65%, existiendo una diferencia de 7 puntos, se produjo por la falta de revisión de presupuestos, pronósticos y comportamientos financieros, falta de capacitación a los vendedores sobre seguridades lógicas para

protección de la información, no cuentan con análisis financieros para la obtención de índices de ejecución, no se promueve la implementación y ejecución de controles internos, falta de análisis de los reportes administrativos y financieros, no cuentan con expectativas sobre ventas para el aumento de ingresos y además no se revisan los Planes de Contingencia que permiten salvaguardar los recursos de la sección frente a cualquier eventualidad, que afecta la consecución de objetivos, con todos los puntos positivos se podrá desarrollar las actividades de control para minimizar a corto plazo los riesgos que se ocasionan durante el desempeño.

Respecto al componente de Información y Comunicación examinado se determina un óptimo de 10 puntos, donde se obtuvo 5 puntos que en términos porcentuales constituye el 50%, por tanto resulta una diferencia de 5 puntos, esto se origina principalmente a que no se analizan los reportes de actividades sobre el desempeño de funciones, la presentación de Estados Financieros no es revisada, inexistencia de mecanismos para conocer las quejas, sugerencias y grados de satisfacción del cliente y los directivos no informan en forma oportuna y continua sobre los objetivos de la sección, en base a todas las acciones efectivas la información y comunicación fluirá en todas las direcciones dentro de la organización, por ende el personal de la sección tendrá conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades que debe desempeñar.

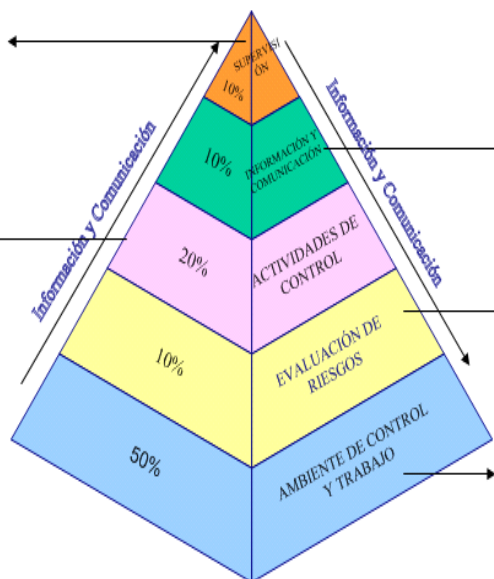
Por último el componente de Supervisión que se aplica a todas las actividades de la sección, se ponderación óptima es del 10 puntos, y mediante la evaluación se tuvo una calificación de 5 puntos, que significan el 50%, por tanto la diferencia es de 5 puntos, resultado de la falta de monitoreo continuo de actividades y funciones de la sección, los programas de seguimiento de procesos, procedimientos y políticas internas no son adecuados y no se realizan auditorías externas para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de la misma, esto limita a la dirección la determinación de controles internos adecuados que permitan todo enfrentar los riesgos en cualquier momento.

En conclusión una vez aplicadas las recomendaciones a corto plazo y con la ayuda de todo el personal que participa activamente en la sección, se pudo lograr un 95% de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.1.11 Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de Ventas

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
5	SUPERVISIÓN	10	5	5
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	2
	2. Seguimiento interno	3	2	1
	3. Evaluaciones Externas	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	13	7
	1. Análisis de la Dirección	4	3	1
	2. Proceso de la Información	4	3	1
	3. Indicadores de rendimiento	3	2	1
	4. Disposiciones legales puntuales	2	2	0
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
	6. Estándares Específicos	2	2	0
	7. Información generada	1	0	1
	8. Rendimientos esperados	2	1	1
	9. Otros criterios de control.	1	0	1



No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	5	5
	1. Información en todos los niveles	3	1	2
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	1
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	1
	4. Información adicional y detallada	1	1	0
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	6	4
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	2
	2. Riesgo potencial para la organización	4	3	1
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	36	14
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	11	2
	2. Estructura Organizativa.	7	5	2
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	2
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	4	1
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	2
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	2
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	1	2
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	3	1

Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.2 Sección de Publicidad y Propaganda

5.2.1 Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de Publicidad y Propaganda

La Sección de Publicidad y Propaganda forma parte del departamento de Marketing y Ventas, se encuentra constituido por profesionales en del campo del marketing, que desarrollan investigaciones de mercado e innovaciones en beneficio de la empresa y del cliente.

Laboran en un espacio físico sumamente pequeño y con un mínimo de recursos, dificultando la aplicación de mecanismos de mercadeo como diseños de publicidad gráfica, evaluaciones de satisfacción y comunicación con el cliente.

Aplican Planes de marketing donde crear, adaptan o mejoran estrategias de precios, promoción y distribución de productos y servicios.

La inadecuada asignación de responsabilidades y funciones, da lugar a que la duplicidad de las mismas, que se evidencia en la falta de participación en ferias de exposición y stands de publicidad.

No aplican procesos formales y legales para la ejecución y aprobación de actividades, afectando el control interno de transacciones administrativas y financieras.

5.2.2 Naturaleza y Funciones de la Sección de Publicidad y Propaganda

Esta sección contribuye directamente a alcanzar los objetivos empresariales, puesto que incluye actividades vitales para la organización del negocio como: evaluación de necesidades, satisfacción de clientes actuales y potenciales,

diseño y manejo de la oferta de productos, determinación de precios y políticas, desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes.

Las funciones de la sección son:

- * Establecimiento de estrategias de producto, precios, promocionales, publicidad y distribución.
- * Desarrollo del Plan de Marketing como base de todas las decisiones y estrategias de marketing.
- * Brinda información actualizada vía telefónica o electrónica que permite al cliente acceder fácilmente a consultas sobre los servicios y productos que brinda la empresa.
- * Promocionar y publicitar los productos y servicios, en revistas, diarios, radio, hojas volantes, pancartas, afiches e Internet.
- * Colabora en el diseño y actualizaciones de la página Web de la empresa, sobre innovaciones tecnológicas y nuevos productos informáticos, a fin de mantener la gama de productos ofertados.
- * Investigaciones y análisis del ingreso a mercados globales con la identificación de ventajas competitivas.
- * Diseño de publicidad gráfica en trípticos, folletos y tarjetas de presentación.

5.2.3 Características de la Sección de de Publicidad y Propaganda

Las características de la sección ayudan al cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, financieros y tecnológicos.

Funciones especiales:

- * Establece políticas de ejecución de promoción y publicidad en medios de comunicación sobre servicios y productos.
- * Aplica el marketing de negocio a negocio, donde se realizan transacciones entre empresas del mismo género de comercio por vía electrónica.
- * Realiza negociaciones para integrar alianzas estratégicas y lograr ventajas como: acceso a mercados o tecnología, compartir el riesgo y entrada rápida de productos o servicios nuevos.
- * Se sustenta en leyes y reglamentos que permiten cumplir con los requerimientos de calidad de los clientes.

Asientos Contables: La gestión contable se desarrolla en base a controles que permite compilar y analizar el resultado de los negocios y reportes generados en la sección, como se analizo en el *Capítulo V, literal 5.1.3 página 160 -161.*

Documentos y formas: La documentación que se generan por las actividades de publicidad y propaganda, deben contener todas las especificaciones y requisitos para su aprobación y registro, además contener respaldos de acuerdo a las necesidades del negocio, entre estos tenemos:

- * Facturas, notas de venta y comprobantes de retención
- * Informes estadísticas sobre satisfacción del cliente.
- * Presupuestos de ingresos y egresos considerando la implementación de estrategias.
- * Evaluaciones de análisis de sensibilidad

Bases de Datos: La base de datos que revisa constantemente la sección debe estar actualizada de acuerdo a las ventas realizadas a cada cliente, donde se verifica lo siguiente:

- * Pedidos
- * Clientes
- * Precios de productos por código, descripción y tipo.
- * Reportes de ventas

Además, lleva un archivo computarizado de perfiles y patrones de compra y proyectos de los clientes, esta es una base de datos que conforma el sistema de apoyo a las decisiones de marketing (SADM), que mediante modelos de simulación y análisis permite obtener información para evaluar las ventas, ingreso de nuevos productos, estadísticas, entre otros.

Enlaces con otras secciones: Esta sección se relaciona con todas las secciones y departamentos de la empresa, ya que en la aplicación del plan de marketing es necesario la colaboración y participación de los mismos, por ejemplo: Ventas en el control del cliente, Recursos Humanos para la aplicación de procesos de selección de personal, Sistemas y Redes para evaluar proyectos, con Administración para coordinar políticas y procedimientos administrativos y por último con el Financiero-Contable por la emisión de Estados Financieros que reflejan la situación actual de la empresa.

5.2.4 Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Publicidad y Propaganda

Autorización: Es la aprobación y legalización de operaciones, establecidos para asegurar que las actividades relacionadas con publicidad y propaganda cumplan políticas y procedimientos administrativas y financieras, entre los controles de autorización tenemos los siguientes:

- * Todas las salidas de efectivo deben contar con documentación debidamente autorizada por la persona competente o a cargo de la sección.
- * Los pedidos de materiales para el desarrollo de publicidad deben estar autorizados.
- * Todas las acciones que se desarrollen fuera de la empresa, para fines de publicidad y propaganda de productos y servicios, deben contener un documento autorizado que contenga la planificación y cronograma de actividades.

Procesamiento de transacciones: Es una función de los sistemas contables y administrativos que consiste en capturar, procesar, validar y emitir información.

El procesamiento de las transacciones dentro de las corrientes de información incluye procesos y controles.

- * Preparar asientos contables por las cantidades exactas
- * Los ingresos no operacionales corresponden a operaciones diferentes a las del giro principal del negocio.
- * Las facturas deben contener los requisitos formales y legales para ser registradas contablemente.

Clasificación: Se debe clasificar y resumir las actividades administrativas y financieras en cuanto a lo planificado por la sección.

- * Gastos por campañas publicitarias
- * Amortización de gastos por campañas publicitarias
- * Gastos varios

Verificación y evaluación: Estos permiten comprobar y analizar las actividades realizadas en la sección, mediante la supervisión continua del cumplimiento de políticas y procedimientos de la sección.

- * Evaluar actividades de publicidad y propaganda tanto internas como externas mediante encuestas y entrevistas realizadas a los clientes.
- * Comprobar que las estrategias formen parte de un proceso continuo, dentro de la sección y por ende en la organización.
- * Verificar que la sección vincule las estrategias con el Presupuesto.

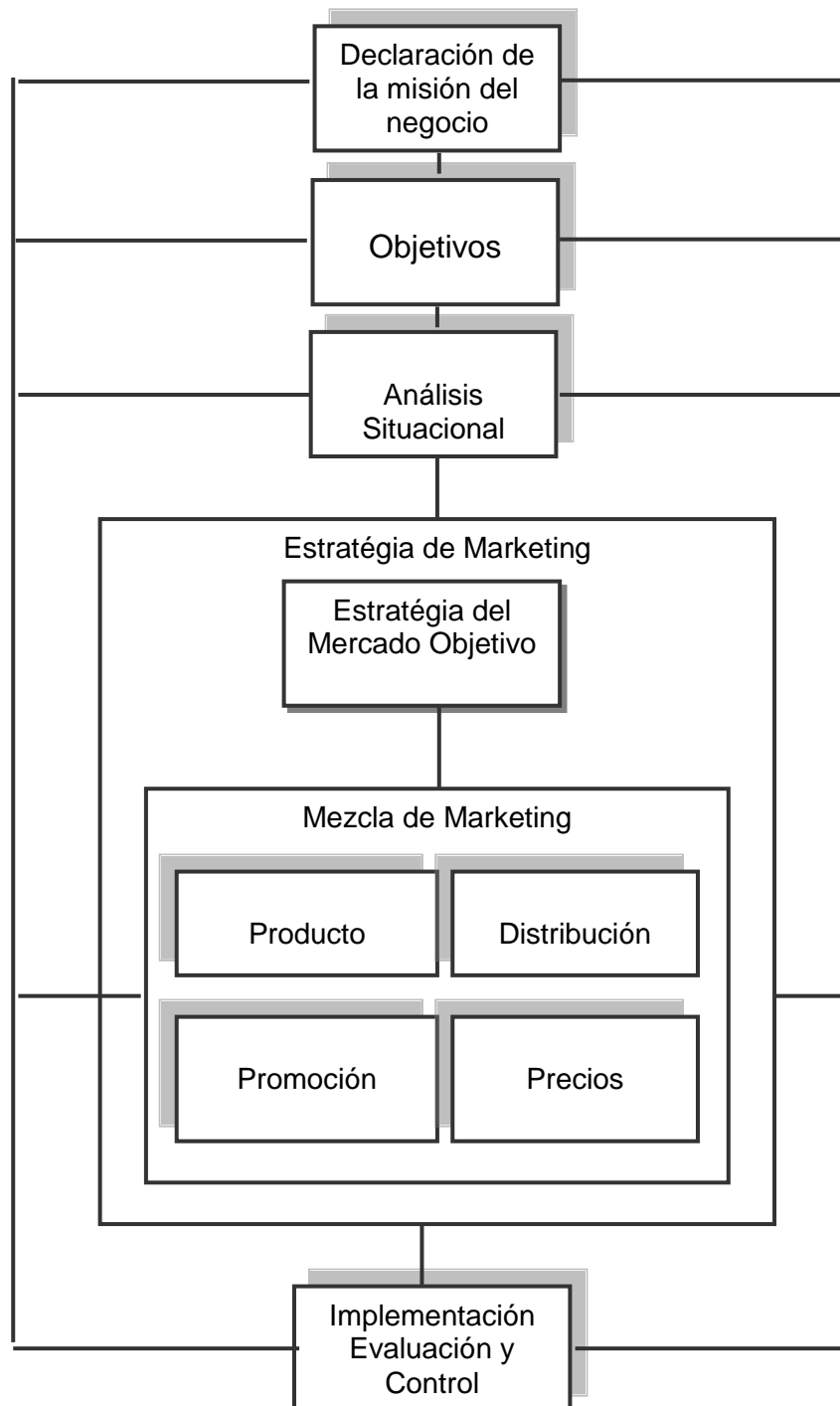
Protección física: Se establecen para controlar el uso o disposición no autorizada de los activos existentes en la sección, se llevan a cabo los siguientes:

- * Los activos que ingresan a la sección, sólo se reciben con autorizaciones, son contados e inspeccionados y asignada su responsabilidad a un empleado en particular.
- * Los ingresos o cantidades de efectivo manejadas en la sección, deben constar en los registros contables.
- * Se realizara conteos periódicos de inventarios

Ciclo de la Sección de Publicidad y Propaganda

El ciclo detalla la consecución de actividades y procedimientos de la sección, que permite observar en forma gráfica el funcionamiento administrativo de la misma.

Gráfico 5.3 Ciclo de la Sección de Publicidad y Propaganda

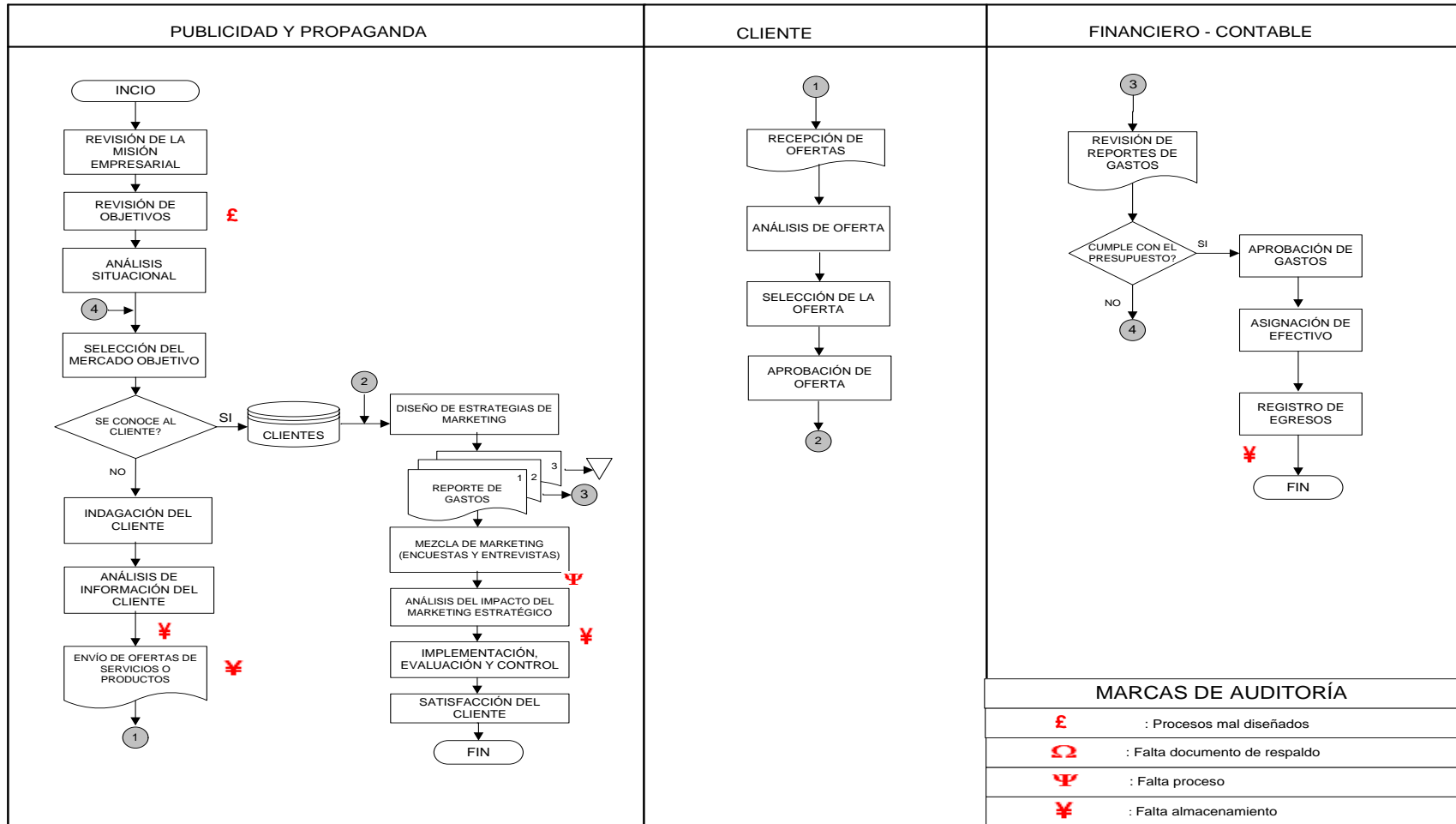


Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.2.5 Diagrama de proceso actual de la Sección de Publicidad y Propaganda

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA



Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.2.6 Debilidades Detectadas de la Sección de Publicidad y Propaganda

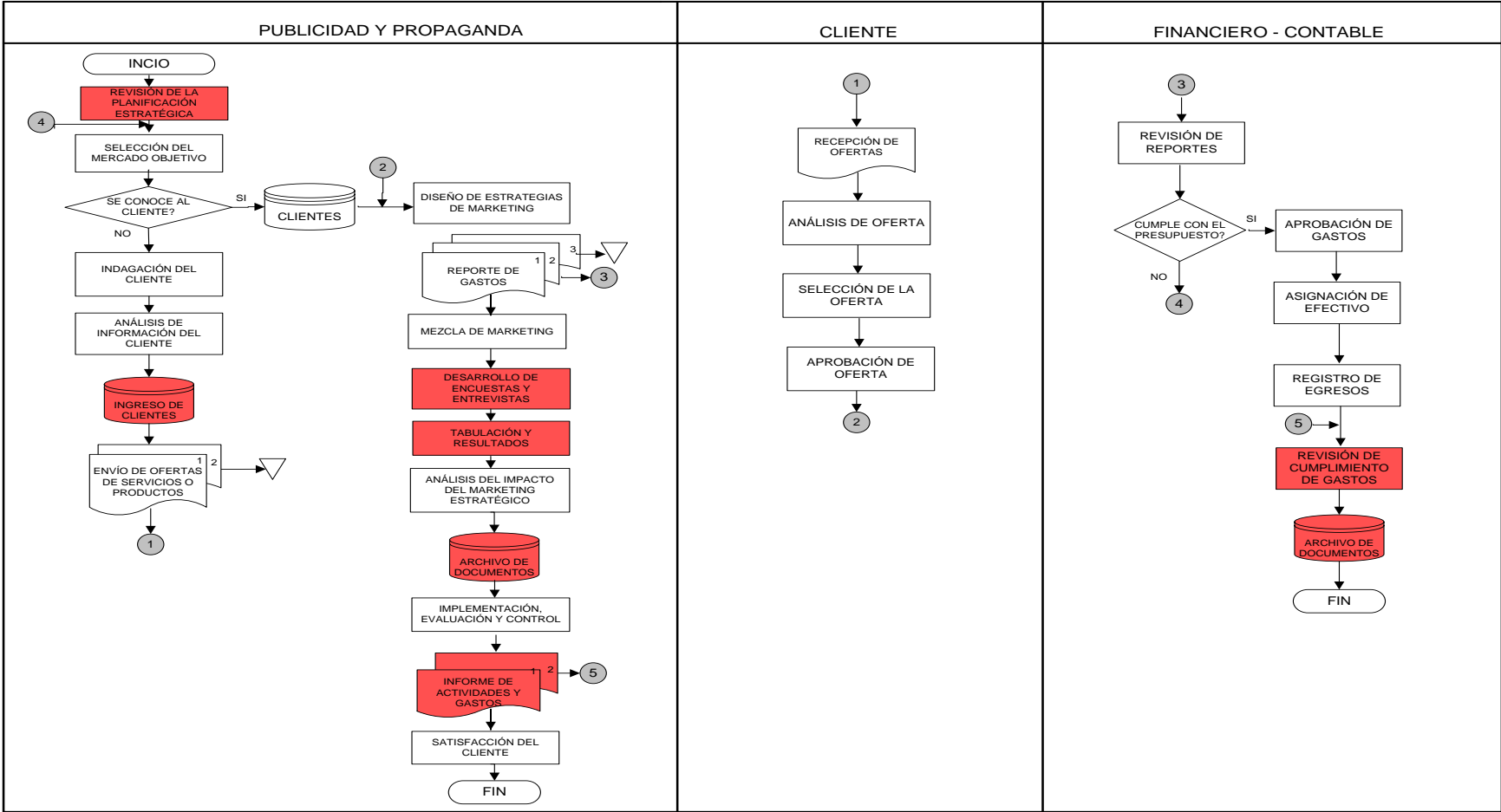
- * Inexistencia de respaldos de los reportes de gastos de publicidad y propaganda, dificulta la gestión de marketing, por tanto no restringe el impacto de estrategias.
- * No se almacena información del cliente en el sistema de apoyo a las decisiones, obtenidas en las investigaciones de mercado, limitando la generación de reportes estadísticos reales sobre el comportamiento del mismo.
- * La planificación para el desarrollo de encuestas y entrevistas, no se encuentra debidamente organizado, que perjudica la implementación, evaluación y control del marketing estratégico.
- * No se emite un informe sobre actividades y gastos, dificultando la gestión financiera presupuestaria sobre los egresos en la aplicación de estrategias.
- * Las funciones y responsabilidades dentro de la sección no se encuentran bien distribuidas, existiendo duplicidad de funciones que afecta el desempeño laboral.
- * Se determina el incumplimiento de procesos legales en la documentación, como son firmas de responsabilidad o autorización administrativa y financiera, afectando el control de las transacciones operativas en esta sección.
- * Las actividades de publicidad y oferta de servicios no son suficientes para crear un campo apropiado de ventas directas, disminuyendo los resultados de crecimiento económico de la empresa.

- * No participan en ferias de exposición y stands de publicidad relacionada a nuevas tecnologías informáticas, dando lugar a que el cliente no acceda a la información de los servicios que la empresa presta en el mercado.

5.2.7 Diagrama de procesos propuestos de la Sección de Publicidad y Propaganda

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA



Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.2.8 Propuesta del Sistema del control Interno de la Sección de Publicidad y Propaganda

Mediante la propuesta del diseño de Sistema de Control Interno utilizando la metodología MICIL, que proporcionara grandes beneficios a la sección, en el de actividades, mediante la aplicación de procedimientos y políticas que permitan obtener resultados claros y oportunos.

Además, lograr que el personal practique íntegramente principios y valores éticos en el desarrollo cotidiano de actividades, con el fin de crear estrategias e innovaciones para mantener el prestigio e imagen en el mercado.

5.2.9 Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de de Publicidad y Propaganda

Los componentes para el desarrollo de la propuesta del sistema de control interno son los que se analizó en el *Capítulo V, literal 5.1.9 página 169*.

5.2.9.1 Ambiente de Control

Este componente establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno proporcionando disciplina y estructura, los factores que incluyen el mismo son:

1. Integridad y Valores éticos

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, siendo la integridad un requisito para el comportamiento ético en todas las actividades realizadas en la empresa, como es el caso de los empleados

que realizan sus funciones con honradez, rectitud, probidad y por ende dando cumplimiento a los principios y valores establecidos por la organización.

Considerando que un clima ético fuerte dentro de la sección sería vital para el bienestar de la misma, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima favorece de manera importante a la efectividad de las políticas, procedimientos y controles, mediante lo observado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 1, página 170*.

Además, se debe programar actividades extra laborales para festejar onomásticos y fechas especiales, con el fin de integrar al personal y fomentar la amistad y el compañerismo.

2. Estructura Organizativa

La estructura organizacional de la empresa proporciona el flujo de información necesario para administrar sus actividades.

La definición de las responsabilidades clave de los empleados de la sección no es clara, y por ende existe duplicidad de las mismas en la ejecución de planes de marketing, dificultan la información oportuna y adecuada sobre los resultados obtenidos.

Es necesario que los directivos y el Jefe del departamento analicen la estructura organizativa de la empresa, y realicen una redefinición de funciones, que permitan mejorar las operaciones de la sección y las líneas de información.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

Es conveniente que se establezca estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados, como se observa en el *Capítulo V literal 5.1.9.1., numeral 3, página 171*.

Los niveles de autoridad y responsabilidad deben estar de acuerdo al tamaño, naturaleza y complejidad de las actividades, que permitan un efectivo procesamiento de información en la implementación, evaluación y control de los planes de marketing.

4. Administración de Recursos Humanos

La forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, capacitación, promoción y compensación de los empleados de la sección, deben ser revisados para crear una organización centrada en estrategias, en sí hacer de estas un proceso continuo.

Comprobar si la experiencia de candidatos a una nueva posición, es adecuada, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la sección y la empresa.

5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La administración de la sección, necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimientos y habilidades, los mismos que dependen a su turno de la inteligencia, capacitación y experiencia de los individuos, como por ejemplo el grado de juicio que se debe aplicar a un trabajo específico.

Se deben realizar evaluaciones semanales conjuntas o grupales donde cada empleado expone los resultados obtenidos de acuerdo a la tarea o actividad asignada, donde se vaya valorando el desempeño laboral sobre 100 puntos al mes, para al final entregar incentivos profesionales y laborales al empleado de mayor puntaje, esto dará lugar a un nivel elevado de competencia profesional.

6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección

La ideología de los directivos de la sección es promover a todos los departamentos a la práctica de estrategias, mediante la información oportuna a los jefes para la toma de decisiones sobre el impacto del marketing estratégico.

Por lo que se debe considerar lo que consta en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1., numeral 6, página 173.*

Además deben realizar mayores inversiones en publicidad y marketing para mantener la participación en el mercado, e incrementar las ventas, es decir mantener la función de respuesta a la publicidad.

7. El Consejo de Administración y los Comités

Los consejos y comités llevan a cabo un sinnúmero de actividades, apoyados por el gerente, ejecutivos y auditores, para monitorear los objetivos, estrategias, y resultados de las operaciones, como se indicó en *Capítulo V, literal 5.1.9.1., numeral 7, página 173.*

Formar un Comité Administrativo en la sección ayudará al emprendimiento de campañas publicitarias creativas e innovadoras, en base a objetivos y metas específicos, como por ejemplo captar la atención de los espectadores y ayudarlos a recordar el nombre de la empresa y su dirección en la red (Internet), mediante publicidad humorística.

Los miembros del comité deben tener conocimientos sobre marketing y publicidad, y cualidades como creatividad, carisma y actitud.

8. Rendición de Cuentas y Transparencia

La rendición de cuentas es administrar información financiera sin fraudes ni actos cuestionables, que afecten a los resultados de la sección.

Es importante que los empleados presenten oportunamente la información financiera y administrativa en el sistema, que refleje la transparencia de las actividades y su consistencia con los estados financieros que son publicados en a página Web, como se indicó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 8, página 174.*

5.2.9.2 Evaluación de Riesgos.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de factores internos y externas, los cuales deben ser valorados.

Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente, además una evaluación de riesgos permite realizar lo visto en el *Capítulo V, literal 5.1.9.2, página 174.*

1. Objetivos de las organizaciones

La definición de objetivos es parte clave del proceso administrativo, que permitan identificar los factores críticos de éxito, en base a la medición del desempeño.

La sección de publicidad y propaganda debe innovar y crear mecanismos para hacer conocer a los empleados los objetivos empresariales como se observó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.2., numeral 1, página 175.*

2. Riesgo potencial para la organización

Los riesgos deben ser identificados y gestionados a tiempo como se observo en el *Capítulo V, literal 5.1.9.2., numeral 2, página 175.*

La mezcla del marketing debe ser modificado a medida, de que sucedan los cambios en el ambiente en que los compradores viven, trabajan y toman decisiones de compra. De igual manera, en la medida en que los mercados maduren, algunos nuevos compradores se convierten en parte del mercado meta; otros desaparecen. Los que permanecen quizá tengan diferentes problemas, o nuevos requerimientos, estilos de vida y hábitos de compra, en comparación con los compradores meta originales.

Es decir esta sección debe estar monitoreando constantemente el ambiente, ya que el mercado y los factores que lo constituyen son cambiantes y esto afecta a las actividades del marketing estratégico.

El personal de la sección no interactúa correctamente con el Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing (SADM), el mismo, que brinda una variedad de beneficios, permitiendo a los directivos y administradores de la sección preparar y ajustar Planes de Marketing en base a resultados obtenidos sobre: productos estrella, aceptación de productos nuevos, comparaciones y estadísticas de ventas, por tanto es importante que el personal se prepare en el uso de la herramienta y así tener información automatizada y por ende resultados oportunos y relevantes.

3. Gestiones dirigidas al cambio

La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias, que afectan la consecución de objetivos de la sección, son importantes, para lo cual se deben realizar reuniones formales mensuales para mejorar la administración de estrategias y planificación de métodos de publicidad, como son: promociones por Internet, publicidad en

juegos deportivos, fiestas universitarias y empresariales, ferias y festivales, actos en la playa, con la finalidad de demostrar productos y servicios a la comunidad, y así incrementar el prestigio e imagen de la empresa.

5.2.9.3 Actividades de Control

Las actividades de control se dan a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones además contempla lo observado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.3., página 176.*

1. Análisis de la Dirección

Los análisis de la dirección se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Se debe analizar las arremetidas de mercado, mejoramiento de procesos y programas para contener o reducir costos, a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

Los directivos deben buscar contactos e incrementar las alianzas estratégicas para desarrollar nuevos servicios o productos con mayores ventajas competitivas y a su vez compartir el riesgo.

Además deben ejecutar Planes Anual de la sección que permitan avanzar cada año a una posición mejor en el mercado.

2. Proceso de la Información

El jefe del departamento debe analizar y revisar los controles para que todos los movimientos que realiza la sección estén documentados, registrados, completos y con la correspondiente autorización, con el fin de que existe

información oportuna y adecuada, en cualquier momento, obteniendo flujo de información adecuado.

3. Indicadores de rendimiento

Los indicadores que reflejan el desempeño de la sección deben ser revisados continuamente por medio del Sistema de apoyo a las decisiones (SADM), que emite reportes operativos y de gestión por medio de comparaciones automáticas de ventas de dos años, resultados de gestión financiera y administrativa, que genera resultados efectivos.

4. Disposiciones legales puntuales

Observar los cambios que se realicen sobre leyes, códigos, principios, contractuales, de comercio, sociales, contabilidad, civiles, entre otras, esto permitirá realizar en forma lícita todas las actividades relacionadas con la publicidad y propaganda.

5. Criterios técnicos de control interno

Es necesario que se programe una capacitación sobre la aplicación de controles internos, donde involucre a todos los empleados mediante la conformación de varios equipos para realizar demostraciones sobre prácticas positivas que aporten a la aplicación de controles.

6. Estándares Específicos

Organizar informes operativos o de gestión, que detallen en forma clara los procedimientos aplicados en la ejecución de operaciones de publicidad y

propaganda tanto interna como externa, esto ayudará a mantener las operaciones bajo presupuestos anuales establecidos.

7. Información generada

Se debe examinar los métodos para la entrega de reportes sobre la gestión de la sección, a fin de proporcionar a los usuarios información relevante mediante estadísticas, comparaciones y gráficas, que permitan tener mayor comprensión y entendimiento sobre los resultados obtenidos, como se analizó en el *Capítulo V literal 5.1.9.3., numeral 7, página 179.*

8. Rendimientos esperados

Es responsabilidad de los empleados realizar presentaciones previamente planificadas a los accionistas de la empresa, sobre el funcionamiento de la sección y los logros obtenidos por la misma, en la ejecución de actividades programadas en el Plan de Marketing y por ende en la implementación, evaluación y control del mismo.

9. Otros criterios de control

Los directivos de la sección y el personal que la conforma deben ser parte de los Planes de Contingencia inmediatos, que sean aplicados para salvaguardar los recursos de la misma como se explico en el *Capítulo V, literal 5.1.9.3 numeral 9 , página 180.*

5.2.9.4 Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El

sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Los factores que forman parte de este componente son:

1. Información en todos los niveles

Es importante que el personal entienda que no existen represalias para el reporte de información relevante, es decir, se debe enviar un mensaje claro con la existencia de mecanismos que fomenten en los empleados el reporte de violaciones o sospechas a la mala práctica de integridad y valores éticos, y el tratamiento a los empleados que realizan tales reportes.

La administración debe comunicar mensajes correctos que proporcionen vehículos razonables para legitimar la información que fluye hacia arriba, siempre y cuando existan canales abiertos de comunicación, así como una buena voluntad para escuchar al empleado.

2. Datos fundamentales en los Estados Financieros

Los estados financieros deben ser preparados y presentados con los en base a información veraz, completa y que contenga todos los datos importante para su validez, como se observa en el *Capítulo V literal 5.1.9.4, numeral 2, página 181*.

3. Herramientas para la Supervisión

La información obtenida tanto a nivel interno como externo de la sección permite evaluar la gestión operativa y financiera, mediante el uso de técnicas de investigación directa, donde se obtienen resultados inmediatos que ayudan a la empresa a supervisar la aplicación de controles en los procesos,

procedimientos y políticas, es por eso que se debe realizar lo analizado en el *Capítulo V literal 5.1.9.4 numeral 3, página 182.*

4. Información adicional y detallada

Detallar los gastos realizados en actividades para la implementación de planes que desarrolla la sección, donde deben constar los montos exactos, responsabilidad y documentación de respaldo, que permitan verificar la legalidad de todas las operaciones ejecutadas.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

Los directivos deben comunicar adecuadamente los objetivos de la empresa a los accionistas, organismos de control, analistas financieros, empleados y otras personas, incluyendo información de acuerdo con sus requerimientos de manera que puedan comprender el entorno de las actividades y los riesgos que asume la empresa.

La información debe ser relevante, pertinente y oportuna con referencia a los requerimientos legales aplicables.

5.2.9.5 Supervisión.

La supervisión asegura que el control interno continúa operando efectivamente, este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

Entre los factores que forman parte del componente de supervisión son:

1. Monitoreo continuo por la administración

Es importante que el Jefe del departamento y la Gerencia General realicen y apliquen controles constante sobre las actividades que cumple cada uno de los empleados de la sección, con el fin de detectar falencias en los diferentes procesos administrativos, tales como: procesamiento de la información, aplicación de estrategias, entrevistas a clientes, relaciones públicas, con el fin de prevenir errores y tomar acciones correctivas inmediatas.

Contratar un asesor de riesgos en la empresa, que se responsabilice por la administración, control y reducción al máximo los diferentes tipos de riesgos que generalmente se presentan en la implementación de planes de marketing.

2. Seguimiento interno

El jefe de la sección, debe realizar seguimientos de las actividades desarrolladas en el Plan de Marketing, por medio de la emisión oportuna de los reportes de gastos con sus respectivos respaldos, firmas de responsabilidad y autorización de los mismos, esto permitirá tener un control de movimientos con respecto al presupuesto de egresos y el cumplimiento tanto administrativo como financiero.

3. Evaluaciones externas

Las evaluaciones externas que generalmente realizan las firmas auditoras son importantes para evaluar el cumplimiento honesto de obligaciones, donde prácticamente está sujeto todo el personal de la empresa, ejecutivos y empleados, como se explicó en el *Capítulo V literal 5.1.9.5 numeral 3, página 184*.

5.2.10 Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Publicidad y Propaganda.

EMPRESA SIREDCOM S.A. SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN

DEPARTAMENTO: MARKETING Y VENTAS
SECCIÓN: PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
FECHA ORDEN DE TRABAJO: 27 de octubre del 2006

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	34	100%	68%	16	
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	10	26%	20%	3	Código de Ética por revisar y analizar.
	2. Estructura Organizativa.	7	5	14%	10%	2	Inadecuada definición de funciones y responsabilidades
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	16%	12%	2	No se establecen estándares sobre procedimientos relacionados con el control de actividades.
	4. Admistración de los Recursos Humanos	5	3	10%	6%	2	Políticas y procedimientos de recursos humanos por mejorar.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8%	2	No se especifican los perfiles profesionales.
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	8%	4%	2	Políticas de Atención al Cliente por mejorar. No incursionan en proyectos con mayor riesgo.
	7. El Consejo de Admistración y los Comités.	3	2	6%	4%	1	No existe un Comité Administrativo.
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	2	8%	4%	2	Página Web por actualizar
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	100%	40%	6	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	40%	20%	2	Falta de creatividad en la aplicación de mecanismos que permitan conocer los objetivos de la empresa.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	2	40%	20%	2	No se analiza continuamente los cambios en el ambiente externo para realizar la mezcla de marketing. El personal no interactua con el Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing (SADM).
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	0	20%	0%	2	No se lleva a cabo reuniones periódicas para administrar las estrategias y planificar los métodos de publicidad.

3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	11	100%	55%	9	
	1. Análisis de la Dirección	4	3	20%	15%	1	Los directivos no buscan ampliar las alianzas estratégicas.
	2. Proceso de la Información	4	2	20%	10%	2	Controles de Flujo de Información por analizar.
	3. Indicadores de rendimiento	3	2	15%	10%	1	Reportes que emite el sistema de apoyo a las decisiones por revisar.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	2	10%	10%	0	
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0%	1	No cuentan con un Plan de Capacitación para el personal sobre controles internos.
	6. Estándares Específicos	2	1	10%	5%	1	Información operativa o de gestión desorganizada
	7. Información generada	1	0	5%	0%	1	Reportes sobre gestión administrativa y financiera por revisar..
	8. Rendimientos esperados	2	1	10%	5%	1	No se comunica los rendimientos esperados a los accionistas.
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0%	1	Planes de Contingencia por revisar.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	4	100%	40%	6	
	1. Información en todos los niveles	3	1	30%	10%	2	Canales de comunicación cerrados e inadecuados.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	20%	10%	1	Preparación y presentación de Estados Financieros por revisar.
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10%	1	No se aplica mecanismos de investigación directa
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0%	1	No existe un detalle de gastos apropiado.
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	20%	10%	1	Inadecuada comunicación de objetivos.
5	SUPERVISIÓN	10	5	100%	50%	5	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	50%	30%	2	Las actividades desarrolladas en la sección no son controladas constantemente.
	2. Seguimiento interno	3	2	30%	20%	1	Control de actividades de marketing, mediante reportes de gastos y presupuestos por revisar.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	20%	0%	2	No se realizan auditorías externas.

Realizado por: Daniela Valverde V.

Fecha de Evaluación: 24 de enero del 2007

Interpretación de Cuestionario de Evaluación de la Sección de Publicidad y Propaganda

El componente que se evaluó es el Ambiente de Control y Trabajo Institucional, el cual se pondera sobre un total de 50 puntos siendo este el nivel óptimo, para el logro de objetivos empresariales, en cuanto a la sección republicidad y propaganda se obtuvo una calificación de 34 puntos donde el riesgo y el nivel de confianza es medio, con una diferencia del 16 puntos, que en términos porcentuales es el 68%, esto se debe a que no se revisa el Código de ética para la practica de principios y valores éticos morales, Inadecuada definición de funciones y responsabilidades, no se establecen estándares sobre procedimientos relacionados con el control de actividades, inadecuadas políticas y procedimientos de recursos humanos y atención al cliente, no se especifican perfiles profesionales para cargos en la sección, no incursionan en proyectos con mayor riesgo, no poseen un Comité Administrativo y no se actualiza la página Web, todas las observaciones detectadas se solucionaran mediante las recomendaciones que se debe tomar en cuenta dentro de este componente, con la participación de todos los empleados de la sección, para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

En el componente de la Evaluación de Riesgos, para la sección, que se analizó se obtuvo una calificación de 4 puntos que representa el 40% sobre el óptimo que es de 10 puntos, existiendo una diferencia de 6 puntos, esto se dio por la falta de creatividad en la aplicación de mecanismos que permitan conocer los objetivos, no se analiza continuamente los cambios en el ambiente externo para realizar la mezcla de marketing, el personal no interactúa con el Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing (SADM), no se lleva a cabo reuniones periódicas para administrar las estrategias y planificar los métodos de publicidad, es importante que se evalué los riesgos periódicamente para conseguir un nivel de confianza aceptable en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de las Actividades de Control para minimizar los riesgos, el nivel de calificación adecuado es de 20 puntos, obteniendo un resultado según la evaluaciones realizadas dentro de la sección es de 11 puntos, que corresponden a un 55%, existiendo una diferencia de 9 puntos, se produjo por

que los directivos no buscan ampliar las alianzas estratégicas, no se analizan los controles de Flujo de Información, los reportes que emite el sistema de apoyo a las decisiones no son adecuados, no cuentan con un Plan de Capacitación para el personal sobre controles internos, existe una desorganización de información operativa o de gestión, no se revisan los reportes sobre gestión administrativa y financiera, no se comunican los rendimientos esperados a los accionistas y no se revisan los Planes de Contingencia que permiten proteger los recursos de la sección frente a cualquier eventualidad, que afecta la consecución de objetivos, con todas las sugerencias se podrá desarrollar las actividades de control para minimizar a corto plazo los riesgos que se ocasionan durante el desempeño.

Referente al componente de Información y Comunicación examinado se determina un óptimo de 10 puntos, donde se obtuvo 4 puntos que en términos porcentuales constituye el 40%, por tanto resulta una diferencia de 6 puntos, esto se origina principalmente los canales de comunicación son cerrados e inadecuados, no se revisa la preparación y presentación de Estados Financieros, no se aplican mecanismos de investigación directa, no existe un detalle de gastos apropiado, inadecuada comunicación de objetivos, en base a todas las acciones efectivas la información y comunicación fluirán en todas las direcciones dentro de la organización, por ende el personal de la sección tendrá juicio sobre las obligaciones y responsabilidades que debe desempeñar.

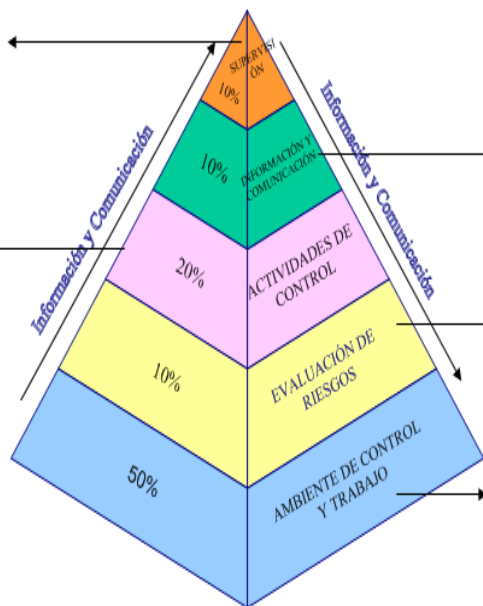
Por último el componente de Supervisión que se aplica a todas las actividades de la sección, su ponderación óptima es del 10 puntos, y mediante la evaluación se tuvo una calificación de 5 puntos, que significan el 50%, por lo que la diferencia es de 5 puntos, resultado de las actividades de marketing, desarrolladas en la sección no son controladas constantemente, mediante reportes de gastos y presupuestos y no se realizan auditorías externas para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de la misma, esto limita a la dirección en la determinación de controles internos adecuados que permitan enfrentar los riesgos en cualquier momento.

En conclusión una vez aplicadas las recomendaciones a corto plazo y con la ayuda de todo el personal que participa activamente en la sección, se puede lograr un 95% de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.2.11 Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de Publicidad y Propaganda.

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
5	SUPERVISIÓN	10	5	5
1.	Monitoreo continuo por la administración	5	3	2
2.	Seguimiento interno	3	2	1
3.	Evaluaciones Externas	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	11	9
1.	Análisis de la Dirección	4	3	1
2.	Proceso de la Información	4	2	2
3.	Indicadores de rendimiento	3	2	1
4.	Disposiciones legales puntuales	2	2	0
5.	Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
6.	Estándares Específicos	2	1	1
7.	Información generada	1	0	1
8.	Rendimientos esperados	2	1	1
9.	Otros criterios de control	1	0	1



No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	4	6
1.	Información en todos los niveles	3	1	2
2.	Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	1
3.	Herramientas para la Supervisión	2	1	1
4.	Información adicional y detallada	1	0	1
5.	Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	6
1.	Objetivos de las organizaciones	4	2	2
2.	Riesgo potencial para la organización	4	2	2
3.	Gestiones dirigidas al cambio	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	34	16
1.	Integridad y Valores Éticos.	13	10	3
2.	Estructura Organizativa.	7	5	2
3.	Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	2
4.	Administración de los Recursos Humanos	5	3	2
5.	Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	2
6.	Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	2
7.	El Consejo de Administración y los Comités.	3	2	1
8.	Rendición de Cuentas y Transparencia	4	2	2

Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.3 Sección de Diseño y Desarrollo

5.3.1 Diagnóstico y Evaluación del Control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo

La Sección de Diseño y Desarrollo forma parte del departamento de Sistemas y Redes, donde se genera el giro de negocio de la empresa, y se lleva a cabo todas las actividades concernientes al diseño e implantación de soluciones informáticas.

Esta conformado por dos personas con el perfil profesional adecuado, que poseen habilidades técnicas para la identificación y desarrollo de tecnología apropiada, es decir, están calificados para cumplir con sus responsabilidades.

El personal de la sección no aplica un método estandarizado para el levantamiento de información del cliente, por medio de la entrevista directa con las personas involucradas, dificultado tanto la determinación de necesidades del mismo, como los objetivos del sistema que se vaya a desarrollar.

El desarrollo de los planes de trabajo, son inadecuados, perjudicando a la determinación de alcances y plataformas informáticas, y por ende a la emisión de una propuesta factible para el cliente.

Además, no cuentan con un control previo a la emisión de las propuestas, que permita un diseño de la solución, en forma efectiva considerando que los procesos, bases de datos, definición de módulos, entradas/salidas, pantallas, navegación, menús y reportes, sean adaptados a los requerimientos del usuario.

5.3.2 Naturaleza y Funciones de la Sección de Diseño y Desarrollo

Se encarga del desarrollo de proyectos informáticos y tecnológicos, para mecanizar y automatizar el registro y procesamiento de operaciones tanto administrativas como financieras de una empresa, por tanto son parte importante del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las funciones que desarrolla la sección son:

- * Determinar los requerimientos del sistema y objetivos del mismo.
- * Desarrollar sistemas a la medida.
- * Especificación de la forma lógica como irá a funcionar el sistema y la relación entre sus distintos componentes.
- * Llevan a cabo la implantación del sistema mediante pruebas piloto, corrida en paralelo e instalación inmediata.
- * Realiza modificaciones menores para mantener la operabilidad de los sistemas.
- * Realizan capacitaciones al cliente para el uso del sistema instalado.
- * Efectúan mantenimientos preventivos y correctivos de bases de datos, de los programas y de hardware.
- * Desarrollos Web y multimedia.

5.3.3 Características de la Sección de Diseño y Desarrollo

Las características de la sección ayudan al cumplimiento integro de políticas y procedimientos administrativos, financieros y tecnológicos, en el desarrollo de proyectos informáticos y tecnológicos.

Funciones especiales:

- * Establece políticas de planificación, ejecución e implantación de proyectos de soluciones informáticas.
- * Acatamiento de leyes y normas contractuales y reglamentarias aplicables a la naturaleza y sus funciones.
- * Control de documentación de respaldos que aseguren las presentaciones formales de los sistemas.
- * Realizar modificaciones o ajustes internos del plan de trabajo para reducir costos en el cumplimiento de contratos.

Asientos Contables: La gestión contable se desarrolla en base a controles que permite compilar y analizar el resultado de los proyectos o contratos y reportes de gastos en cada etapa del ciclo de vida y desarrollo de sistemas, como se analizo en el *Capítulo V, literal 5.1.3, página 160-161.*

Documentos y formas: Este es una característica indispensable dentro de la sección, ya que todos los procesos y procedimientos deben estar documentados, como respaldo para el desarrollo de manuales, además deben contener todas las especificaciones y requisitos para su aprobación y registro, como firmas de las partes contractuales, prenumeración, legalizadas en el caso de cambios o modificaciones en los avances de los sistemas.

- * Facturas, notas de venta y comprobantes de retención
- * Plan de Trabajo
- * Propuestas a clientes
- * Informes
- * Reportes de gastos
- * Manuales de uso de los sistemas y avances

Bases de Datos: Las bases de datos deben ser consistentes, que estén diseñadas para evitar fallas del procesador central o caídas de tensión. Los motores de bases de datos con los que la sección regularmente desarrolla los sistemas son:

- * MySQL
- * SQL Server7

Enlaces con otras secciones: Esta sección se relaciona Ventas en el control y seguimiento del cliente, Recursos Humanos para la aplicación de procesos de selección de personal, Redes para evaluar proyectos conjuntos, con Administración para coordinar políticas y procedimientos administrativos y por último con el Financiero-Contable por la emisión de Estados Financieros que muestran la situación actual de la empresa.

5.3.4 Objetivos del Control Interno Administrativo de la Sección de Diseño y Desarrollo

Autorización: Es un permiso y legalización de operaciones, establecidos para asegurar que las actividades de diseño y desarrollo de sistemas cumplan políticas, procedimientos, leyes y reglamentos contractuales, entre los controles de autorización tenemos los siguientes:

- * Todas las salidas de efectivo deben contar con documentación debidamente autorizada por la persona competente o a cargo de la sección.
- * Los pedidos de materiales para el diseño y desarrollo de sistemas deben estar autorizados.
- * Todas las acciones que se desarrollen fuera de la empresa, en el mantenimiento de equipos computacionales, bases de datos y programas, deben estar autorizados y documentados donde se detalle las averías detectadas.
- * Los proyectos y programas, previo a su ejecución, obtendrán las autorizaciones internas y las aprobaciones externas que exigen las leyes y reglamentos, así como también constar en los respectivos presupuestos aprobados, a base de los estudios técnicos y económicos correspondientes.
- * La gerencia autorizará la correcta celebración de los contratos o convenios relacionados con los proyectos; y así mismo vigilará que se ejecuten de acuerdo a la programación establecida.

Procesamiento de transacciones: Es un control que permite verificar el proceso de capturar, procesar, validar y emitir información sobre en el desarrollo de sistemas.

El procesamiento de las transacciones de la sección incluye procesos y controles, como:

- * Preparar asientos contables por las cantidades exactas.

- * Las facturas deben contener los requisitos formales y legales para ser registradas contablemente.
- * Los gastos en el diseño y desarrollo de sistemas deben estar presupuestados para que se proceda a la aprobación y registro contable.

Clasificación: Se debe clasificar y resumir las actividades administrativas y financieras en cuanto a lo planificado por la sección.

- * Gastos de investigación y desarrollo
- * Equipos
- * Instalaciones
- * Gastos varios
- * Propiedad intelectual

Verificación y evaluación: Estos permiten observar y supervisar que las actividades se lleven a cabo mediante el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la empresa, entre estos tenemos:

- * Evaluar actividades de diseño y desarrollo de sistemas y las operaciones relacionadas con las mismas.
- * Verificar que la sección de cumplimiento al ciclo de vida y desarrollo de sistemas.
- * Evaluar el desempeño laboral de cada empleado de la sección, mediante innovaciones y creaciones en los sistemas.

Protección física: Permite salvaguardar y custodiar activos, documentos e información que administra la sección, como son:

- * Los activos que ingresan a la sección, sólo se reciben con autorizaciones, son contados e inspeccionados y asignada su responsabilidad a un empleado en particular.
- * Desarrollar seguridades lógicas para evitar el acceso de personal no autorizado a los sistemas de información.
- * Los manuales de uso y manejo de software deben estar en un lugar seguro y protegido para evitar robos o pérdidas.
- * Los software base e instaladores deben ser manejados según lo establecido en los contratos.

Ciclo de la Sección de Diseño y Desarrollo

El ciclo detalla gráficamente las actividades y procedimientos que desarrolla la sección.

Gráfico 5.5 Ciclo de la Sección de Diseño y Desarrollo



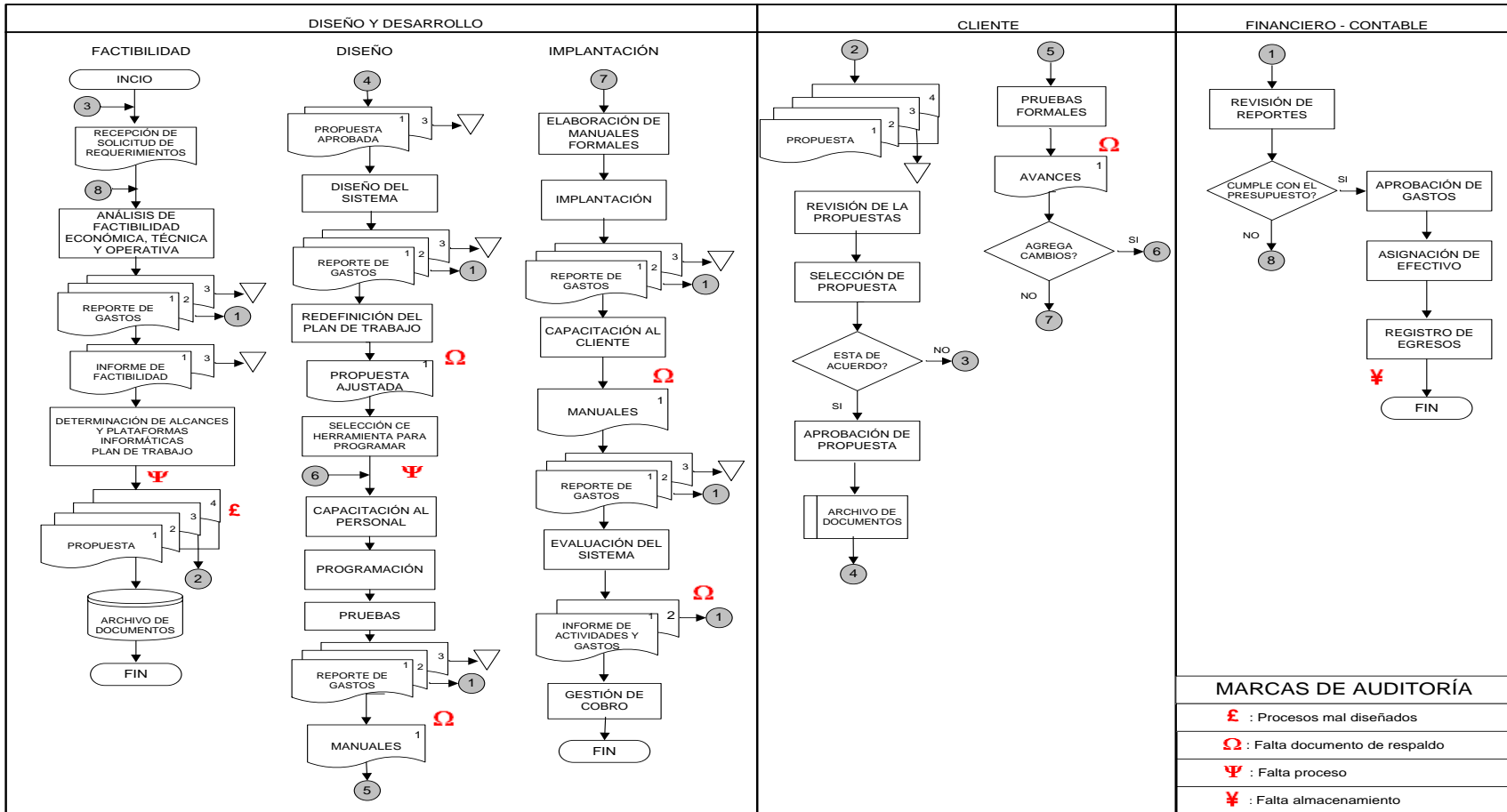
Fuente: SiRedCom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.3.5 Diagrama de proceso actual de la Sección de Diseño y Desarrollo

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO



Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.3.6 Debilidades Detectadas de la Sección de Diseño y Desarrollo

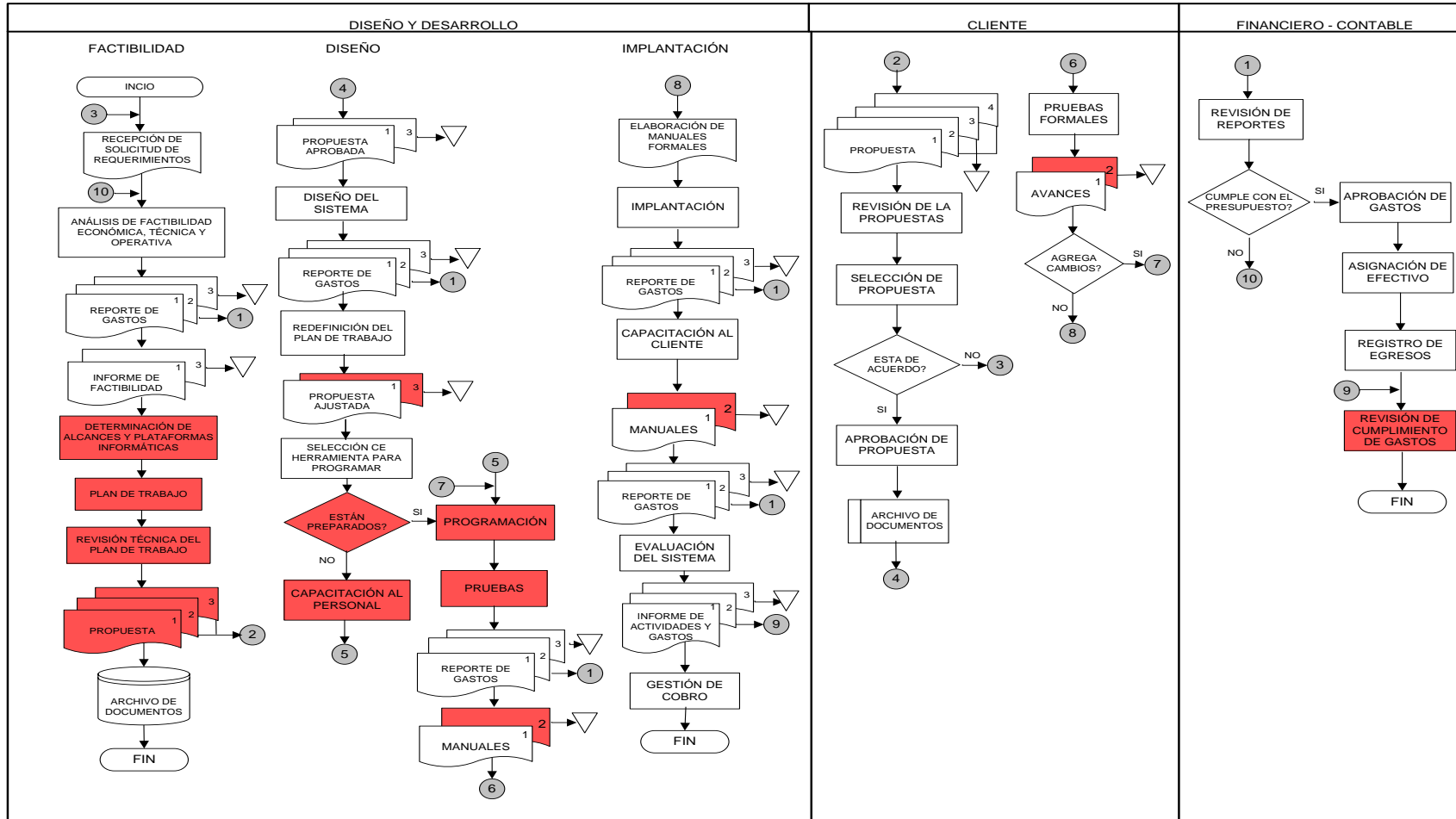
- * No cuentan con una persona con la suficiente experiencia en la estimación de los tiempos de implementación del sistema, repercutiendo en el proceso del diseño de la solución, por tal motivo se desajustan los tiempos de trabajo y se incrementa el uso de recursos con el objetivo de cumplir con lo convenido con el cliente.
- * Inexistencia de respaldos de los reportes de gastos de diseño y desarrollo de sistemas, dificulta la gestión técnica y operativa, en el ciclo de vida de los sistemas.
- * No cuentan con una bitácora de líneas de código, de funciones o procesos ya utilizados, dando como resultado que los programadores no optimicen recursos existentes e incurran en gastos elevados no considerados, en perjuicio de la sección.
- * Los manuales del usuario no son almacenados, en forma automatizada, es decir no existen respaldos sobre los procesos técnicos, dando lugar a que la información sea susceptible a pérdidas o deterioros por manipulación.
- * No utilizan una metodología estandarizada para el levantamiento de información del cliente, por tanto se reduce la calidad de los productos y servicios.
- * El inadecuado plan de trabajo de la sección, reduce las capacidades técnicas desarrolladas en el sistema, dando lugar a que no se entregue un trabajo a entera satisfacción del cliente.
- * Existe demora en la entrega y pruebas de los sistemas, debido a que no se realiza evaluaciones técnicas de los equipos con que cuentan las

empresas, dificultando la ejecución del proyecto e incumplimiento de contratos.

5.3.7 Diagrama de procesos propuestos de la Sección de Diseño y Desarrollo

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO



Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

5.3.8 Propuesta del Sistema del control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo

Mediante la propuesta del diseño de Sistema de Control Interno Administrativo por el Marco Integrado de Control Interno, permitirá mejorar la práctica de procedimientos, políticas, y además fomentar la integra de principios y valores éticos en el desarrollo de proyectos.

Además, la metodología ayudará a la administración de la sección, al mejoramiento de sistemas de control interno y mantener todas las actividades de la misma en dirección a sus objetivos, mediante la identificación de riesgos y análisis de actividades especializadas.

5.3.9 Componentes del Sistema del Control Interno de la Sección de Diseño y Desarrollo

Los componentes para el desarrollo del sistema de control interno son los que se observó en el *Capítulo V, letra 5.1.9.1 página 169*.

5.3.9.1 Ambiente de Control

El ambiente de control tienen una influencia profunda en la manera como se estructura las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos, los factores que permiten un mayor conocimiento sobre este componente son los siguientes:

1. Integridad y Valores éticos

Las negociaciones directas con clientes, proveedores, empleados y otras partes están basadas en la honestidad, transparencia y equidad.

El Jefe de sección mantiene un alto grado de integridad en sus relaciones y requiere que sus empleados mantengan grados o niveles semejantes, por esta razón es necesario que se enfatice la importancia del comportamiento ético y moral dentro de la misma, esto debe ser comunicado oralmente en reuniones del personal o en actividades que permitan la interacción de los empleados como se anotó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 1, página 170*.

2. Estructura Organizativa

Los empleados conocen y entienden sus responsabilidades en el control, la experiencia, niveles de conocimiento y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para dirigir sus actividades.

La estructura organizacional de la sección y las relaciones en cuanto a los reportes son lógicos y encajan en las actividades de la compañía. En todo caso, los cambios que se puedan dar por nuevos controles, requieren un monitoreo especial para verificar su efectividad en la estructura.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad son dadas de acuerdo a las necesidades y habilidades. La toma de decisiones está dada por los superiores.

Las responsabilidades deben ser establecidas apropiadamente y revisadas por los jefes de la sección, incluyendo la descripción en un documento formal de las mismas, como se observó en el *Capítulo V literal 5.1.9.1 numeral 3, página 171*.

4. Administración de Recursos Humanos

La administración debe revisar las políticas de recursos humanos, esencialmente en la contratación y retención de la gente competente para permitir que los proyectos informáticos y tecnológicos sean llevados a cabo y que sus metas sean alcanzadas, como se observó en *Capítulo V literal 5.1.9.1, numeral 3, página 172*.

5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La sección utiliza descriptores del trabajo que especifica el conocimiento y las habilidades necesarias, en términos de naturaleza, educación, capacitación y experiencia requerida, por esta razón es necesario que se examinen dichos descriptores para que recursos humanos realice una contratación de acuerdo a la realidad de la posición.

6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección

La dirección debe impulsar la práctica de nuevos proyectos, que impliquen mayor riesgo pero que generan mayores rendimientos y beneficios en la aplicación de controles.

El personal se necesita identificarse por medio de uniformes particulares para el desarrollo de trabajos técnicos que permiten al empleado tener mayor comodidad.

7. El Consejo de Administración y los Comités

Una activa y efectiva Junta Directiva, o comités, proporcionan una importante función de supervisión, que deben poseer experiencia en los negocios que realiza la empresa, para aportar en la toma de decisiones.

La Junta Directiva debe solicitar a la sección o departamento, reportes mensuales sobre el funcionamiento de los proyectos, que les permita realizar comparaciones, estadísticas y análisis operacional, debiendo ser entregados el último viernes de cada mes para evaluar y supervisar los avances en el desarrollo de sistemas.

8. Rendición de Cuentas y Transparencia

Actualizar el sitio Web de la empresa y por ende la información de conocimiento público, mediante la participación de todos los departamentos para ingresar o registrar oportunamente las transacciones realizadas.

5.3.9.2 Evaluación de Riesgos.

Es necesario identificar y tratar los riesgos, que perjudiquen la habilidad de la empresa para sobrevivir; manteniendo sus fortalezas, la imagen pública positiva y la calidad total de los productos y servicios.

Los factores que constituyen este componente son los siguientes:

1. Objetivos de las organizaciones

La sección al contar con herramientas tecnológicas e informáticas debe actualizar la intranet respecto a los objetivos, expectativas y responsabilidades de las personas y de los grupos relacionados con la empresa, y de esta manera

promover el cumplimiento de los mismos, para complementar lo referido en el *Capítulo V literal 5.1.9.2 numeral 1, página 175.*

2. Riesgo potencial para la organización

De la misma forma que en el *Capítulo V, literal 5.1.9.2., numeral 2., página 175,* los factores externos como los **avances tecnológicos** que ponen en riesgo los recursos de la sección.

La inexperiencia en la estimación de tiempos perjudica a la implementación de los sistemas, por tanto es necesario contratar nuevo personal para que se encargue de las revisiones y evaluaciones minuciosas del plan de trabajo en lo referente a alcances y plataformas informáticas.

3. Gestiones dirigidas al cambio

El personal debe estar preparado para manejar los cambios que pueden surgir en la sección, mediante la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener un efecto dramático sobre las actividades de diseño y desarrollo de sistemas.

Actualizar y mejorar los conocimientos informáticos y de tecnología, como: ingeniería de software asistida por computador, herramientas de desarrollo, prototipos para crear sistemas nuevos, procesamiento de imagen e intercambio electrónico de datos, con el fin de entregar propuestas altamente competitivas que sean flexibles e íntegros para el cliente que le permita tener un sistema eficiente para la administración de sus operaciones.

5.3.9.3 Actividades de Control

Abarcan un gran rango de las políticas y procedimientos relacionados con la implementación que ayuden a asegurar los efectos de los directores administrativos. Ellos ayudan a que estas acciones sean identificadas como necesarias para dirigir los riesgos y así cumplir con los objetivos.

1. Análisis de la Dirección

La dirección debe analizar el desempeño laboral de los empleados de diseño y desarrollo, ya que de ellos depende la actividad principal de la empresa, por medio de documentos sobre los avances en los ciclos de vida de los sistemas, para verificar y evaluar el cumplimiento de los tiempos y recursos empleados, que constan en el plan de trabajo.

2. Proceso de la Información

Las actividades de control de acceso en el proceso de información, son indispensables como frecuentes cambios en los números de dial-up, que permiten prevenir acceso no autorizado.

Los usuarios autorizados se restringen solamente al uso de aplicaciones o funciones que ellos requieren para realizar sus trabajos, soportando una división apropiada de responsabilidades sobre la información.

3. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento en el desarrollo de sistemas como se dijo anteriormente son los avances que se dan en el transcurso de la operación.

Considerar investigaciones de resultados inesperados o de tendencias poco usuales, donde los administradores identifiquen circunstancias que perjudiquen el cumplimiento de objetivos, en el caso de los Planes de Trabajo, se debe realizar un análisis de incumplimiento de alcances y el impacto de los efectos financieros, económicos y administrativos.

4. Disposiciones legales puntuales

Es importante que todo el personal de la sección este informado respecto a cambios que se realicen sobre leyes, códigos, contractuales, de comercio, sociales, contabilidad, civiles, tecnológicos y electrónicos, esto permitirá realizar en forma lícita todas las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo de sistemas.

5. Criterios técnicos de control interno

Criterios técnicos como las soluciones tomadas en las reuniones periódicas del personal para analizar los avances de los objetivos en el desarrollo de sistemas, permitirá tener un mayor control de las operaciones como se analizó en el *Capítulo V literal 5.1.9.3 numeral 5, página 178*.

6. Estándares Específicos

Dentro de la sección es importante que se revise el cumplimiento de las actividades desarrolladas en cada etapa de desarrollo del sistema, es decir, el personal emitir reportes consistentes con los presupuestos establecidos para cada proyecto que permitan organizar informes operativos o de gestión que detallen los procedimientos aplicados en la obtención del sistema.

7. Información generada

La información que genera la sección permite confirmar el cumplimiento de contratos, es por eso que los directivos deben analizar presupuestos y proyecciones como se indicó en el *Capítulo V literal 5.1.9.3., numeral 7, página 179.*

8. Rendimientos esperados

Es responsabilidad del personal y el jefe de la sección analizar los rendimientos que han obtenido en el desarrollo de proyectos factibles y de esta manera mejorar e incrementar las proyecciones hacia proyectos más rentables que implican mayor asignación de recursos (humanos, tecnológicos, económicos y financieros), que da a la empresa la oportunidad de ampliar sus negocios, como lo descrito en el *Capítulo V literal 5.1.9.3 numeral 8, página 179.*

9. Otros criterios de control

Es indudable que los directivos de la organización, administradores y personal técnico de los procesos de diseño y desarrollo deben revisar formalmente el Plan de Contingencia, ya que es donde se encuentran todos los equipos computacionales, manuales, software base y materiales de mantenimiento, para asegurar que los recursos estén protegidos, por medio de procedimientos de recuperación que hayan sido mantenidos y probados apropiadamente, que permitan la sobrevivencia de la organización en caso de desastres como se observo en el *Capítulo V literal 5.1.9.3 numeral 9, página 180.*

5.3.9.4 Información y Comunicación

La información y comunicación efectiva debe darse en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Los factores que forman el componente de información y comunicación son:

1. Información en todos los niveles

La información que maneja la sección, es fundamental para el funcionamiento de la empresa, por lo que el personal debe emitir constantes reportes para el control financiero, operativo y administrativo de actividades, a los niveles relacionados y autorizados.

2. Datos fundamentales en los Estados Financieros

Los Estados Financieros deben ser preparados y presentados con las formalidades y controles que se describen en el *Capítulo V literal 5.1.9.4., numeral 2, página 181.*

Es necesario que se emita oportunamente los reportes sobre actividades y gastos que realiza la sección en el desarrollo de sistemas, y verificar que consten en los estados financieros.

3. Herramientas para la Supervisión

El jefe del departamento debe visitar periódicamente a los empleados de la sección, fomentando una atmósfera en la que la gente puede comunicar problemas o intereses, siempre y cuando se mantengan los canales de comunicación abiertos y una buena voluntad para escuchar.

En todos los casos, es importante que el personal entienda que no habrá represalias para el reporte de información relevante como violaciones al código de ética o acciones sospechosas, esto ayudará a la sección a la aplicación de medidas correctivas inmediatas.

4. Información adicional y detallada

El personal que labora en la sección debe redefinir los planes de trabajo realizados para cada proyecto, esto ayudará a mejorar el uso de recursos y control de las operaciones internas, permitirá tener información puntual sobre el diseño y desarrollo de sistemas.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

Los objetivos establecen lo que la sección quiere que se lleve a cabo en términos de calidad y satisfacción del cliente. Estos suministran dirección y asesoría para la administración y para los empleados.

Los objetivos deben ser incluidos en un plan anual de la sección, el cual se distribuya a los empleados y sea discutido en la reunión anual para verificar el cumplimiento y el aporte de valor agregado del personal.

5.3.9.5 Supervisión.

La supervisión incluye actividades de dirección y administración permanente, que permiten observar si se cumplen políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

1. Monitoreo continuo por la administración

Monitorear continuamente las actividades de la sección, verificando el cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, como es el caso de firmas requeridas en los reportes de gastos realizados y los respaldos correspondientes.

2. Seguimiento interno

Es necesario que el Jefe del departamento dé seguimiento a las operaciones técnicas desarrolladas en cada etapa de desarrollo de sistemas, por medio de la revisión y análisis de documentación base sobre los procesos, líneas de código, funciones utilizadas en el diseño de software, los mismos que deben ser organizados y comprensibles para los programadores y usuarios.

3. Evaluaciones externas

La sección debe solicitar una auditoría en informática, que evalúe las eficiencia, efectividad y economía de los sistemas de información computarizados, en todo o en parte en casos como: Desarrollo de software, producción de software, conectividad y redes, seguridad informática, bases de datos (Backend), Front end y hardware

5.3.10 Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Diseño y Desarrollo

**EMPRESA SIREDCOM S.A.
SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN**

DEPARTAMENTO: SISTEMAS Y REDES

SECCIÓN: DISEÑO Y DESARROLLO

FECHA ORDEN DE TRABAJO: 27 de octubre del 2006

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	28	100%	56%	22	
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	10	26%	20%	3	Código de Ética por revisar y analizar.
	2. Estructura Organizativa.	7	4	14%	8%	3	La estructura organizacional no es flexible a los cambios
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	16%	12%	2	Desorganización de funciones en documentos.
	4. Admistración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4%	3	Políticas y procedimientos de recursos humanos por mejorar.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	12%	4%	4	Descriptor de trabajo por examinar.
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	8%	4%	2	No se impulsa proyectos de mayor riesgo.
	7. El Consejo de Admistración y los Comités.	3	1	6%	2%	2	La Junta Directiva no solicita reportes mensuales de proyectos factibles.
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	1	8%	2%	3	Página Web por actualizar
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	100%	40%	6	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	40%	20%	2	No existen mecanismos para comunicar los objetivos de la empresa. Desactualización de intranet.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	2	40%	20%	2	Inexperiencia en la estimación de tiempos en la implementación de sistemas.
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	0	20%	0%	2	Inexistencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios tecnológicos.

3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	10	100%	50%	10	
	1. Análisis de la Dirección	4	2	20%	10%	2	Desempeño laboral de tecnólogos e ingenieros por revisar.
	2. Proceso de la Información	4	2	20%	10%	2	Controles de acceso a la información por actualizar.
	3. Indicadores de rendimiento	3	1	15%	5%	2	No se consideran investigaciones de resultados inesperados o tendencias poco usuales.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	2	10%	10%	0	
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0%	1	No se promueve la implementación y ejecución de controles internos.
	6. Estándares Específicos	2	1	10%	5%	1	Cumplimiento de actividades y gastos por etapas de desarrollo de sistemas por revisar.
	7. Información generada	1	0	5%	0%	1	Reportes administrativos y financieros por inspeccionar.
	8. Rendimientos esperados	2	2	10%	10%	0	
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0%	1	Planes de Contingencia por revisar.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	5	100%	50%	5	
	1. Información en todos los niveles	3	2	30%	20%	1	No se emite oportunamente reportes para el control financiero, operativo y administrativo.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	20%	10%	1	Inadecuada presentación de Estados Financieros.
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10%	1	El Jefe del Departamento no realiza visitas periódicas e inesperadas a los empleados.
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0%	1	Planes de Trabajo por revisar
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	20%	10%	1	No se incluyen objetivos en el Plan anual.
5	SUPERVISIÓN	10	4	100%	40%	6	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	50%	30%	2	Cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos por revisar.
	2. Seguimiento interno	3	1	30%	10%	2	Reuniones diarias por revisar y mejorar.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	20%	0%	2	No se realizan auditorías en informática.

Realizado por: Daniela Valverde V.

Fecha de Evaluación: 24 de enero del 2007

Interpretación de Cuestionario de Evaluación de la Sección de Diseño y Desarrollo

El componente Ambiente de Control y Trabajo Institucional, que se evaluó se pondera sobre un total de 50 puntos siendo este el nivel óptimo, para el logro de objetivos empresariales, en cuanto a la sección de ventas se obtuvo una calificación de 28 puntos donde el riesgo y el nivel de confianza es medio, con una diferencia del 22 puntos, que en términos porcentuales es el 56%, esto se debe a que los empleados no practican principios y valores éticos morales, la estructura organizacional no es flexible a los cambios, existe una desorganización de funciones en documentos, inadecuadas políticas y procedimientos de recursos humanos, no se examinan los descriptores de trabajo, no se impulsa proyectos de mayor riesgo, la Junta Directiva no solicita reportes mensuales de proyectos factibles y no se actualiza la página Web, todas las observaciones encontradas se podrán solucionar mediante las recomendaciones que se debe tomar en cuenta dentro del Ambiente de Control y Trabajo Institucional, con la participación de todos los empleados de la sección, para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

En el componente de la Evaluación de Riesgos, para la sección, que se analizó se obtuvo una calificación de 4 puntos que representa el 40% sobre el óptimo que es de 10 puntos, existiendo una diferencia de 6 puntos, esto se dio por la inexistencia de mecanismos para comunicar los objetivos, desactualización de intranet, inexperiencia en la estimación de tiempos en la implementación de sistemas. Falta de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios tecnológicos, por lo que es necesario evaluar los riesgos periódicamente para conseguir un nivel de confianza aceptable en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de las Actividades de Control para minimizar los riesgos, el nivel de calificación adecuado es de 20 puntos, obteniendo un resultado según la evaluaciones realizadas dentro de la sección es de 10 puntos, que corresponden a un 50%, existiendo una diferencia de 10 puntos, se produjo porque los directivos no analizan el desempeño laboral de tecnólogos e ingenieros, desactualización de controles de acceso a la información, no

consideran investigaciones de resultados inesperados o tendencias poco usuales, no se promueve la implementación y ejecución de controles internos, no se revisa constantemente el cumplimiento de actividades y gastos por etapas de desarrollo de sistemas, los reportes administrativos y financieros por inspeccionar y existe una participación en la formulación de Planes de Contingencia, es importante aplicar las Actividades de Control para mejorar el desarrollo de actividades de la sección y de esta manera minimizar a corto plazo los riesgos que se ocasionan durante el desempeño.

Al hablar de la evaluación realizada a la Información y Comunicación de la sección se determina un óptimo de 10 puntos, donde se obtuvo 5 puntos que en términos porcentuales constituye el 50%, por tanto resulta una diferencia de 5 puntos, esto se ocasiona por la emisión inoportuna de reportes para el control financiero, operativo y administrativo, inadecuada presentación de Estados Financieros, no se realizan visitas periódicas e inesperadas a los empleados por parte del Jefe del departamento, los Planes de Trabajo por revisar y no se incluyen objetivos en el Plan anual, mediante la aplicación de acciones positivas la información y comunicación fluirá en todas las direcciones dentro de la organización, por ende el personal de la sección tendrá conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades que debe desempeñar.

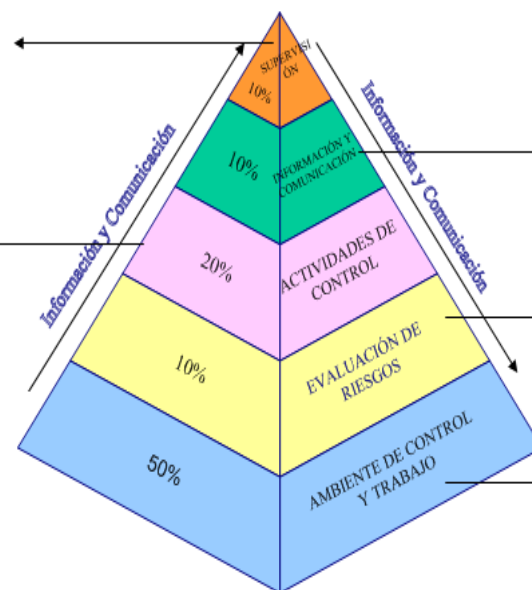
Por último el componente de Supervisión que se aplica a todas las actividades de la sección, con una ponderación óptima de 10 puntos, y mediante la evaluación se tuvo una calificación de 4 puntos, que significan el 40%, por lo que la diferencia es de 6 puntos, no se revisa el cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, las reuniones diarias son inadecuadas y no se realizan auditorías en informática que permitan evaluar los sistemas de información en todo o en parte, limitando a la dirección la implementación y ejecución de controles internos adecuados que permitan todo enfrentar los riesgos en cualquier momento.

En conclusión una vez aplicadas las recomendaciones a corto plazo y con la ayuda de todo el personal que participa activamente en la sección, se pudo lograr un 95% de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.3.11 Pirámide del MICIL y los factores por componentes de la Sección de de Diseño y Desarrollo.

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
5	SUPERVISIÓN	10	4	6
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	2
	2. Seguimiento interno	3	1	2
	3. Evaluaciones Externas	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	10	10
	1. Análisis de la Dirección	4	2	2
	2. Proceso de la Información	4	2	2
	3. Indicadores de rendimiento	3	1	2
	4. Disposiciones legales puntuales	2	2	0
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
	6. Estándares Específicos	2	1	1
	7. Información generada	1	0	1
	8. Rendimientos esperados	2	2	0
	9. Otros criterios de control.	1	0	1



No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	5	5
	1. Información en todos los niveles	3	2	1
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	1
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	1
	4. Información adicional y detallada	1	0	1
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	6
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	2
	2. Riesgo potencial para la organización	4	2	2
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	28	22
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	10	3
	2. Estructura Organizativa.	7	4	3
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	2
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	3
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	4
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	2
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	1	2
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	1	3

Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

CAPITULO VI

6. DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA O ADMINISTRACIÓN

6.1 Evaluación a los Informes Administrativos

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos e información mediante informes administrativos y financieros.

Los Informes de Gerencia o Administración son generados en todas las secciones de la empresa, los mismos que no son emitidos en forma oportuna, dificultando la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Los reportes de las secciones, no forman un informe que contenga información detallada y relevante sobre gastos, actividades, ingresos, entre otros, afectando a los procesos contables, administrativos y de gestión, y por ende a la rendición de cuentas en forma transparente.

El proceso de documentación y archivo de los informes, no se maneja en forma organizada, sistematizada y automatizada, por lo que perjudica al flujo de información y al control y evaluación efectivo de las actividades de cada departamento.

La información no se actualiza y consolida a tiempo, dando lugar a que los administradores y gerentes no manejen datos verídicos y actuales, para detectar posibles errores o falencias y aplicar acciones correctivas inmediatas.

Los informes administrativos y gerenciales no cumplen con normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración y de gestión, afectando el manejo, requisitos y condiciones que deben cumplirse en

la autorización de las transacciones presupuestarias y financieras para el desarrollo operacional.

6.1.1 Naturaleza y Funciones

Los informes de gerencia o administración controlan y evalúan el desarrollo de actividades y funciones en cada sección, en base a los movimientos administrativos, financieros, tecnológicos, sociales, entre otros, permitiendo observar la situación actual y real de cada sección o de la empresa en sí.

Las funciones de los informes de gerenciales o administrativos son las siguientes:

- * Evalúa y analiza los resultados operativos en forma cuantitativa y cualitativa.
- * Concilia, ajusta y reclasifica información financiera y administrativa.
- * Permiten medir las utilidades para evaluar la rentabilidad de la empresa, en base al desempeño laboral.
- * Garantiza razonablemente la rendición de cuentas.
- * Lograr el cumplimiento de los planes, programas, presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

6.1.2 Características

Los informes de gerencia o administración se caracterizan esencialmente porque permiten tener información pertinente, íntegra y transparente de todas las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa.

Funciones especiales:

- * Establecimiento de políticas de evaluación y control de actividades.
- * Cumplimiento de leyes y normas contractuales y reglamentarias.
- * Respaldan y justifican la toma de decisiones realizadas por la Gerencia y administradores en beneficio de la organización.
- * Permiten a la Gerencia y Administradores evaluar las estrategias, proceso y logros de la acción empresarial.
- * Análisis del costo promedio, costo/efectividad, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- * Determinación de indicadores de impacto relacionados con los logros a largo plazo y las contribuciones de los planes, programas y proyectos al cumplimiento de la misión u objetivo superior de la empresa.

Asientos Contables: Los informes se basan en el cumplimiento de controles de existencia, exactitud, autorización y custodia, de toda la información y documentación generada en los procesos de la organización, que permitan validar todos los movimientos administrativos y financieros, que son procesados e integrados en dichos informes.

Las transacciones de la empresa son reflejadas en los estados financieros y por ende en los informes administrativos, a través del sistema contable y administrativo que registrar estas transacciones de acuerdo con ciertas normas y procedimientos. En todo el proceso de capturar, validar y procesar y emitir la información contable-administrativa confiable.

Se basan en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (*PCGA*) y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, ya que estandarizan la elaboración de dichos estados e informes, establecen tratamientos especiales u operaciones específicas, orientan a los usuarios hacia los mismos y sistematizan el conocimiento contable y administrativo.

Documentos y formas: Los informes se archivan en cada sección de acuerdo a su actividad, donde cada documento debe estar prenumerado, respaldado, autorizado, legalizado y cumplir con las formalidades pertinentes para su validez.

Todas las transacciones se procesan en forma sistematizada y automatizada, por ende deben la información debe ser consistente y razonable con los libros de la empresa. Entre los informes que se obtienen como resultado de las operaciones de ventas, publicidad - propaganda y diseño - desarrollo son:

- * Reportes de gastos
- * Informe de Factibilidad
- * Informes de actividades y gastos
- * Informes de Sistema de Apoyo a las Decisiones (Marketing)

Bases de Datos: Los gerentes y administradores utilizan una base de datos de amplia, dinámica, actualizada, según las necesidades para el desarrollo de los procesos de control, evaluación y supervisión de actividades, por tanto revisan continuamente lo siguiente:

- * Informes de Ventas
- * Informes de Marketing
- * Informes de Proyectos, entre otras.

Enlaces con otras secciones: Se relacionan con todos los departamentos que conforman la organización, ya que proporcionan información mediante reportes, estados financieros e informes administrativos o de gestión de operaciones, cada sección de acuerdo a la naturaleza de sus funciones proporciona informes que deben estar a disposición del gerente y los administradores del negocio.

6.1.3 Objetivos del control Interno Administrativo

Autorización: Todas las transacciones llevadas a cabo en la empresa tienen implícita una autorización. El sistema administrativo no puede procesar transacciones que no se encuentren autorizadas por la autoridad competente.

Permite sentar las bases de la confiabilidad sobre el cumplimiento de políticas y criterios de la administración y la gerencia.

- * Todos los informes, deberán estar autorizados por la autoridad competente para ello.
- * Todas las transacciones deben contener su documentación de respaldo con las autorizaciones correspondientes.
- * Los pagos y la asignación de recursos económicos, materiales, tecnológicos deben estar autorizados por la gerencia general.
- * Los contratos deben estar firmados y autorizados por el Gerente General (Representante Legal) para su validez.

- * Los Estados Financieros e Informes Administrativos deben estar firmados por el Gerente, Presidente y Contador General o Administrador de la empresa.

Procesamiento de transacciones: Es una función de los sistemas contables y administrativos que consiste en capturar, procesar, validar y emitir información tanto administrativa como financiera. El procesamiento de las transacciones dentro de las corrientes de información administrativa incluye procesos y controles, como:

- Los informes deben revelar los movimientos administrativos realizados en cada sección.
- El Gerente debe comunicar oportunamente a los empleados sobre cambios, modificaciones o mejoras realizadas a los procesos o procedimientos administrativos.
- Los informes deben ser entregados a la Gerencia y Administradores en forma oportuna para la toma de decisiones.
- Usar fuentes de información confiables para comunicar deficiencias en el desarrollo de actividades o asuntos que tengan consecuencias administrativas significativas o implicaciones estratégicas.

Clasificación: Las fuentes de registro de los recursos, de las obligaciones y de los resultados son hechos económicos y administrativos cuantificables que deben ser convenientemente clasificados y contabilizados en forma regular y ordenada, esto facilita el que pueda ser comprobable o verificable.

- * Crear facilidades de uso para los gerentes y administradores, que tengan la posibilidad de crear sus propias estructuras de reportes o

informes, es decir, la información se presenta con el nivel de detalle que requiera.

Verificación y evaluación: Se aplica controles relativos a verificar y a la evaluación periódica de objetivos, políticas y procedimientos, en base a un seguimiento continuo de actividades y funciones para medir el cumplimiento administrativo y financiero.

- Verificar si los controles internos administrativos se cumplan en la generación de reportes e informes de gestión.
- Evaluar el desempeño laboral, mediante el seguimiento de informes administrativos en cada sección.

Protección física: Sirven para asegurarse de que los informes y documentación de respaldo estén resguardados de riesgos.

- Actualizar los sistemas de seguridad física para evitar el acceso de personal no autorizado.
- Autorizar la salida de informes y reportes (copias) para uso y análisis de personal interno o externo.

Ciclo de Informes de Gerencia o Administración

Este ciclo permitirá visualizar en forma gráfica los informes de las tres secciones que se evaluaron anteriormente.

Gráfico 6.1 Ciclo de Informes de Gerencia o Administración

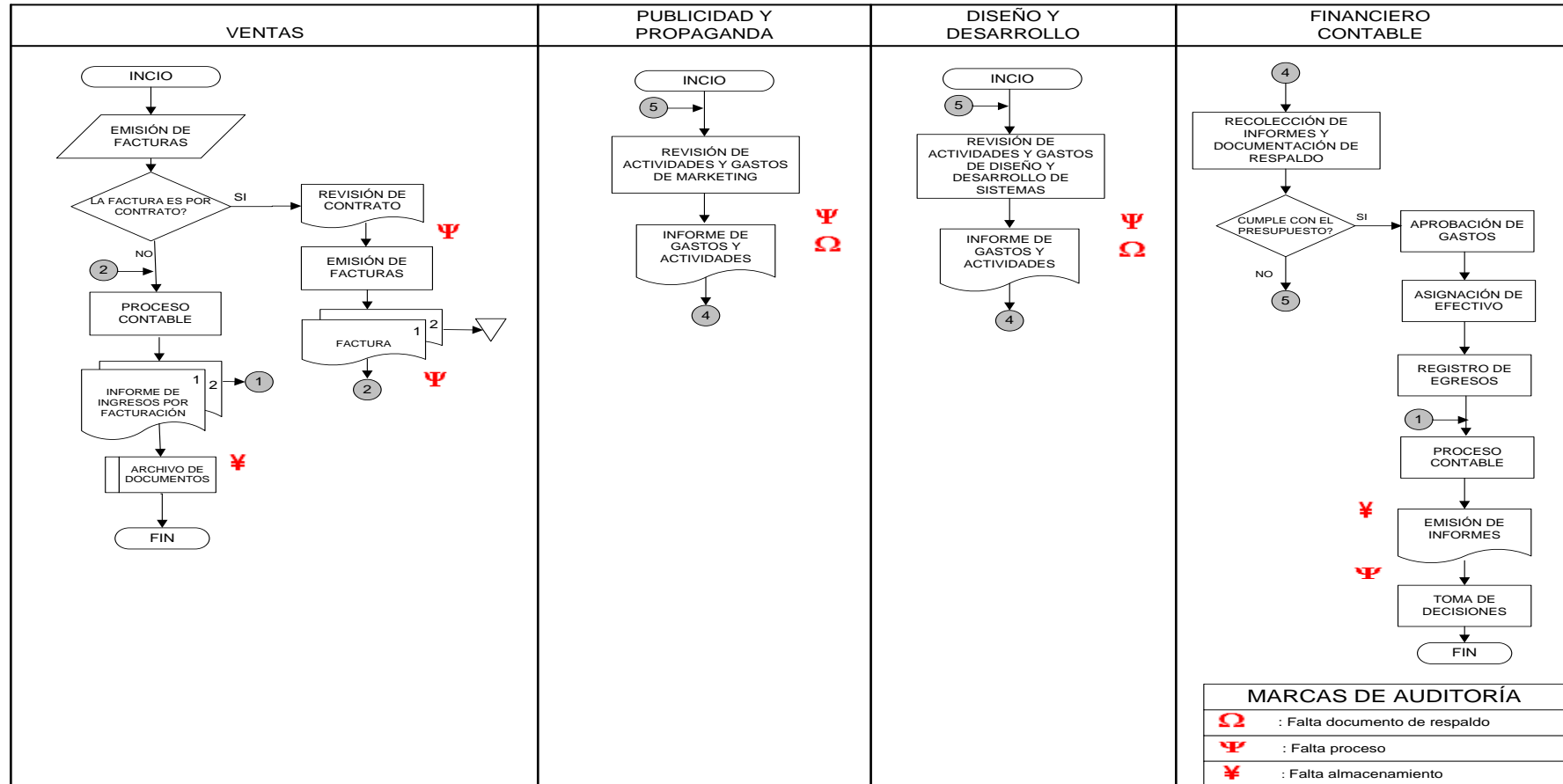


Fuente: SiRedCom S.A.
Elaborado por: Daniela Valverde V.

6.1.4 Diagrama de procesos actuales

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE INFORMES DE GERENCIA O ADMINISTRACIÓN



Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

6.1.5 Debilidades Detectadas

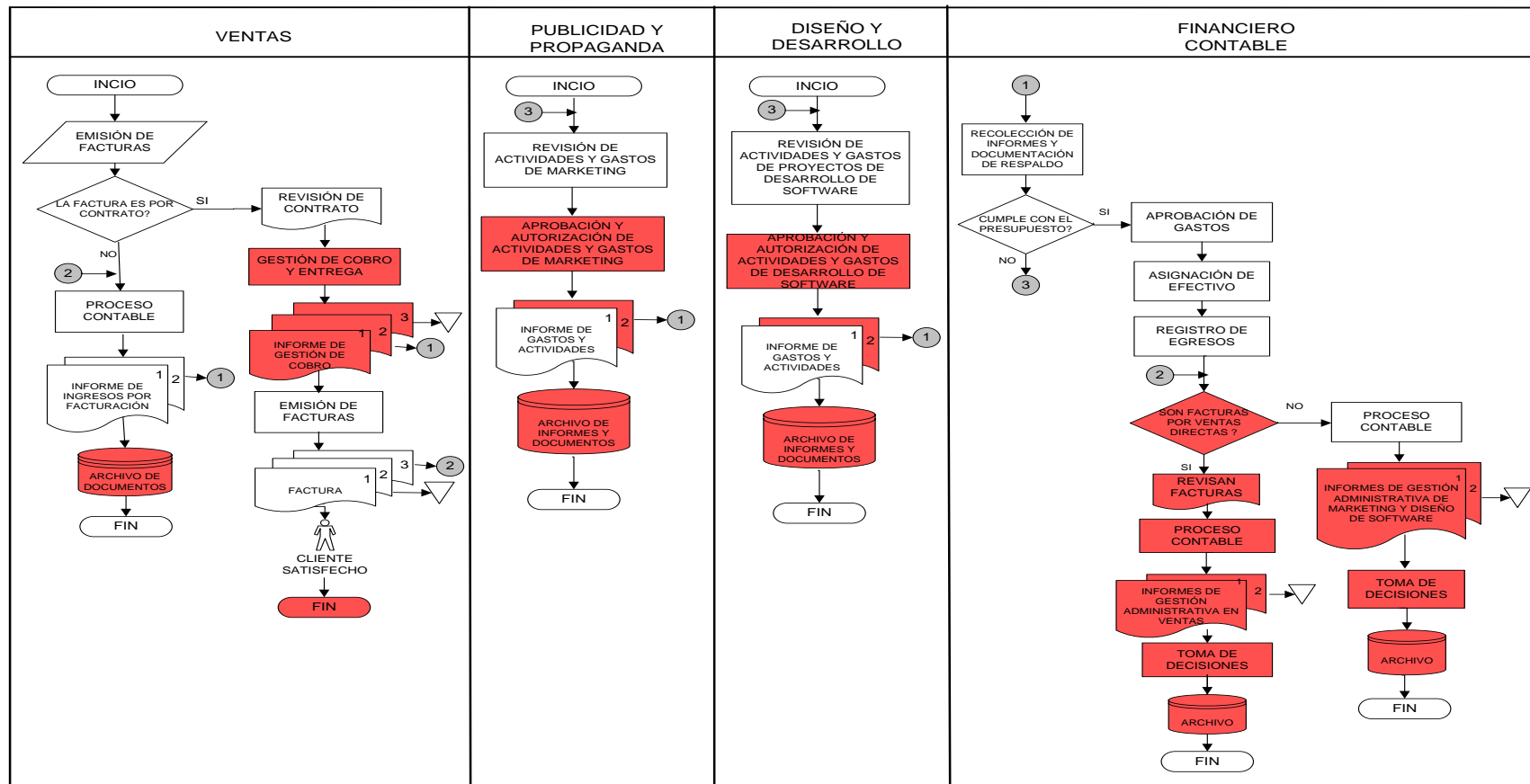
Las debilidades encontradas son las siguientes:

- No cuentan con respaldos físicos sobre los informes o reportes de gastos emitidos por cada responsable de las secciones, convirtiéndose en un riesgo en caso de que se produzca un siniestro por robos, pérdida de datos en el sistema informático.
- Fechas de entrega y prioridades en cuanto a los informes y reportes de la administración no son claramente comunicados, dificulta la presentación inoportuna de información.
- No cuentan con un archivo histórico de los Informes a Gerencia o Administración, que permita organizar documentos fuente de transacciones, así como respaldos sobre criterios administrativos, actas y reuniones para la toma de decisiones, esto dificulta el flujo de información entre departamentos.
- Desorganización de reportes sobre actividades administrativas y financieras por secciones, que faciliten la interpretación y registro de transacciones, afectando la emisión oportuna de informes a la Gerencia y Administración.

6.1.6 Diagrama de procesos propuestos

EMPRESA SIREDCOM S.A.

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE INFORMES DE GERENCIA O ADMINSTRACIÓN



Fuente: Siredcom S.A.
 Elaborado por: Daniela Valverde V.

6.1.7 Propuesta del Sistema del Control Interno

La propuesta del diseño de un Sistema de Control Interno mediante el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, permitirá que los informes gerenciales o administrativos, se desarrollen en forma efectiva, organizada y que sean preparados y presentados de acuerdo a principios, políticas y procedimientos administrativos, que faciliten el control de las operaciones ejecutadas por la organización y el cumplimiento de objetivos de la misma.

6.1.8 Componentes del Sistema del Control Interno

Los componentes para el desarrollo de la propuesta del sistema de control interno son los que se analizó en el *Capítulo V, literal 5.1.9 página 169*.

6.1.8.1 Ambiente de Control

Es la base en donde se asientan los demás componentes de control interno proporcionando disciplina y estructura, como se observó en el *Capítulo V, literal 5.2.9.1, página 201*, los factores que incluyen el mismo son:

1. Integridad y Valores éticos

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, más aún en el comportamiento de la Gerencia y los Administradores, ya que son quienes revisan los informes; una mala practica afecta la confiabilidad de los reportes administrativos y financieros.

Los empleados relacionados con la preparación de informes financieros y administrativos deben actuar con integridad, rectitud y profesionalismo, en la elaboración de los informes, que reflejan la situación real de la empresa, además es importante que revisen el Código de Ética para fortalecer las

políticas y procedimientos administrativos, como se observó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 1, página 170.*

2. Estructura Organizativa

En el proceso de preparación de informes gerenciales o administrativos, se debe agrupar y organizar para un adecuado funcionamiento entre las secciones de la empresa, con la finalidad de recolectar datos e información que permitan completar, integrar y consolidar dichos informes.

Los directivos deben revisar si la estructura organizativa es adecuada, con respecto a las autoridades y responsables de cada sección, respecto a la preparación y presentación de informes, y mejorar el control de la información administrativa y financiera

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

El Gerente y los Jefes de cada departamento deben ser responsables sobre los Informes y delegar en forma verbal sobre responsabilidades y obligaciones de los empleados en la preparación y presentación de los mismos, en base a leyes, normas, reglamentos y políticas internas de la empresa.

4. Administración de Recursos Humanos

Como ya se mencionó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 4, página 172,* se requiere mejorar las políticas de entrenamiento para la ejecución de informes gerenciales o administrativos.

5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La confiabilidad de los informes puede estar comprometida si personas incompetentes o negativas están incorporadas en el proceso de preparación de los mismos.

Los administradores y Jefes de los departamentos deben incentivar a los empleados a que desarrollen su carrera profesional, para mejorar las competencias profesionales como: Conocimientos, habilidades y destrezas, con la finalidad de evaluar el desempeño laboral y observar si el personal da un valor agregado a su trabajo, esto será un aporte fundamental en el desarrollo de informes administrativos y financieros.

6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección

La dirección es fundamental en el logro de los objetivos, ya que son quienes toman decisiones para mejorar el desarrollo y crecimiento organizacional en base a los resultados que se observen en los informes gerenciales o administrativos.

Se debe revisar las políticas contables y administrativas en conexión con la preparación de los informes, que permitan mejorar el funcionamiento y presentación, de información relevante y apropiada a los clientes internos y externos de la empresa.

7. El Consejo de Administración y los Comités

Es necesario que se organice un Comité Administrativo como se observó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 7, página 173-174*, que revisen y analicen en forma periódica los informes, incluyendo comparaciones de dos períodos para detectar cambios, deficiencias y crecimiento financiero, que les permita

tomar decisiones adecuadas y oportunas para salvaguardar los recursos e integridad de la organización.

8. Rendición de Cuentas y Transparencia

Los administradores conjuntamente con el departamento Financiero-Contable deben realizar una descripción y explicación de las principales características de los resultados financieros y administrativos, posición financiera de la empresa y las principales incertidumbres que ésta enfrenta. Tal reporte pudiera incluir una revisión de: Factores e influencias que determinan el resultado financiero, incluyendo cambios en el ambiente en que la empresa opera, la respuesta a aquellos cambios y sus efectos, políticas de inversión de la empresa para mantener y mejorar el desempeño laboral, las fuentes de financiamiento, políticas de apalancamiento y políticas de administración de riesgo; y las fortalezas y recursos de la empresa que son información no financiera.

Los informes deben estar de acuerdo a las políticas y procedimientos administrativos y financieros, para revelar información suficiente y transparente en las presentación de informes, los mismos que deben ser publicados en la página Web, como se indicó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 8, página 174.*

6.1.8.2 Evaluación de Riesgos.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de factores internos y externas, los cuales deben ser valorados.

Los factores que forman parte de este componente son los siguientes:

1. Objetivos de las organizaciones

Los directivos de la empresa realizan sus actividades en dirección a cumplir y hacer cumplir los objetivos institucionales, por ende, deben analizar si que los Informes de Gerencia o Administración sean confiables y oportunos, con la finalidad de que sean un instrumento de apoyo en la aplicación de acciones inmediatas para mejorar el desarrollo organizacional, mediante lo observado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.2, numeral 1, página 175*.

2. Riesgo potencial para la organización

Los Informes de Gerencia o Administración están expuestos a riesgos que afectan la preparación y presentación de los mismos, por tanto deben ser evaluados por los administradores de la empresa.

Los cambios en el ambiente externo perjudican el desenvolvimiento de la organización, por tanto el personal debe estar preparado para afrontar riesgos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, que afectan a las actividades comerciales y financieras, que se ven reflejados en los informes administrativos y financieros.

Las transacciones deben ser registradas en forma inmediata a su ocurrencia para evitar problemas tanto contables como administrativos que retrasan la presentación de informes.

3. Gestiones dirigidas al cambio

La dirección debe considerar los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las eventualidades o problemas que se suscitan en el desarrollo de operaciones, que permitan optimizar recursos, mejorar procesos y procedimientos, de esta manera obtener Informes de Gerencia o Administración

confiables y oportunos que reflejen el cumplimiento de los administradores y del personal en general.

6.1.8.3 Actividades de Control

Abarcan un gran rango de las políticas y procedimientos que se desarrollan en cada una de las actividades de la empresa.

1. Análisis de la Dirección

Revisar los Informes que se generan en cada departamento para constatar la razonabilidad, legalidad y consistencia de la información, ya que estos deben resumir las actividades administrativas y financieras, que permitan tomar decisiones en beneficio de la empresa.

2. Proceso de la Información

Los Informes de Gerencia o Administración se originan en los informes financieros, los mismos que se conforman por cuentas contables, que se organizan mediante codificación y se agrupan por su liquidez, por tanto se debe analizar procesos y procedimientos administrativos, para mejorar el uso y control de los informes, por medio de restricciones como se indicó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.3, numeral 2, página 177.*

3. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento sobre los Informes Administrativos y Financieros, deben aplicar lo mencionado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 3, página 178.*

4. Disposiciones legales puntuales

Las disposiciones legales para la preparación y presentación de Informes de Gerencia o Administración deben estar basadas en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC 1), que permiten controlar materialidad, consistencia, componentes, revelación, entre otros.

5. Criterios técnicos de control interno

En el desarrollo de Informes de Gerencia o Administración, se debe considerar lo que se explicó en el *Capítulo V, literal 5.1.9.1, numeral 5, página 178*.

6. Estándares Específicos

Los estándares específicos, deben ser establecidos de acuerdo a las necesidades de información de actividades, resultados, criterios y políticas contables, que permitan verificar si se está cumpliendo con los objetivos institucionales.

Es necesario que se considere los estándares en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC 1), sobre la Presentación de Estados Financieros, que son útiles y complementan a la administración y a la Gerencia en el control de actividades y operaciones.

7. Información generada

Todos los Informes de Gerencia o Administración deben ser documentados, legalizados y archivados para realizar proyecciones, comparaciones y proyecciones, como se analizó en el *Capítulo V literal 5.1.9.3., numeral 7, página 179*.

Los administradores deben contar con un archivo histórico organizado tanto de documentación de respaldo como documentos fuentes de criterios tomados, políticas y toma de decisiones realizadas por la Gerencia y Administración.

8. Rendimientos esperados

Los Informes deben ser comunicados oportunamente al personal responsable de la administración de actividades y operaciones, para mejorar el rendimiento laboral en cada departamento.

9. Otros criterios de control

El departamento Financiero-Contable debe considerar la aplicación y ejecución de Planes de Contingencia inmediatos, como se explico en el *Capítulo V, literal 5.1.9.3 numeral 9 página 180.*

6.1.8.4 Información y Comunicación

La información y comunicación no se relaciona solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

1. Información en todos los niveles

Es necesario que los Informes sean comunicados a todos los niveles de la organización, referente a información operacional, financiera y relaciona con el cumplimiento administrativo, como se indico en el *Capítulo V, literal 5.1.9.4., numeral 1, página 181.*

2. Datos fundamentales en los Estados Financieros

Con respecto a los datos que deben contener los Estados Financieros es importante que todo el personal de la empresa se observe y revise la Norma de Contabilidad Generalmente Aceptada No. 1, y lo observado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.4, numeral 2 página 181*.

3. Herramientas para la Supervisión

Los informes deben ser una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de la organización, para apoyar el cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Compilar la información que recoge datos sobre el nivel de satisfacción de los usuarios o clientes que permita identificar la venta de productos, la incorporación y pérdida de clientes o usuarios, la aplicación de garantías solicitadas, las quejas y comentarios, entre otras. Estos datos luego de su análisis permitirán tomar algunas orientaciones para el mejor funcionamiento.

4. Información adicional y detallada

La información detallada que sirve para la preparación de los informes compilados o consolidados se maneja en los niveles de operación y es importante que sean compartidas con las unidades relacionadas.

Es importante que se prepare un Informe Anual de la gestión preparado por la Gerencia y los Administradores de la empresa que incorpore información detallada sobre las actividades programadas y ejecutadas por todas las unidades operativas importantes y por lo general en períodos anuales.

Se deben revisar los elementos adicionales a la información, que permitirá mejorar las operaciones, son elementos adicionales a la información considerada en los en el *Capítulo V, literal 5.1.9.4, numeral 4, página 182*.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

En los Informes de Gerencia y Administración, se debe tomar en cuenta lo observado en el *Capítulo V, literal 5.1.9.4, numeral 5 página 182-183*.

6.1.8.5 Supervisión.

La supervisión asegura que el control interno continúa operando efectivamente.

Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias. Entre los factores que forman parte del componente de supervisión son:

1. Monitoreo continuo por la administración

La Administración y la Gerencia se apoyan en los informes para monitorear continuamente la efectividad de las actividades administrativas y financieras, por tanto es necesario que se verifique el cumplimiento de formalidades, procesos y procedimientos establecidos por la administración para la ejecución de funciones tanto internas como externas.

2. Seguimiento interno

Los jefes de cada departamento deben comunicar oportunamente a los empleados sobre las recomendaciones emitidas por la gerencia y administración, en base al análisis de informes de años anteriores, con la finalidad de que se de seguimiento para corregir deficiencias oportunamente y por ende mejorar el desarrollo de operaciones.

3. Evaluaciones externas

De igual manera como se observa en el *Capítulo V literal 5.1.9.5 numeral 3, página 184*, la empresa debe tomar en cuenta la contratación de auditorías externas.

6.1.9 Cuestionario de Evaluación para la aplicación por el método MICIL de la Sección de Informes de Gerencia o Administración

**EMPRESA SIREDCOM S.A.
SOLUCIONES INFORMÁTICAS Y REDES DE COMUNICACIÓN**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	28	100%	56%	22	
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	9	26%	18%	4	Código de Ética por revisar.
	2. Estructura Organizativa.	7	5	14%	10%	2	Los Gerentes o Administradores no analizan la Estructura Organizativa.
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	16%	12%	2	Responsabilidad por la presentación y preparación de informes por mejorar.
	4. Admnsitración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4%	3	Practicas de reclutamiento y políticas de entrenamiento por mejorar.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	12%	4%	4	Falta de incentivos profesionales.
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	8%	4%	2	Políticas Contables y Administrativas por revisar.
	7. El Consejo de Admnsitración y los Comités.	3	1	6%	2%	2	No existe un Comité Administrativo.
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	1	8%	2%	3	Página Web por actualizar
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	100%	40%	6	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	40%	20%	2	No cuentan con mecanismos para comunicar los objetivos de la empresa.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	1	40%	10%	3	No se evalua riesgos internos y externos que afectan a los informes.
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	1	20%	10%	1	No se consideran métodos para getionar los riesgos.

3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	8	100%	40%	12	
	1. Análisis de la Dirección	4	2	20%	10%	2	No se inspecciona información generada en cada sección.
	2. Proceso de la Información	4	2	20%	10%	2	Procesos y procedimientos administrativos por analizar
	3. Indicadores de rendimiento	3	1	15%	5%	2	El Análisis Financiero no es continuo para la obtención de índices de ejecución.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	1	10%	5%	1	No se consideran las Normas Ecuatorianas de Contabilidad
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0%	1	No se promueve la implementación y ejecución de controles internos.
	6. Estándares Específicos	2	1	10%	5%	1	No se establece estándares de acuerdo a las necesidades de información.
	7. Información generada	1	0	5%	0%	1	Los reportes no se documentan ni archivan.
	8. Rendimientos esperados	2	1	10%	5%	1	No se comunican oportunamente los informes.
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0%	1	Planes de Contingencia por revisar.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	100%	30%	7	
	1. Información en todos los niveles	3	1	30%	10%	2	Reportes de actividades por inspeccionar.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	0	20%	0%	2	Presentación de Estados Financieros por mejorar
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10%	1	La información sobre la gestión de la empresa no se compila adecuadamente.
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0%	1	No se prepara Informes Anuales de Gestión
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	20%	10%	1	Los directivos no informan en forma oportuna y continua sobre los objetivos de la empresa.
5	SUPERVISIÓN	10	4	100%	40%	6	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	50%	30%	2	No se verifica el cumplimiento de formalidades administrativas.
	2. Seguimiento interno	3	1	30%	10%	2	No se da seguimiento a las recomendaciones emitidas por los directivos.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	20%	0%	2	No se realizan auditorías externas.

Realizado por: Daniela Valverde V.

Fecha de Evaluación: 24 de enero del 2007

Interpretación de Cuestionario de Evaluación de los Informes de Gerencia o Administración

El componente Ambiente de Control y Trabajo Institucional, el cual se pondera sobre un total de 50 puntos siendo este el nivel óptimo, para el logro de objetivos empresariales, en cuanto a la sección de ventas se obtuvo una calificación de 28 puntos donde el riesgo y el nivel de confianza es medio, con una diferencia del 22 puntos, que en términos porcentuales es el 56%, esto se debe a que los empleados no practican principios y valores éticos morales, por la falta de revisión del Código de Ética, los Gerentes o Administradores no analizan la Estructura Organizativa, la responsabilidad por la presentación y preparación de informes no es adecuada, al igual que las practicas de reclutamiento y políticas de entrenamiento, no existen incentivos profesionales, las políticas Contables y Administrativas no se revisan, inexistencia de un Comité Administrativo y como se dijo anteriormente la Página Web nos e actualiza constantemente, es importante que se consideren las observaciones, ya que esto no permite tener un desarrollo efectivo de la empresa, para lo cual se deben tomar acciones correctivas y preventivas donde todo el personal participe activamente, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales.

En el componente de la Evaluación de Riesgos, para la sección, que se analizó se obtuvo una calificación de 4 puntos que representa el 40% sobre el óptimo que es de 10 puntos, existiendo una diferencia de 6 puntos, resultado de la falta de mecanismos para comunicar los objetivos de la empresa, no se evalúa riesgos internos y externos que afectan a los informes, inexistencia de métodos para gestionar los riesgos, por lo que es necesario evaluar los riesgos periódicamente para conseguir un nivel de confianza aceptable en el desarrollo de sus actividades.

Referente a las Actividades de Control para minimizar los riesgos, el nivel de calificación adecuado es de 20 puntos, obteniendo un resultado según la evaluaciones realizadas dentro a los Informes de Gerencia o Administración es de 8 puntos, que corresponden a un 40%, existiendo una diferencia de 12 puntos, se produjo por la falta de inspección de información generada en cada

sección, no revisan los procesos y procedimientos administrativos, el Análisis Financiero no es continuo para la obtención de índices de ejecución, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad no son revisados, no se promueve la implementación y ejecución de controles internos, falta de establecimiento de estándares de acuerdo a las necesidades de información, los reportes no se documentan ni archivan, inadecuada comunicación de informes y los Planes de Contingencia sin aplicar, la aplicación de actividades que permitan minimizar a corto plazo los riesgos que se ocasionan durante el desempeño, ayudarán a la consecución de objetivos.

El componente de Información y Comunicación se determina un óptimo de 10 puntos, donde se obtuvo 3 puntos que en términos porcentuales constituye el 30%, por tanto resulta una diferencia de 7 puntos, por causa de la falta de inspección de reportes de actividades, la Presentación de Estados Financieros no es adecuada, la información sobre la gestión de la empresa no se compila adecuadamente, no se prepara Informes Anuales de Gestión, los directivos no informan en forma oportuna y continua sobre los objetivos de la empresa, en base a las observaciones obtenidas mediante el análisis de dichos informes, es imperativo que todos los niveles de la empresa, generen información confiable, oportuna y disponible según las necesidades de los usuarios, permitiendo de esta manera la interacción entre departamentos.

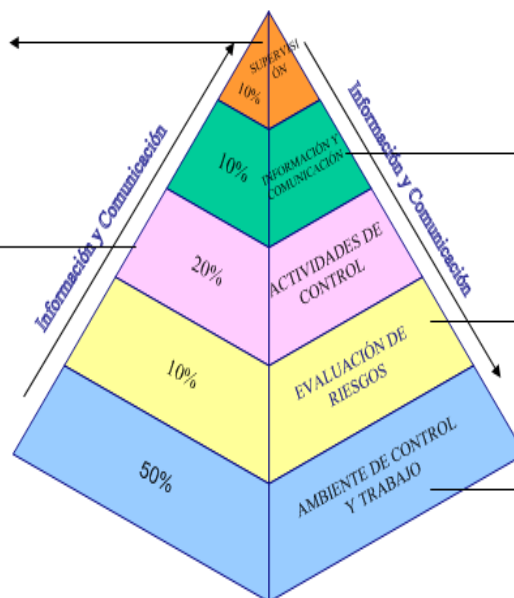
Por último el componente de Supervisión que se aplica a todas las actividades de la sección, se ponderación óptima es del 10 puntos, y mediante la evaluación se tuvo una calificación de 4 puntos, que significan el 40%, por lo que la diferencia es de 6 puntos, se produjo por la falta de verificación del cumplimiento de formalidades administrativas, no se da seguimiento a las recomendaciones emitidas por los directivos e inexistencia de auditorías externas, luego de haber realizado la evaluación sobre este componente la dirección debe observar las falencias para la aplicación de controles adecuados en relación al proceso de emisión de Informes de Gerencia y Administración.

En conclusión una vez aplicadas las recomendaciones a corto plazo y con la ayuda de todo el personal que participa activamente en la sección, se pudo lograr un 95% de eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6.1.10 Pirámide del MICIL y los factores por componentes de los Informes de Gerencia o Administración.

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
5	SUPERVISIÓN	10	4	6
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	3	2
	2. Seguimiento interno	3	1	2
	3. Evaluaciones Externas	2	0	2

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	8	12
	1. Análisis de la Dirección	4	2	2
	2. Proceso de la Información	4	2	2
	3. Indicadores de rendimiento	3	1	2
	4. Disposiciones legales puntuales	2	1	1
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
	6. Estándares Específicos	2	1	1
	7. Información generada	1	0	1
	8. Rendimientos esperados	2	1	1
	9. Otros criterios de control.	1	0	1



No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	7
	1. Información en todos los niveles	3	1	2
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	0	2
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	1
	4. Información adicional y detallada	1	0	1
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	4	6
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	2
	2. Riesgo potencial para la organización	4	1	3
	3. Gestiones dirigidas al cambio	2	1	1

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	28	22
	1. Integridad y Valores Éticos.	13	9	4
	2. Estructura Organizativa.	7	5	2
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	2
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	3
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	4
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	2	2
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	1	2
	8. Rendición de Cuentas y Transparencia	4	1	3

Fuente: Siredcom S.A.

Elaborado por: Daniela Valverde V.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- * El organigrama estructural de la empresa no se conforma adecuadamente, de acuerdo, a la naturaleza y funciones de cada sección, originando que la planificación, ejecución, control y monitoreo de actividades, no se orienten al eficiente uso de recursos y al eficaz logro de los objetivos empresariales.
- * La empresa no aplica un seguimiento formal sobre la satisfacción del cliente, mediante una escala de valoración que le permite tener conocimiento sobre las deficiencias en la entrega de productos o en la prestación de servicios.
- * El Código de Ética no detalla los estándares o postulados de conducta y comportamiento ético y moral, que permita al personal contar con una guía para el desarrollo profesional y laboral, en base a la práctica de valores y relaciones humanas positivas.
- * La administración del recurso humano de la organización, no considera la importancia de mantener al personal motivado, incentivado y capacitado, que permitan aprovechar al máximo sus conocimientos, destrezas y habilidades para el desempeño laboral y el desarrollo de carreras profesionales.
- * La organización no define la ejecución de proyectos potenciales que impliquen un mayor riesgo de participación, a fin de enfrentar a la competencia, invirtiendo un capital fuerte para la aplicación de los

mismos, buscando siempre una mayor rentabilidad focalizado al éxito empresarial.

- * Las solicitudes de análisis y la fijación de requerimientos de sistemas no se realizan de una forma adecuada y oportunamente, a efectos de estandarizar, regular y unificar el desarrollo de actividades específicas y programadas para su correcta aplicación con el cliente.
- * La Gerencia y los administradores de la empresa no utilizan indicadores de rendimiento como herramientas de apoyo en la toma de decisiones, con respecto a la evaluación de los clientes estratégicos y su relación con las ventas y por ende sobre la rentabilidad de la empresa.
- * La empresa no ejecuta cambios, modificaciones o actualizaciones a los Planes de Contingencia, que permita salvaguardar y minimizar el impacto de eventualidad de riesgos o siniestros en el campo laboral, tecnológico y de la infraestructura física que dispone la empresa.
- * No se dispone de un archivo centralizado de todos los movimientos administrativos y económicos de cada sección, que respalde y de fe de que toda la documentación legal y ordinaria hayan cumplido con todos los procesos de control y archivo, que permita mantener un flujo de información confiable y oportuna para la empresa.
- * La empresa no fomenta la formación de alianzas estratégicas para unir intereses y recurso que permitan fortalecer la actividad empresarial en el mercado competitivo, mediante la innovación de productos y servicios, la ampliación y posicionamiento de nuevos mercados.

7.2 RECOMENDACIONES

- Reformar la organización funcional y estructural en los departamentos, dando prioridad a las necesidades de desarrollo de la empresa, permitiendo realizar los procesos con soporte técnico, la gestión de cobro y recaudación de efectivo en forma dinámica y eficiente, como se observa en el **Anexo 1.2 Organigrama Estructural Propuesto**.

- Elaborar una encuesta que permita obtener resultados contundentes y concisos sobre productos y servicios, para tomar acciones inmediatas sobre deficiencias encontradas en base a los resultados de una tabulación debidamente aplicada debiendo contener lo siguiente:
 - Demanda porcentual de productos
 - Atributos de calidad
 - Escalas de Valoración
 - Evaluación de los atributos
 - Disposición a seguir comprando y recomendar a la empresa

ENCUESTA

1. DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE: _____
 DIRECCIÓN: _____ TELÉFONOS: _____
 PRODUCTO: _____

2. DEMANDA DEL PRODUCTO

En la siguiente tabla coloque una señal en la casilla correspondiente al porcentaje de consumo de nuestro producto con respecto al total del mismo producto que compra a otros proveedores.

TIPO DE PRODUCTO	EL % SUMISTRADO POR NUESTRA EMPRESA				
	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

3. ATRIBUTOS DE CALIDAD

Escoja el atributo que Usted crea que es parte de la empresa.

COMPONENTE	ATRIBUTO	SIGNIFICADO
ATENCIÓN	Cortesía	Demuestra educación y cordialidad.
	Predisposición	Desea ayudarnos siempre
	Eficiencia	Resuelve el problema al primer contacto
	Receptividad	Responde a todos lo requerimientos, reclamos y sugerencias.
	Personalización	Recepción con diferente trato.
PRODUCTO	Presentación	El producto presenta apariencia y forma adecuada
	Durabilidad	Atiende a expectativas de vida útil.
	Confiabilidad	No presenta defectos ni desgastes anormales
	Embalaje	El producto está bien protegido.
	Plazo de entrega	Los sistemas se entregan en la fecha convenida.
	Precio	Tiene precio aceptable en el mercado.
	Forma de pago	Propica condiciones satisfactorias y de flexibilidad de negociación.
	Asistencia Técnica	Mantenimeinto eficiente, disponibilidad de piezas y accesorios.
CAPACIDAD	Capacidad del personal	Demuestra conocimiento del producto.
	Motivación	Existe disposición para ayudarse los unos a los otros
	Actualización e innovación	Actualiza, innova y renueva regularmente sus productos y servicios.
	Delegación	Demuestran seguridad, toma de decisiones a tiempo.
RECURSOS FÍSICOS	Localización	El acceso es fácil.
	Instalaciones	Son funcionales y causan buena impresión.
	Señalización	Son claras y precisas.
IMAGEN	Instrucciones de Uso	Los manuales de uso son claros, precisos y de fácil consulta.
	Prestigio	Se tiene un óptimo concepto en el mercado.
	Credibilidad	Cumple lo prometido y su personal es confiable.

4. ESCALA DE VALORACIÓN

A continuación se presenta una escala de valoración, para calificar los atributos de calidad para los diferentes componentes seleccionados.

4.1 Escala para el grado de satisfacción

10	Excelente, supera mis expectativas
9	Muy satisfactorio, no tengo quejas
8	Satisfactorio, aunque tengo algunas quejas
7	Satisfactorio, aunque tengo quejas
6	Regular, las quejas que tengo me impiden decir que es satisfactorio.
5	Regular, son muchas las quejas
4	Deficiente, tengo quejas la mitad de veces
3	Deficiente, tengo quejas más de la mitad de veces
2	Muy deficiente, solo pocas veces no tengo quejas
1	Muy deficiente, siempre tengo quejas

4.1 Escala para el grado de satisfacción

5	Muy importante
4	Importante
3	Mas o menos importante
2	Poco importante
1	Nada importante

4.2 Escala para el grado de importancia para el cliente.

Si. Sin limitaciones	
Si. Con limitaciones.	
No.	

5. EVALUACIÓN DE LOS ATRIBUTOS

En el siguiente formato encierre en un círculo el grado de satisfacción y el grado de importancia de los diferentes atributos de calidad para los diferentes componentes.

La escala se describe en el punto 4.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

COMPONENTE	ATRIBUTO	SIGNIFICADO	GRADO DE IMPORTANCIA					GRADO DE SATISFACCIÓN CON NUESTRA EMPRESA										GRADO DE SATISFACCIÓN CON OTRAS EMPRESAS									
			5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ATENCIÓN	Cortesía	Demuestra educación y cordialidad.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Predisposición	Desea ayudarnos siempre	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Eficiencia	Resuelve el problema al primer contacto	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Receptividad	Responde a todos lo requerimientos, reclamos y sugerencias.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Personalización	Recepción con diferente trato.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
PRODUCTO	Presentación	El producto presenta apariencia y forma adecuada	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Durabilidad	Atiende a expectativas de vida útil.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Confiabilidad	No presenta defectos ni desgastes anormales	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Embalaje	El producto está bien protegido	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Plazo de entrega	Los sistemas se entregan en la fecha convenida	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Precio	Tiene precio aceptable en el mercado.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Forma de pago	Propica condiciones satisfactorias y de flexibilidad de negociación.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Asistencia Técnica	Mantenimeinto eficiente, disponibilidad de piezas y accesorios.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
CAPACIDAD	Capacidad del personal	Demuestra conocimiento del producto.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Motivación	Existe disposición para ayudarse los unos a los otros	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Actualización e innovación	Actualiza, innova y renueva regularmente productos y servicios.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Delegación	Demuestran seguridad, toma de decisiones a tiempo.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
RECURSOS FÍSICOS	Localización	El acceso es fácil.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Instalaciones	Son funcionales y causan buena impresión.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Señalización	Son claras y precisas.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
IMAGEN	Instrucciones de Uso	Los manuales de uso son claros, precisos y de fácil consulta.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Prestigio	Se tiene un óptimo concepto en el mercado.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	Credibilidad	Cumple lo prometido y su personal es confiable.	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

- * Reformar el Código de Ética de la empresa en base a prácticas de negocios aceptables, conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral, permitirá a la empresa mejorar las relaciones internas y externas, con la finalidad de contar con un recurso humano que actúe con rectitud, justicia y honestidad.

- * Mejorar las políticas de capacitación, promoción y compensación de los empleados, a fin de contar con el Recurso Humano altamente calificado que apliquen sus competencias profesionales y permitan cumplir con sus aspiraciones laborales dentro de un ambiente óptimo y que beneficie a la empresa.

- * Desarrollar e innovar nuevos proyectos de sistemas y redes, que permitan a la empresa tener mayor reconocimiento y prestigio, buscando la participación de nuevos clientes tanto públicos como privados, que comprometan a la empresa, a ser la solución a sus requerimientos con calidad y excelencia.

- * Supervisar y ejecutar las solicitudes de análisis de sistemas de una manera ágil, sobre los requerimientos de los clientes con la finalidad de optimizar y mejorar los procedimientos para controlar que la atención sea eficiente sujetándose a los parámetros establecidos en la solicitud, la misma que contendrá la siguiente información:
 - El departamento que solicita
 - Solicitado por
 - Fecha de la solicitud
 - Servicio solicitado
 - Razones de la solicitud
 - Beneficios / Resultados esperados
 - Aprobación
 - Fecha de aprobación

Análisis de Sistemas:

SOLICITUD DE ANÁLISIS DE SISTEMAS			No.
Departamento:	Fecha de Solicitud		
Solicitado por:	Día:	Mes:	Año:
Servicio solicitado:			
Razones de la solicitud:			
Beneficios/ Resultados Esperados:			
Aprobación:	Fecha de aprobación		
	Día:	Mes:	Año:

REUNIÓN DE REQUERIMIENTOS DE SISTEMAS			
Departamento:	Fecha		
Solicitado por:	Día:	Mes:	Año:
Agenda: 1. Personas Participantes 2. Descripción de la solicitud 3. Beneficios esperados 4. Fecha esperada de la implementación 5. Decisión			
Resultados:			
Decisión:	Fecha		
Aprobación <input type="text"/>	Análisis <input type="text"/>	Día:	Mes:
		Año:	

PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS					Fecha		
Nombre del Proyecto:					Día:	Mes:	Año:
Persona Entrevistada		Entrevistador	Entrevista				
Cargo	Nombre		Día:	Mes:	Año:	Motivo	Resultado

- * Aplicar y ejecutar los indicadores de gestión, permitiendo evaluar cuantitativa u cualitativamente el cumplimiento de los procesos y procedimientos de gestión administrativa financiera, que lleven a la toma de decisiones de manera acertada, considerando un indicador importante como es el de clientes estratégicos, que permite evaluar a los clientes potenciales y su relación con las ventas, su fórmula es:

$$Clientes\ Es\ trat\ égi\ cos = \frac{Clientes\ Es\ trat\ égi\ cos}{Total\ de\ Cli\ entes}$$

- * Elaborar el Plan de Contingencia de la empresa, debiendo considerar las posibilidades de cambios y actualizaciones, para enfrentar y evaluar los inminentes riesgos o siniestros que se presenten durante la ejecución de las actividades diarias a las que se encuentra sometida la organización.
- * Centralizar la documentación cumpliendo con lo establecido en la Ley de transparencia a la información, a fin de contar con el respaldo legal y

ordinario de todas las gestiones administrativas y financieras que se realizan en cada uno de los Departamentos de la entidad.

- * Promover la búsqueda de nuevas estrategias de mercado, a fin de impulsar el prestigio de la empresa mediante alianzas comerciales para lograr los objetivos institucionales y de mejoramiento técnico profesional y tecnológico para enfrentar los retos de la competitividad y de riesgos.

GLOSARIO

A

Actividades: Conjunto de acciones que comprometen recursos y tiempo, y que es preciso realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

Auditoría: Es el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

Análisis de sistemas: Son todas aquellas actividades que se realizan para descomponer y explicar un sistema de información en cada un de sus elementos.

Ambiente de control: Significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración con respecto al sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene relación directa sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control.

Apache: Apache es un servidor Web disponible gratuitamente que se distribuye bajo una licencia de "fuente abierta". La versión 1.3 corre en la mayoría de los sistemas operativos basados en UNIX (como Linux, Solaris, Digital UNIX, y AIX), en otros sistemas derivados de UNIX/POSIX (como Rhapsody, BeOS, y BS2000/OSD), en AmigaOS, y en Windows NT/95/98.

B

Base de Datos: Conjunto de datos organizados de modo tal que resulte fácil acceder a ellos, gestionarlos y actualizarlos.

C

Calidad: Grado de perfección o eficacia en que un producto satisface los requerimientos de aptitud establecidas para determinado uso o consumo y se halla en estrecha relación con las condiciones técnicas y necesidades que debe satisfacer.

Característica: Rasgo diferenciador.

Cliente: Son los propietarios, personal de una organización, proveedores, socios o la sociedad.

Cualquier elemento de un sistema de información que requiere un servicio mediante el envío de solicitudes al servidor. Cuando dos programas se comunican por una red, el cliente es el que inicia la comunicación, mientras que el programa que espera ser contactado es el servidor. Cualquier programa puede actuar como servidor para un servicio y como cliente para otro.

Código fuente: (Fuentes) Se trata de las instrucciones de ordenador escritas en un lenguaje de programación. En la fase de compilación se transforma en código máquina. Para que el software sea libre, el código fuente debe ser accesible, ya que sino la posibilidad de realizar modificaciones, aunque no sea imposible, se dificulta sobremanera.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional de la empresa para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Control Interno: Se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.³¹

³¹ MANTILLA, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, 2da. Edición 200, Bogotá, Pág.14

Compañía: Reunión de personas naturales que legalmente constituidas obtienen personería jurídica.

Creatividad: Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuestas a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.

D

Desarrollo Organizacional: Enfoque sistemático, integral, planeado para mejorar la eficiencia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Direccionamiento: Contienen las metas que deben alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.

Diseño y Desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

E

Efectividad: Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; consecución de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Eficacia: Se relaciona con el óptimo cumplimiento de los objetivos trazados.

Elementos: Piezas individuales relacionadas entre sí.

Empresa: Es toda entidad compuesta de capital y trabajo que se dedica a actividades de producción y venta de servicios.

Estrategia: Es la forma global en que las acciones van a lograr las metas. Patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

F

Flexibilidad: Se amolda a sus necesidades.

Función: Actividad idónea dirigida a obtener un determinado fin de modalidad operativa con el cual se justifica tal actividad.

G

Guía: Documento que expiden las empresas en que se detallan los efectos a normar, las actividades a realizar y los deberes y derechos a los que está sometida.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización:

H

Hardware: Son todos los elementos que conforman la parte física de la computadora.

L

Linux: Sistema Operativo compatible con Unix, gratuito y de libre distribución

M

Mozilla: Proyecto iniciado por la compañía Netscape a finales de la década de los 90 tras liberar su navegador Netscape Navigator. Mozilla es a día de hoy una suite de Internet que agrupa navegador, cliente de correo electrónico y compositor de páginas Web. El proyecto Mozilla además proporciona un motor para páginas web Gecko y otra serie de herramientas muy populares, como por ejemplo ChatZilla.

MySQL: El software MySQL proporciona un servidor de base de datos SQL (Structured Query Language) veloz, multi-hilo, multiusuario y robusto. El servidor esta proyectado tanto para sistemas críticos en producción soportando intensas cargas de trabajo como para empotrarse en sistemas de desarrollo masivo de software. El software MySQL tiene licencia dual, pudiéndose usar de forma gratuita bajo licencia GNU.

N

Normas de Trabajo: Procedimientos adoptados para la ejecución sistemática y eficiente de las distintas tareas de una empresa.

O

Objetivos y Metas: Fines a los que se dirige la actividad, puntos finales de la planeación, establecen una estructura intencional de roles que sean ocupados por los miembros de una empresa.

Objetividad: Son específicas, medibles, asignables realistas y toman en cuenta el tiempo.

Optimización: Llegar a un mejoramiento máximo, sumamente bueno, que alcance los resultados esperados.

Organigrama: Gráfico con la división funcional adoptada para la organización de la empresa.

P

PHP: Lenguaje de programación el cual se ejecuta en los servidores Web y que permite crear contenido dinámico en las páginas HTML

Planificación: Proceso básico del que nos servimos para seleccionar metas y determinar la manera de conseguirlas.

Planificación Estratégica: Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

Políticas Contables: Son los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptadas por una empresa en la preparación y presentación de los estados financieros.

Proactividad: Anticiparse a los cambios o tendencias que en el entorno pudiera presentarse en el corto o mediano plazo.

Procedimiento: Método de ejecutar algunas cosas.

Proceso: Se define como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

R

Redes de Comunicación: Es el medio que enlaza varios equipos para tener un sólo sistema en la cual puedan comunicarse entre sí, con el fin de optimizar recursos.

Requisito: Es una característica asignado a un producto, proceso o sistema, en sí, son las expectativas del cliente.

Riesgo: Probabilidad de sucesos técnico administrativos, que denoten cierta vulnerabilidad en los procesos administrativos.

S

Server (servidor): Sistema que proporciona recursos (por ejemplo, servidores de ficheros, servidores de nombres). En Internet este término se utiliza muy a menudo para designar a aquellos sistemas que proporcionan información a los usuarios de la Red.

Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí y que cumplen con una función, tanto para sí mismos como para el conjunto, a fin de alcanzar objetivos.

Sistema de control interno: Significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración, asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera

confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:³²

Site (Sitio): Punto de la red con una dirección única y al que pueden acceder los usuarios para obtener información.

Software: El término inglés original define el concepto por oposición a hardware: blando y duro, en referencia a la intangibilidad de los programas y corporeidad de la máquina. Software es un término genérico que designa al conjunto de programas de distinto tipo (sistema operativo y aplicaciones diversas) que hacen posible operar con el ordenador.

T

Toma de Decisiones: Selección de un curso de acción y varias opciones. Selección racional de un curso de acción.

V

Visionaria: Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

W

Web: Servidor de información WWW. Se utiliza también para definir el universo WWW en su conjunto. En el primer caso quizás debería ir en minúscula; en el segundo, en mayúscula.

³² NEA 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Pág.2

BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN, Benjamín, "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA", Editorial PEARSON, 2007.
- BENNIS, Warren, "COMO LLEGAR A SER LIDER", Grupo Editorial Norma, México 2000.
- CATÁCORA C., Fernando, "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES", Editorial MC Graw Hill, Venezuela 2002.
- COOK, John y WINKLE Gary M., "AUDITORÍA", tercera edición, Editorial MC Graw Hill, Buenos Aires - Argentina 1987.
- CHIRIBOGA, Alberto, "DICCIONARIO TECNICO FINANCIERO ECUATORIANO", Poligráficas Jokama Ecuador, 3ra Edición, 2003.
- DAVID, Fred, "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA". Prentice Hall, Quinta Edición, México 1998.
- ESPINOSA, Cesar, "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARTE I", 4ta. Edición, Quito 2004.
- FONSECA, Rene, "AUDITORIA INTERNA UN ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACION EJECUCION Y CONTROL", Serie Gestión Financiera y Control, 2001.
- GUIZAR M., Rafael, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", Segunda edición, Editorial MC Graw Hill, México 2004.
- MANTILLA, Samuel Alberto, "CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL", Editorial Ecoe Ediciones, 2da. Edición, Bogotá.2000.

- LAMB, Charles W., “MARKETING”, Sexta edición, Editorial THOMSON, México 2004.
- VÁSQUEZ NARVAEZ, Jorge, “ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES”, UCE 2001.
- WHITTINGTON, Ray-Pany Kart, “AUDITORÍA UIN ENFOQUE INTEGRAL”, doceava edición, Editorial MC Graw Hill, Bogotá Colombia 2003.

Páginas Web

- * www.improven-consultores.com
- * www.monografias.com
- * www.atlatl.com.mx
- * www.ey.com
- * www.ecuadordebate.com
- * www.supercias.gov.ec
- * www.sri.gov.ec
- * www.sisepuede.com
- * <http://www.php.com>
- * http://www.intosai.org/Level3/Journals/3_200007s.pdf
- * <http://www.bscol.com>