

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
INGENIERA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
POR EL MÉTODO MICIL EN LA EMPRESA SEGUNDO ELOY CORRALES E
HIJOS SECOHICIA. LTDA. –T50 EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA
DE PICHINCHA.”**

MAYRA LUCÍA REYES PACHECO

DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO.

CODIRECTOR: ING. IVÁN OÑA.

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

AGRADECIMIENTO

- ✓ A DIOS, por haber sido el Ser que siempre me ha cuidado, el mural donde encontré la paz, la tranquilidad, la fuerza para continuar por el trayecto de la vida, le agradezco infinitamente por haberme dado la dicha de agradecerles a mis Progenitores por sus esfuerzos realizados en mi persona que a base del sacrificio y esfuerzo he culminado una etapa más de mi vida con éxito y humildad.
- ✓ A mis padres, Delfina Pacheco y Rodolfo Reyes, quienes me han apoyado siempre en la toma de mis decisiones y que han sabido confiar en mis actos, su apoyo incondicional y desinteresado en mi educación tanto moral como profesional que han sido para mí el mejor regalo que han podido darme en toda mi vida, gracias padres.
- ✓ A mis hermanos, Rubén, Marcia, Oscar y Edwin Reyes Pacheco, mis cuñados, sobrinos y toda mi familia, quienes me brindaron su apoyo oportuno y permanente durante mi vida universitaria, en especial a mi hermano Edwin Reyes por sus sabios consejos oportunos e incondicionales.
- ✓ Agradezco a la ESPE, institución prestigiosa que me permitió educarme con valores y principios, contando con profesionales con basta experiencia y ética profesional, a ellos mi agradecimiento por el esmero transmitido en sus clases y mi felicitación por la entrega sincera de los conocimientos hacia sus alumnos.
- ✓ A la empresa SECOHI CIA LTDA, a todo su personal, en especial al ARQ. EDGAR CORRALES, Presidente y accionista de la entidad, quien aceptó la realización de la tesis en su empresa y facilitó la obtención de la información requerida por mi persona.

- ✓ A la DRA. EUGENIA CAMACHO, Directora de Tesis, por su paciencia y responsabilidad reflejada en su trabajo.

- ✓ De igual manera al Ing. Iván Oña, Co-Director de Tesis, por la atención prestada a los requerimientos de mi persona y de todos mis compañeros.

- ✓ A mis amigos y compañeros de universidad y de vida, quienes mediante sus conocimientos, experiencias laborales y personales han sido un soporte importante para mi persona.

- ✓ A todas aquellas personas que están inmersas en mi vida, por sus consejos, su apoyo y experiencias que han sido fundamentales para continuar cuando el sueño y el cansancio se han hecho presentes, Gracias.

Mayra Lucía Reyes Pacheco

DEDICATORIA

La presente Tesis, es un trabajo realizado con mucho esfuerzo y sacrificio en el cual se sintetiza la humildad y el respeto como valores primordiales que han regido mi vida y por ello lo dedico a *MIS PADRES*, aquellas personas sabias, honestas y luchadoras que mediante sus concejos, apoyo y experiencia, han sido el espejo de mis actos quienes han formado a una niña, una amiga, una estudiante, una profesional, en sí, a una mujer con decisión y aspiraciones grandes de la vida, a mis Progenitores les debo todo lo que hoy soy y por ellos y para ellos son todos mis esfuerzos, agradecida con DIOS y la VIRGEN SANTÍSIMA, por haberme permitido culminar con éxito mi carrera que algún día fue un reto de superación personal.

CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certifico que la Señorita MAYRA LUCÍA REYES PACHECO ha realizado la Tesis de Grado titulada “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO MICIL EN LA EMPRESA SEGUNDO CORRALES E HIJOS SECOHI CIA. LTA.- T50 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 Concejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Atentamente,

Dra. Eugenia Camacho
Directora

Ing. Iván Oña
Coodirector

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis tiene como objetivo el Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el Método MICIL en la empresa SECOHI CIA LTDA, (Segundo Eloy Corrales e Hijos), entidad familiar fundada en el año de 1974 en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi, dedicada a la importación y venta de repuestos automotrices para vehículos a diesel y presta servicio de taller mecánico.

En el CAP I encontraremos los Aspectos Generales de la empresa como es la Historia, las normativas que hace uso para el giro del negocio así como las Instituciones Públicas y Privadas que son agentes de control, se considera la estructura organizativa de la empresa.

En el CAP II hallaremos el Análisis situacional de la cada una de las áreas consideradas para el desarrollo de la presente Tesis que son: Administrativa, Ventas y Servicios, a las cuales se aplicará el análisis interno y externo considerando las influencias macroeconómicas y microambientales que están vinculadas con la empresa, como es el caso de los clientes, proveedores, competencia, precios, producto y otros que se evaluarán para determinar el nivel de competitividad actual de la empresa.

En el Direccionamiento Estratégico desarrollado en el CAP III, detallaremos la razón de ser de la empresa a través de la Misión, Visión, Objetivos, de igual manera se conocerán las políticas y estrategias consideradas para llevar a cabo los objetivos de la entidad, para ello encontraremos el estudio FODA, donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, se conoce los valores y principios que determinan la conducta y trabajo profesional del recurso humano que labora dentro de la organización.

En el CAP IV encontraremos la “Metodología para la aplicación del control interno Administrativo por el Método de Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)”, en inglés Integrated Internal Control Framework for Latin America, modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO), este método de evaluación de Control Interno incluye los cinco componentes de control interno que son el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación, y Supervisión, cada componente está conformado por sub-componentes haciendo que se constituyan en la base para construir la pirámide del MICIL en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

En el CAP V se demostrará el “Caso Práctico, Diseño de Control Interno por el Método Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)” desarrollado en la empresa donde se analiza cada de las áreas, considerando métodos y técnicas de evaluación de control interno, cuyos resultados se los pondera a través de un cuestionario de Control Interno el mismo que contiene los cinco componentes y sub-componentes a los cuales hace referencia el MICIL, una vez ponderados con calificaciones de acuerdo a cada componente los resultados obtenidos dan a conocer la realidad de cada área determinando sus debilidades y destacando sus fortalezas, a las debilidades se realizan recomendaciones que podrían mejorar los resultados actuales obtenidos en el área, toda la evaluación se la representa en una pirámide del MICIL en la cual se encuentran distribuidos los componentes del MICIL y los resultados de la evaluación.

En el CAP VI se trata del “Diagnóstico y Evaluación del Control Interno para los Informes de Gerencia o Administración”, este desarrollo se enfoca a exclusivamente a los informes que utiliza la empresa para comunicar la información proveniente de las áreas para la toma oportuna de las decisiones, este análisis se lo desarrolla con los componentes del MICIL, abarcando las técnicas y métodos de evaluación de Control

Interno cuya finalidad es obtener información para ser evaluada y poder recomendar a la empresa acerca de las novedades encontradas para que sean corregidas y se mejoren los procesos de información y comunicación dentro y fuera de la entidad.

Por último se tiene las Conclusiones y Recomendaciones en el CAP VII, se formulan todas las novedades más relevantes para la organización, a las cuales se recomienda soluciones viables que la Gerencia deberá considerar para el mejoramiento de los controles y la obtención de los resultado esperados contando con la colaboración del personal como elemento clave para que las retroalimentaciones o cambios realizados a los procesos, políticas y lineamientos de la entidad tengan éxito y ayuden al desarrollo integral de toda la entidad.

INTRODUCTION

The objective of this thesis is to design a System for Administrative Internal Control through the method called MICIL in the company SECOHI CIA LTDA. (Segundo Eloy Corrales and children), a family's company founded in the year 1974 in the city of Latacunga, province Cotopaxi. The company dedicates to the import and sale of car parts for vehicles that work on diesel, and at the same time it is also a mechanic or repairshop.

In the first chapter we can find the general aspects about the company, that is, its history, regulations and the Public institutions which are agents of control, as well as the organizational structure of the company.

In the second chapter we can find the analysis of the situation of each of the areas considered in this thesis, which are: administration, sales and services, to which the internal and external analysis will be applied, considering the macroeconomical and microenvironmental influences involving the company, as clients, suppliers, competition, prices, product and others which will be evaluated to determine the present level of competition the company has.

In the strategical addressing developed in the third chapter we will analyze the mission of the company through the Mission, Vision and Objectives, likewise we will study the policies and strategies used to fulfill the objectives of the company, for that we will see the study FODA where we will see the strengths, weaknesses opportunities and threats of the business, we will analyze the values and principles which determine the conduct and professional work of the human resource working inside the organization.

In the fourth chapter we can find the "Methodology for the application of the Administrative internal control for the Method of the Integrated Internal Control Framework for Latinamerica (MICIL)", a model based on standards of internal control for small, medium and big companies carried out by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO), this method of evaluation of Internal Control, includes the five aspects of internal control which are Environmental control, Risks evaluation, Control activities, information and communication, and supervision, each aspect is made up of smaller aspects wich are the basis of the MICIL pyramid, thus showing the strength of the internal control of the institution for a participating, organized, systematic, disciplined and sensible functioning of the human resource to achieve the objectives of the organization.

In the fifth chapter we will prove the "Practical case, internal control design for the Method of the Integrated Internal Control Framework for Latinamerica (MICIL)" carried out in the company where each area is analyzed, considering methods ant techniques of internal control evaluation, the results are analyzed through a questionnaire of Internal Control which are related to the five aspects and smaller aspect which the MICIL refers to, analyzed through evaluations according to each aspect. The results so obtained let us know the reality of each area and determine their weaknesses and strengths. We give suggestions to cope with those weaknesses and make progress in those areas and show which the strengths are. The whole evaluation is presented in the MICIL pyramid which contains the aspects and results of it.

In the sixth chapter we deal with the "Diagnosis and evaluation of the Internal Control for the reports of The head management Departments" this focus mainly on the reports used y the company to communicate the information which comes from the different areas, in order to get to a right decision making. This analysis is developed with the different elements of the MICIL, which comprehends techniques and methods of evaluation of Internal Control whose objective is to get information so that it can be evaluated and appropriated advice can be given on different aspects found throughout

the analysis in order to correct them and so improve the process of information and communication inside and outside the company.

Finally we have the conclusions and recommendations in the seventh chapter in which we highlight the most relevant information for the organization, to them we offer viable solutions which the Management Department should apply in order to improve the control and achievement of the wanted results with the cooperation o the personnel as a key element so that feedback and changes carried out on the processes, policies and regulations of the company can succeed and so help the wholly development of the company.

INDICE

CONTENIDO

PÁGINA

CAPITULO I

1.	ASPECTOS GENERALES.....	1
	1.1. Antecedentes.....	1
	1.1.1 Base legal.....	2
	1.1.2 Objetivos de la empresa.....	8
	1.2 La empresa.....	10
	1.2.1 Reseña histórica.....	13
	1.2.2 Organigramas.....	16
	1.2.2.1 Estructural.....	17
	1.2.2.2 Funcional.....	19
	1.2.2.3 Personal.....	20
	1.2.2.4 Por Procesos.....	21

CAPITULO II

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	22
	2.1. Análisis Interno.....	22
	2.1.2 Áreas Administrativas.....	24
	2.1.2.1 Área Administrativa.....	24
	2.1.2.2 Área de Ventas.....	26
	2.1.2.3 Área de Servicios.....	28
	2.2. Análisis Externo.....	29
	2.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	32
	2.2.1.1 Factor Político.....	32
	2.2.1.2 Factor Económico.....	32
	2.2.1.3 Factor Social.....	35
	2.2.1.4 Factor Tecnológico.....	36
	2.2.1.5 Factor Legal.....	38

2.2.2.	Influencias Microambientales.....	39
2.2.2.1	Sobre el cliente.....	39
2.2.2.2	Sobre el proveedor.....	43
2.2.2.3	Sobre la competencia.....	49
2.2.2.4	Sobre los precios.....	60

CAPITULO III

3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	68
3.1	Misión.....	68
3.2	Visión.....	68
3.3	Objetivos.....	69
3.4	Políticas.....	70
3.5	Estrategias.....	83
3.6	Principios y valores.....	84

CAPITULO IV

4.	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO DE MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL).....	87
4.1	Metodología Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.....	87
4.2	Enfoque y filosofía del Marco Integrado Control Interno para Latinoamérica (MICIL).....	89
4.3	Marco conceptual moderno de control interno.....	93
4.4	Componentes y factores básicos de Control Interno para Latinoamérica “MICIL”.....	97
4.4.1	Entorno o ambiente de control y trabajo institucional.....	98
4.4.2	Evaluación de los riesgos para obtener objetivos.....	104
4.4.3	Actividades de control para minimizar riesgos.....	108
4.4.4	Información y comunicación para fomentar la transparencia.....	112
4.4.5	Supervisión interna continua y externa periódica.....	116

4.5	Limitaciones, responsabilidades y los controles suaves.....	118
4.6	Responsabilidad por el diseño y aplicación del control interno para Latinoamérica (MICIL).....	121
4.7	Cómo aplicar y evaluar los controles suaves.....	122
4.8	Gráfico de la pirámide de control interno para Latinoamérica (MICIL) y los factores por componentes.....	123
4.9	Herramientas de evaluación.....	123
4.9.1	Métodos de evaluación.....	123
4.9.2	Técnicas de evaluación.....	135

CAPITULO V

5. CASO PRÁCTICO, DISEÑO DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL).....	136
---	------------

5.1 AREA DE ADMINISTRACIÓN.....	136
5.1.1 Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo.....	136
5.1.2 Naturaleza y funciones.....	137
5.1.3 Características.....	138
5.1.4 Objetivos del control interno administrativo.....	143
5.1.5 Diagrama de procesos actual.....	147
5.1.6 Debilidades detectadas.....	148
5.1.7 Diagrama de procesos propuesto.....	149
5.1.8 Propuesta del sistema de control interno.....	150
5.1.9 Componentes del sistema de control interno.....	150
5.1.9.1 Ambiente de control.....	150
5.1.9.2 Evaluación de riesgos.....	151
5.1.9.3 Actividades de control.....	154
5.1.9.4 Información y comunicación.....	159
5.1.9.5 Supervisión.....	161
5.1.10 Cuestionario de Control Interno.....	169
5.1.11 Pirámide del MICIL Área Administrativa.....	174

5.2	ÁREA DE VENTAS.....	175
5.2.1	Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo.....	175
5.2.2	Naturaleza y funciones.....	176
5.2.3	Características.....	177
5.2.4	Objetivos del control interno administrativo.....	181
5.2.5	Diagrama de procesos actual.....	184
5.2.6	Debilidades detectadas.....	185
5.2.7	Diagrama de procesos propuesto.....	186
5.2.8	Propuesta del sistema de control interno.....	187
5.2.9	Componentes del sistema de control interno.....	187
5.2.9.1	Ambiente de control.....	187
5.2.9.2	Evaluación de riesgos.....	192
5.2.9.3	Actividades de control.....	194
5.2.9.4	Información y comunicación.....	199
5.2.9.5	Supervisión.....	201
5.2.10	Cuestionario de Control Interno.....	203
5.2.11	Pirámide del MICIL Área Ventas.....	208
5.3	ÁREA DE SERVICIOS.....	209
5.3.1	Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo.....	209
5.3.2	Naturaleza y funciones.....	210
5.3.3	Características.....	211
5.3.4	Objetivos del control interno administrativo.....	214
5.3.5	Diagrama de procesos actual.....	218
5.3.6	Debilidades detectadas.....	219
5.3.7	Diagrama de procesos propuesto.....	220
5.3.8	Propuesta del sistema de control interno.....	221
5.3.9	Componentes del sistema de control interno.....	221
5.3.9.1	Ambiente de control.....	221
5.3.9.2	Evaluación de riesgos.....	226
5.3.9.3	Actividades de control.....	228
5.3.9.4	Información y comunicación.....	232
5.3.9.5	Supervisión.....	235

5.3.10	Cuestionario de Control Interno.....	236
5.3.11	Pirámide del MICIL Área Servicios.....	241

CAPITULO VI

6.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA O ADMINISTRACIÓN.....	242
6.1	Evaluación a los Informes Administrativos.....	242
6.1.1	Naturaleza y Funciones.....	243
6.1.2	Características.....	244
6.1.3	Objetivos del control interno administrativo.....	247
6.1.4	Diagrama de procesos actual.....	251
6.1.5	Debilidades detectadas.....	252
6.1.6	Diagrama de procesos propuesto.....	253
6.1.7	Propuesta del sistema de control interno.....	254
6.1.8	Componentes del sistema de control interno.....	254
6.1.8.1	Ambiente de control.....	255
6.1.8.2	Evaluación de riesgos.....	257
6.1.8.3	Actividades de control.....	258
6.1.8.4	Información y comunicación.....	261
6.1.8.5	Supervisión.....	263
6.1.9	Cuestionario de Control Interno.....	265
6.1.10	Pirámide del MICIL Informes Administrativos.....	271

CAPITULO VII

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	272
a.	CONCLUSIONES	272
b.	RECOMENDACIONES.....	274
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	279
	BIBLIOGRAFÍA.....	284

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	CONTENIDO	PÁGINA
GRÁFICO 1	CLIENTES REPUESTOS.....	40
GRÁFICO 2	CLIENTES NEUMÁTICOS.....	42
GRÁFICO 3	PRECIOS LLANTAS CT 150 GOOD YEAR.....	47
GRÁFICO 4	PRECIOS LLANTAS CT 217 GOOD YEAR.....	47
GRÁFICO 5	PRECIOS LLANTAS CLM 100 GOOD YEAR.....	48
GRÁFICO 6	PRECIOS REPUESTOS: SECOHI VRS AUTEC.....	52
GRÁFICO 7	PRECIOS REPUESTOS: SECOHI VRS IMPEDI.....	53
GRÁFICO 8	PRECIOS REPUESTOS: SECOHI VRS IMPORTADORA PORRAS.....	54
GRÁFICO 9	PRECIOS LLANTAS: SECOHI VRS CENTRO INTEGRAL CAMIONERO.....	57
GRÁFICO 10	PRECIOS LLANTAS: SECOHI VRS ANTONIO PINO YCAZA.....	58
GRÁFICO 11	PRECIOS LLANTAS: SECOHI VRS LLANTA AMBATO.....	59
GRÁFICO 12	MUESTRA REPUESTOS: COSTO VRS P/VTA.....	62
GRÁFICO 13	UTILIDAD PORCENTUAL DE REPUESTOS.....	63
GRÁFICO 14	MUESTRA NEUMÁTICOS: COSTO VRS P/VTA.....	66
GRÁFICO 15	UTILIDAD PORCENTUAL DE NEUMÁTICOS.....	67
GRÁFICO 16	PIRÁMIDE DEL MICIL.....	123
GRÁFICO 17	CUBO COSO II.....	125
GRÁFICO 18	PIRÁMIDE CORRE.....	127
GRÁFICO 19	EJEMPLO DIAGRAMA DE PESCADO.....	133
GRÁFICO 20	EJEMPLO FLUJOGRAMA.....	134
GRÁFICO 21	CICLO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	146
GRÁFICO 22	FLUJOGRAMA ACTUAL DEL AREA ADMINISTRATIVA.....	147
GRÁFICO 23	FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL AREA ADMINISTRATIVA.....	149
GRÁFICO 24	PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO AREA ADMINISTRATIVA.....	174
GRÁFICO 25	CICLO DEL ÁREA DE VENTAS.....	183
GRÁFICO 26	FLUJOGRAMA ACTUAL DEL AREA DE VENTAS.....	184
GRÁFICO 27	FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL AREA DE VENTAS.....	186
GRÁFICO 28	PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO AREA DE VENTAS.....	208
GRÁFICO 29	CICLO DEL ÁREA DE SERVICIOS.....	217
GRÁFICO 30	FLUJOGRAMA ACTUAL DEL AREA DE SERVICIOS.....	218
GRÁFICO 31	FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL AREA DE SERVICIOS.....	220
GRÁFICO 32	PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO AREA DE SERVICIOS.....	242
GRÁFICO 33	CICLO DE INFORMES ADMINISTRATIVOS.....	250
GRÁFICO 34	FLUJOGRAMA ACTUAL DE LOS INFORMES ADMINISTRATIVOS.....	251
GRÁFICO 35	FLUJOGRAMA PROPUESTO DE LOS INFORMES ADMINISTRATIVOS.....	253
GRÁFICO 36	PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO INFORMES ADMINISTRATIVOS.....	271

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	PÁGINA
TABLA 1	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.....	15
TABLA 2	DISTRIBUCIÓN CLIENTES, REPUESTOS AUTOMOTRICES.....	40
TABLA 3	DISTRIBUCIÓN CLIENTES, NEUMÁTICOS.....	41
TABLA 4	MUESTRA PROVEEDORES Y PRODUCTOS, LÍNEAS NEUMÁTICOS.....	45
TABLA 5	MUESTRA PROVEEDORES Y PRODUCTOS, LÍNEAS REPUESTOS.....	46
TABLA 6	MUESTRA: ANÁLISIS DE PRECIOS REPUESTOS EMPRESA VRS COMPETENCIA.....	50
TABLA 7	MUESTRA: ANÁLISIS DE PRECIOS NEUMÁTICOS EMPRESA VRS COMPETENCIA.....	56
TABLA 8	MUESTRA: ANÁLISIS UTILIDAD EN REPUESTOS.....	61
TABLA 9	MUESTRA: ANÁLISIS UTILIDAD EN NEUMÁTICOS CT 150 - CT 217.....	64
TABLA 10	MUESTRA: ANÁLISIS UTILIDAD EN NEUMÁTICOS CLM 100.....	65
TABLA 11	FORTALEZAS.....	74
TABLA 12	OPORTUNIDADES.....	75
TABLA 13	DEBILIDADES.....	76
TABLA 14	AMENAZAS.....	77
TABLA 15	FO (FORTALEZAS VRS OPORTUNIDADES).....	78
TABLA 16	DA (DEBILIDADES VRS AMENAZAS).....	79
TABLA 17	FA (FORTALEZAS VRS AMENAZAS).....	80
TABLA 18	DO (DEBILIDADES VRS OPORTUNIDADES).....	81
TABLA 19	MATRIZ SÍSTESIS ESTRATÉGICA.....	82

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Don Segundo Eloy Corrales, persona emprendedora, padre de familia oriundo de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, formó un hogar humilde con la señora María Bastidas, quienes procrearon ocho hijos, Cristóbal, Edgar, Hernán, Rosario, Berta, Gloria, Xavier y María Corrales, con el pasar del tiempo, Don Eloy Corrales con su esposa decidieron en el seno de su hogar iniciar sus actividades empresariales con un pequeño negocio dedicado a la compra, venta, distribución y comercialización de repuestos y accesorios de vehículos y equipo camionero en las marcas Mercedes Benz, Man y Volvo al por mayor y menor ofreciendo a los clientes de transporte pesado productos de calidad.

Sus actividades empresariales se iniciaron en el año de 1974 con el apoyo de su esposa y sus hijos, quienes fueron el pilar fundamental para conseguir sus expectativas planificadas con el negocio en su tierra natal, Latacunga, confiando plenamente en la capacidad propia y en la unión familiar para iniciar un reto muy difícil de cumplir pero con la confianza depositada en su familia logró constituir su empresa a base de mucho esfuerzo y sacrificio.

La entidad fue creciendo paulatinamente a través del tiempo, para ello sus tres primeros hijos fueron las piezas claves para lograr el éxito empresarial al igual que la calidad de los productos que se comercializaban, pues sus proveedores eran los más conocidos y preferidos por los clientes ya que los artículos que se vendía en el mercado eran los mejores, Don Eloy se encargaba de tener muy buenas relaciones con sus clientes y proveedores al igual que con su familia, dando el ejemplo en su hogar como una persona responsable, humilde y emprendedora, sus tres hijos y cónyuge le ayudan a administrar y manejar correctamente el negocio aportando ideas nuevas con proyecciones a corto y largo plazo contribuyendo al crecimiento de la empresa hasta los días actuales.

Don Eloy Corrales falleció el once de noviembre de 1991 en la ciudad de Latacunga, dejando un ejemplo de amor, trabajo, responsabilidad y emprendimiento, tanto para su familia como para sus amigos y conocidos quienes hemos admirado su abnegación a su hogar y trabajo pues ante todo fue primero persona, conocido y extrañado por los seres más queridos y allegados, sus raíces han quedado en suelo firme, ya que sus hijos y su esposa han continuado llevando al éxito a la empresa que algún día fue su sueño donde su familia se respalde, surja y forme su porvenir a través del engrandecimiento de la organización.

1.1.1 Base legal

La empresa fue fundada en el mes de mayo de 1974, en la ciudad de Latacunga, país Ecuador, fue inscrita como constitución social el 17 de Julio del mismo año, entre sus principales fundadores se encuentran: Don Segundo Eloy Corrales, Sr. Cristóbal Corrales, Sra. Gloria Corrales, Sra. Berta Corrales, y la Sra. María Bastidasse; la Sucursal Sur El Recreo a la cual hago referencia en le desarrollo de esta Tesis fue constituida el 18 de Abril del 2003 cumpliendo y sujetándose a todas las ordenanzas que estipulan los organismos de control para las empresas privadas, entre ellas tenemos:

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS “SRI”

El Servicio de Rentas Internas SRI, es una institución pública que actúa como agente recaudador de los impuestos que se general a nivel de todo el país, los cuales son destinados para llevar a cabo obras públicas, salud, educación, entre otras que son planificadas y administradas por el Estado, constituyéndose así en un organismo fundamental para el Gobierno, y por ende para el bienestar y desarrollo de la ciudadanía.

✓ **RUC:**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para el proceso de administración tributaria.

El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales, sociedades y entidades del sector público que sean sujetos de obligaciones tributarias.

Toda entidad o persona natural que emprenda una actividad económica, tiene dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas Internas.

1.- Obtener el Registro Único de Contribuyentes “RUC”, documento único que le califica para poder efectuar transacciones comerciales en forma legal,

2.- Actualizar el RUC por cualquier cambio producido en los datos originales contenidos en éste.

✓ **CONTRIBUYENTE ESPECIAL:**

La empresa a partir del 17 de diciembre de 1999, fue designada por la Administración Tributaria como “CONTRIBUYENTE ESPECIAL”.

Contribuyentes Especiales son los contribuyentes de mayor significación económica del país, es decir los de mayor dimensión, cuya influencia en la recaudación interna de impuestos (sin considerar el Impuesto a los consumos especiales “I.C.C.”) representa alrededor del 80% de la misma.

Los contribuyentes especiales se los designa mediante una Resolución del Servicio de Rentas Internas la cual debe ser notificada legalmente al contribuyente.

La principal diferencia con los Otros agentes de retención, es que el Contribuyente Especial es agente de retención sobre el IVA que debe pagar en sus adquisiciones de

bienes o servicios, las cuales deben ser declaradas y pagadas mensualmente en las unidades de contribuyentes especiales del Servicio de Rentas Internas, dentro de los plazos que se establece en el Reglamento. Los porcentajes de retención son los siguientes :

- ⇒ “El 30% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de bienes a sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad ;
- ⇒ El 70% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de servicios a sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad, y ;
- ⇒ El 100% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de bienes o servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.”¹

La empresa cumple con las responsabilidades como agente de retención del IVA, el RUC con el que la sucursal realiza sus actividades comerciales es el 0590011886001, hasta la fecha la entidad ha cumplido con todos los requisitos legales que lo impone la Administración Tributaria, como declaración de impuestos, utilización de los comprobantes de ventas y retenciones autorizados por el SRI, y otras responsabilidades de carácter tributario, esto ha permitido que la entidad no tenga problemas con el SRI y se constituya en una organización seria y honesta.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

La empresa contribuye con el **1%** del total de los Activos del año anterior como contribución a la Superintendencia de Compañías, esta contribución se lo realiza una vez por año, debido a que la empresa está afiliada a esta entidad pública reguladora.

¹ www.sri.gov.ec

ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO

La entidad cumple con el pago de la patente municipal, que por ley debe cancelarla una vez al año, lo que le permite tener el permiso de funcionamiento de la organización dentro del espacio físico que ocupa en la ciudad.

De igual manera aporta el 1,5 por mil sobre los Activos Totales que debe contribuir a la Municipalidad de Quito una vez al año.

MINISTERIO DE TRABAJO

El Ministerio de Trabajo es una Institución Pública, que ampara y protege los derechos y deberes del trabajador, emite y regula normas y reglamentos a los cuales las empresas públicas y privadas deben regirse para el correcto y adecuado funcionamiento.

Las obligaciones a las que está sujeta la entidad para con el trabajador son las siguientes:

1. “Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo
2. Llevar un registro de trabajadores
3. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales.
4. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta de aviso al empleador con la oportunidad debida.

5. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
6. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
7. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año.
8. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
9. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa, entre otras.”²

La organización viene dando fiel cumplimiento a todas las disposiciones mencionadas anteriormente que son preparadas por el Ministerio de Trabajo.

IESS

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

² Código de Trabajo, pags: 7-8

El IESS tiene la misión de proteger 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, en los términos que consagra esta Ley.

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Art. 3.- RIESGOS CUBIERTOS.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio es necesario conocer y entender lo siguiente:

Trabajador en relación de dependencia:

Es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento;

En el caso del afiliado en relación de dependencia, se entenderá por sueldo o salario mínimo de aportación el integrado por el sueldo básico mensual más los valores percibidos por concepto de compensación por el incremento del costo de vida, decimoquinto sueldo prorrateado mensualmente y decimosexto sueldo. Integrarán también el sueldo o salario total de aportación los valores que se perciban por trabajos extraordinarios, suplementarios o a destajo, comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, participación en beneficios, derechos de usufructo, uso, habitación, o cualesquiera otras remuneraciones accesorias que tengan carácter normal en la industria o servicio.”³

Por tanto, la empresa ha venido cumpliendo con todas las disposiciones que emana el IESS para el beneficio de los empleados; cabe destacar que las personas que trabajan para la organización han firmado contratos definidos como empleados en relación de dependencia, por esta razón todos sus derechos y obligaciones que se manifiestan en la ley del IESS, Código de trabajo, Ley del Régimen de Tributación Interna, siendo cumplidos a cabalidad por la entidad.

1.1.2 Objetivos de la empresa

Objetivo General

Ser una empresa líder en el mercado de repuestos automotrices a través de la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de

³ Ley IESS, pags: 2,5,6

calidad, contando con recurso humano capacitado y orientado al fiel cumplimiento de valores y principios que permitan alcanzar el éxito, siendo competitivos y reconocidos por nuestros clientes.

Objetivos Específicos

- ☞ Mantener buenas relaciones interinstitucionales con clientes y proveedores nacionales y extranjeros para mejorar la calidad en el servicio y productos que se comercializan.
- ☞ Contar con personal capacitado en todas las áreas de la organización, el cual sea innovador e impulsador de nuevas estrategias comerciales, administrativas y financieras que permitan cumplir con las metas trazadas por la entidad.
- ☞ Manejar políticas crediticias accesibles para nuestros clientes, las cuales permitan mejorar y mantener las negociaciones existentes y asegurar las negociaciones futuras.
- ☞ Entregar un servicio eficiente, con tecnología de punta y personal debidamente capacitado en nuestros talleres de servicio mecánico, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.
- ☞ Realizar promociones atractivas para nuestros clientes, las cuales permitan darnos a conocer en el mercado e incrementar el volumen de ventas.
- ☞ Organizar capacitaciones para los transportistas, mecánicos y choferes, en las cuales se de a conocer los productos y servicios que ofrecemos, a la vez también se capacite sobre el manejo de dichos productos.
- ☞ Manejar líneas claras de comunicación entre el personal, para contar con información confiable y hacer que los procesos y actividades se desarrollen en un ambiente laboral adecuado.

1.2. La Empresa

Empresa: La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.⁴

Clases de empresas:

a. Compañía en nombre colectivo: “Se contrae entre dos o más personas que hacen del comercio una razón social.

La razón social la conforman los nombres de todos los socios o de alguno de ellos, con la agregación de la palabras “y compañía”.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar, para la constitución será necesario el pago de no menos del 50% del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.”⁵

b. Compañía en Comandita Simple: “Existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

⁴ www.diccionariospañol.com

⁵ Ley de Compañías, pags: 8-9

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

La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo.

El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad crédito o industria.”⁶

c. Compañía de Responsabilidad Limitada: “Es la que se contrae entre tres o más personas, que solamanete 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 su correspondiente abreviatura Cia Ltda.

La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden de quince, si se excede deberá transformarse en otra compañía o disolverse.

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías, para esta clase de compañías, es de diez millones de sucres. Por otra parte el Art 12 de la Ley 2000-4 (ROP-S 34: 13-mar-2000) establece que el capital expresado en sucres, será cuantificado en el valor equivalente a dólares de los Estados Unidos que es de \$400. Al constituirse 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, constituir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía.”⁷

⁶ Obcit, pag 12

⁷ Obcit, pags: 12,16,17

d. 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.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas S.A.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de este capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías que según resolución (RO 278: 16 sep 1999), el monto de capital suscrito, para esta clase de compañías, es de veinte millones de sucres. Por otra parte el Art. 12 de la Ley 2000-4 (RO-S 34: 13-03-2000) establece que el capital expresado en sucres, será cuantificado en el valor equivalente a dólares de los estados Unidos, que este caso es de \$800.”⁸

e. De la Compañía en Comandita por Acciones: “La compañía en comandita por acciones existirá bajo 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.

El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditarios), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.”⁹

f. Compañía de Economía Mixta: “El Estado, las Municipalidades, los Concejos Provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital y en la gestión social de esta compañía.

⁸ Obcit.,pags: 26,29,55

⁹ Obcit, pag: 55

Las empresas antes citadas podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado.”¹⁰

1.2.1 Reseña Histórica

La compañía SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS “SECOHI CIA.LTDA” fue fundada en el mes de mayo de 1974, en la ciudad de Latacunga, país Ecuador, fue inscrita como constitución social el 17 de Julio del mismo año, entre sus principales fundadores se encuentran: Don Segundo Eloy Corrales, Sr. Cristóbal Corrales, Sra. Gloria Corrales, Sra. Berta Corrales, y la Sra. María Bastidas como la principal impulsora del trabajo encomendado en beneficio de la empresa.

La razón social de la empresa fue escogida en forma mancomunada entre los miembros de la familia Corrales Bastidas, quienes llegaron a formalizar y llamarla “SECOHI CIA LTDA.” cuyas siglas significan SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS, y la decisión de Compañía Limitada fue porque las especificaciones de este tipo de Cia se alinean a los requerimientos de la entidad entre ellas:

- ☞ Podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.
- ☞ Número de socios que deben ser igual o mayor a tres personas sin excederse de quince.
- ☞ Socios responden solamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- ☞ Capacidad para contratar.

¹⁰ Obcit, pag : 55, 56

- ☛ Capital conformado por la aportación de los socios que no podrá ser menor a \$400; entre otros.

Desde ese entonces “SECOHI CIA LTDA.” se ha manejado bajo esta razón social siendo reconocida por sus clientes, proveedores y competencia a nivel nacional e internacional, dando a notar su transparencia en el manejo y consecución de sus operaciones, contando con recurso humano confiable y emprendedor.

El Capital Social cuando inició sus actividades fue de CIENTO QUINCE MIL SUCRES dividido en ciento quince participaciones de un mil de sucres, constituido de la siguiente manera:

- ✓ Don Eloy Corrales aportó en especies la suma de CIEN MIL SUCRES,
- ✓ El socio Cristóbal Rosendo Corrales Bastidas aportó con CINCO MIL SUCRES dinero en efectivo.
- ✓ La socia Gloria Angélica Corrales Bastidas aportó con CINCO MIL SUCRES dinero en efectivo,
- ✓ La socia Bertha Cecilia Corrales Bastidas aportó con CINCO MIL SUCRES dinero en efectivo.

En el año de 1989 se reestructuró el aporte del capital el cual quedó conformado por el 5% para cada hijo, y el 60% para la Sra María Bastidas de Corrales.

La empresa inició con una sola sucursal en la ciudad de Latacunga, conforme el pasar de los años y el éxito alcanzado en el mercado gracias a la preferencia de los clientes, actualmente es una de las más importantes empresas importadoras del Ecuador, que ha puesto sus puntos de venta en las principales ciudades del país: Ibarra, Quito, Latacunga, Ambato, Guayaquil, Cuenca, y Machala, además cuenta con tres talleres mecánicos ubicados en las sucursales de la ciudad de Quito, Latacunga y Cuenca.

La organización ha crecido gracias a la seriedad y compromiso demostrado a través de sus actividades, productos y servicios entregados al cliente.

Los hijos del Don Eloy Corrales además de ser accionistas de la organización cumplen roles muy importantes que se detallan a continuación:

- ☛ Lic. Cristóbal Corrales: Gerente General SECOHI CIA LTDA.
- ☛ Arq. Edgar Corrales: Presidente y Gerente Regional Norte.
- ☛ Tcnlgo. Hernán Corrales: Gerente Regional Austro Costa.
- ☛ Ing. Rosario Corrales: Gerente Regional Centro y Gerente de Importaciones.
- ☛ Dra. Berta Corrales: Jefe Agencia Ambato
- ☛ Lcda. Gloria Corrales Jefe Agencia Latacunga
- ☛ Ing. Xavier Corrales: Accionista
- ☛ Ing. María Corrales: Accionista
- ☛ Sra. María Bastidas de Corrales: Accionista Mayoritaria

El Capital Social actual con el que cuenta la empresa es de 2'000.000 repartido de la siguiente manera:

TABLA 1: PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

ACCIONISTAS	% Participación Accionaria	
☐ Lic. Cristóbal Corrales:	10%	200.000
☐ Arq. Edgar Corrales:	10%	200.000
☐ Tcnlgo. Hernán Corrales:	10%	200.000
☐ Ing. Rosario Corrales:	10%	200.000
☐ Dra. Berta Corrales:	10%	200.000
☐ Lcda. Gloria Corrales	10%	200.000
☐ Ing. Xavier Corrales:	10%	200.000
☐ Ing. María Corrales:	10%	200.000
☐ Sra. María Bastidas de Corrales:	20%	400.000
CAPITAL SOCIAL	2'000.000	

Cabe destacar que la empresa tiene como política accionaria, la reinversión de sus utilidades de cada año fiscal.

Las políticas de venta diseñadas en beneficio de sus clientes, los sistemas de comercialización y transparentes, el alto nivel tecnológico implementado en sus operaciones y el fiel cumplimiento de las obligaciones con sus proveedores nacionales e

internacionales hacen de Secohi Cia. Ltda. la empresa más segura competitiva y de mayor credibilidad.

1.2.2 Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

1.2.2.1 Estructural

Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AÑO 2006 (Actual)

SECOHI CIA LTDA



FUENTE: SECOHI CIA.LTDA.

REALIZADO POR: SECOHI CIA.LTDA.

SECOHI CIA.LTDA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Actual)

SUCURSAL: Quito, El Recreo



FUENTE: SECOHI CIA.LTDA.

REALIZADO POR: SECOHI CIA.LTDA.

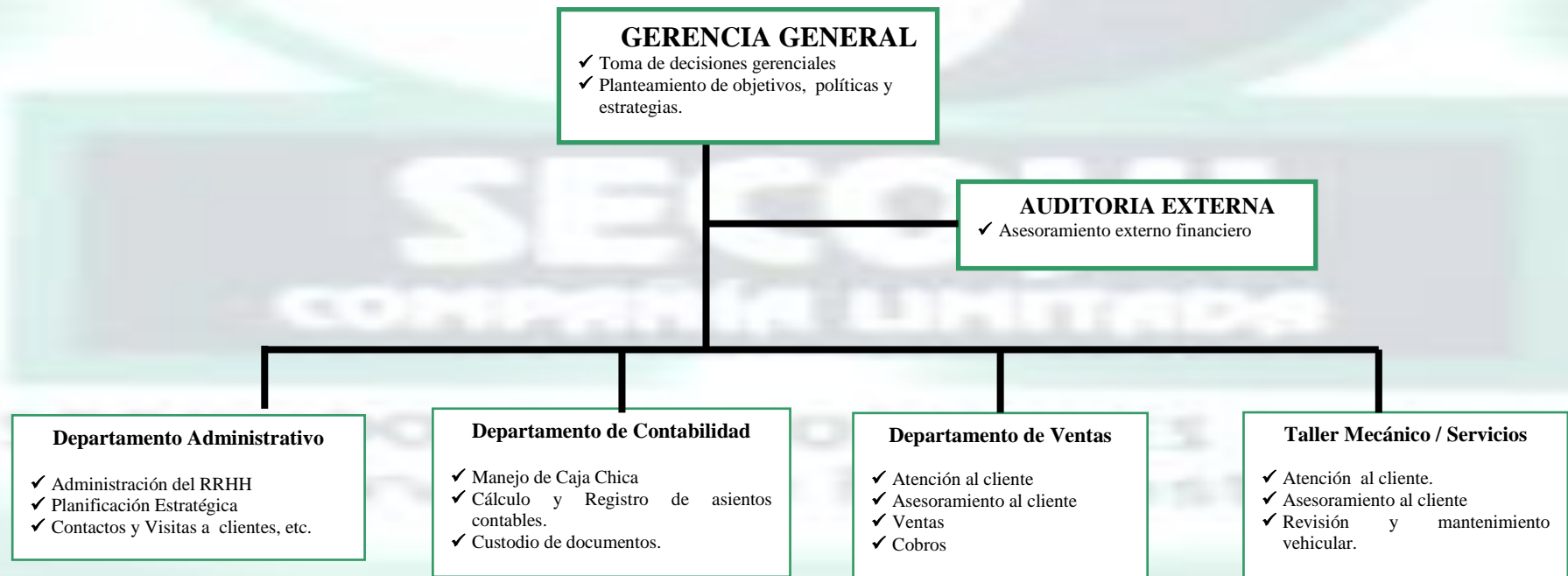
1.2.2.2 Funcional

Este organigrama permite conocer las funciones que se llevan a cabo en los diferentes departamentos que conforman la estructura misma de la entidad.

SECOHI CIA. LTDA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL (Propuesto)

SUCURSAL: Quito, El Recreo



FUENTE: SECOHI CIA.LTDA
REALIZADO POR: Mayra Reyes P.

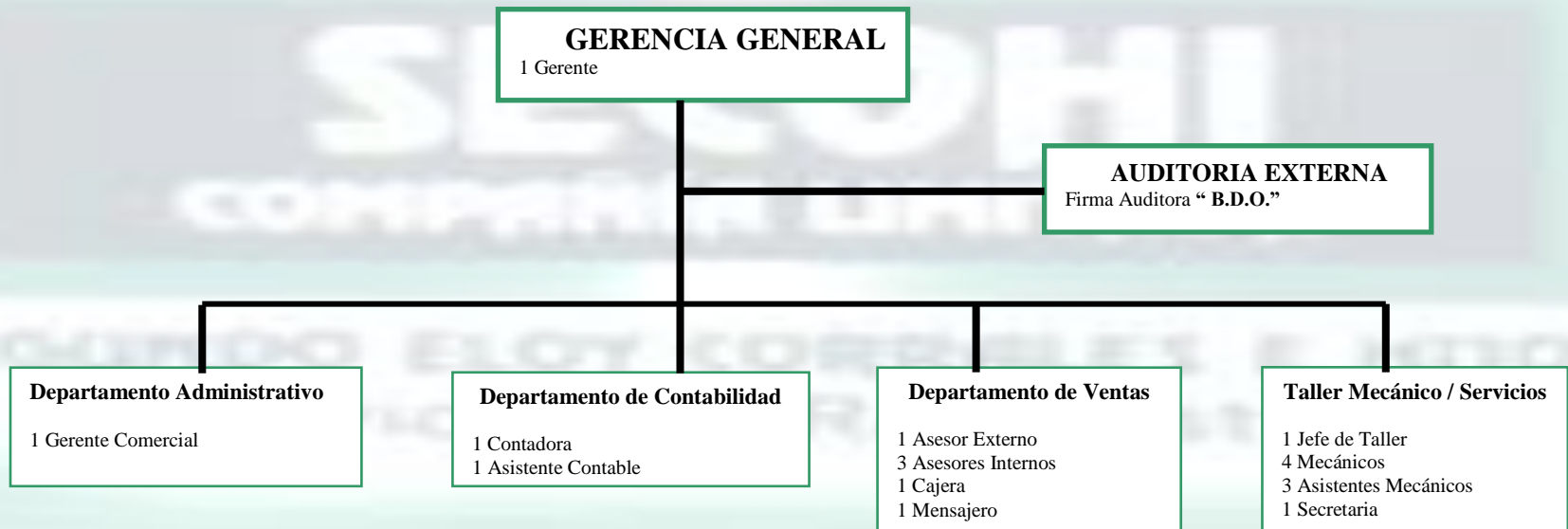
1.2.2.3 Personal

Este organigrama permite conocer a simple vista el número de personas que laboran en cada una de las áreas de la entidad.

SECOHI CIA. LTDA

ORGANIGRAMA PERSONAL (Propuesto)

SUCURSAL: Quito, El Recreo



FUENTE: SECOHI CIA.LTDA
REALIZADO POR: Mayra Reyes P.

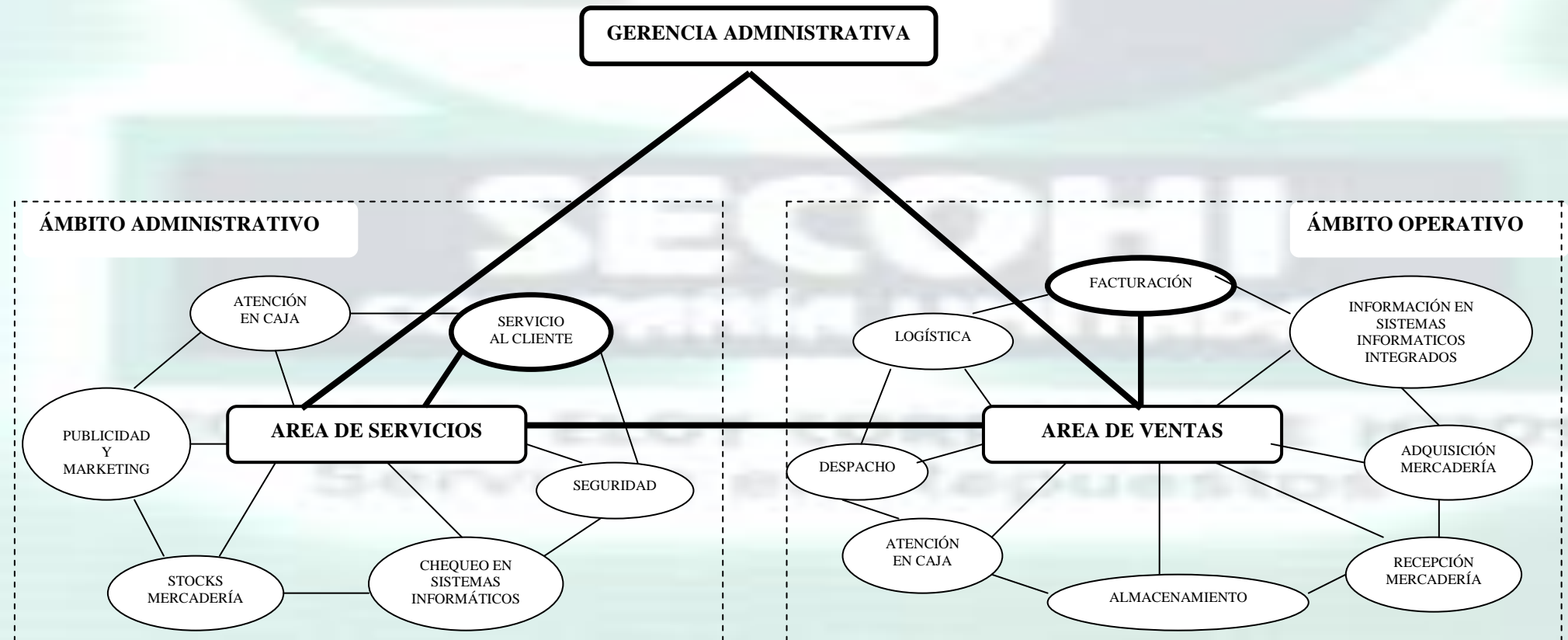
1.2.2.4 Por Procesos

Permite conocer gráficamente la relación de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la entidad, y la relación existente entre ellos.

SECOHI CIA. LTDA

ORGANIGRAMA POR PROCESOS (Propuesto)

SUCURSAL: Quito, El Recreo



FUENTE: Empresa SECOHI CIA.LTDA
REALIZADO POR: Mayra Reyes P.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. Análisis Interno

La empresa a través de los años ha entregado productos y servicios de calidad lo que le ha permitido ser competitiva y reconocida en el mercado, se ha expandido a nivel nacional, en las ciudades de Ibarra, Quito, Latacunga, Ambato, Cuenca, Guayaquil, y Machala, contando con 10 almacenes de repuestos automotrices y 3 talleres de servicio mecánico distribuidos de la siguiente manera:

- ☛ **Ibarra:** 1 Sucursal

- ☛ **Quito:** 1 Sucursal en Guajaló
1 Sucursal en el Recreo
1 Sucursal en el Norte

- ☛ **Latacunga:** Matriz
1 Sucursal
1 Taller Mecánico

- ☛ **Ambato:** 1 Sucursal

- ☛ **Cuenca:** 1 Sucursal
1 Taller mecánico

- ☛ **Guayaquil:** 1 Sucursal en el Norte
1 Sucursal en el Sur

- ☛ **Machala:** 1 Sucursal

En prueba de ello es el éxito alcanzado a través de la plena satisfacción de las necesidades del cliente.

Los productos que se ofrecen en la entidad son los repuestos automotrices y llantas especialmente para los vehículos de carga pesada.

Los repuestos automotrices y neumáticos que ofrece la empresa son para vehículos en las siguientes marcas:

1. MERCEDES BENZ
2. MWM
3. HINO
4. ACTROS
5. AGRALE

La empresa ha segmentado las marcas de vehículos en base a estudios de mercado que han permitido conocer la demanda y la facilidad de encontrar los repuestos dentro o fuera del país con el fin de cubrir las necesidades del cliente.

A nivel nacional Secohi se caracteriza por ser una empresa seria donde el cliente confía sus necesidades para ser cubiertas con calidad y productividad, es así que el 17 de diciembre de 1999 la entidad fue nombrada por el Servicio de Rentas Internas como **“CONTRIBUYENTE ESPECIAL”** cumpliendo los siguientes requisitos para esta denominación:

1. Monto de impuestos administrados por el SRI (Renta, IVA, ICE) pagados durante un periodo determinado.
2. Monto de ventas declaradas durante un ejercicio económico.
3. Monto de compras declaradas durante un ejercicio económico.
Por estas razones la entidad ha sido reconocida por la administración tributaria como una de las empresas que más tributos aporta a nivel nacional.

Las Sucursales que más ventas tienen mensualmente son las ubicadas en las ciudades de Cuenca y Quito, representan 70% de los ingresos anuales de la organización a nivel nacional, en cuanto a los Talleres Mecánicos la sucursal que más ingresos anuales tiene es el de la ciudad de Cuenca.

La empresa utiliza dos revistas especializadas en Transporte “El Volante y Buen Viaje” en las cuales publica información acerca de la organización como productos, servicios, información financiera y administrativa, permitiendo de esta manera que clientes y proveedores conozcan y se identifiquen plenamente con la organización.

La sucursal a la cual hago referencia en el desarrollo de esta Tesis, está ubicada en el Sur de la ciudad de Quito, sector El Recreo en las calles Maldonado y Pujilí, cuyo análisis interno se realizará en base a sus tres áreas claves que a continuación detallo:

2.1.3 Áreas Administrativas

2.1.3.1 Área Administrativa

Esta área está conformada por el Presidente y el Gerente Comercial, quienes se encargan de diseñar las estrategias y metas que la entidad quiere lograr en base al desarrollo del Plan Estratégico.

La Presidencia se encarga de delegar y vigilar los procedimientos establecidos en las áreas: administrativa, ventas y servicio, así como de dar soluciones a las falencias que se produzcan en los diferentes departamentos, da a conocer los objetivos al personal para su fiel cumplimiento, así como las normas y políticas internas que deben respaldarse para su desenvolvimiento eficiente y oportuno, para ello se realizan reuniones con todo el personal los días lunes a las 7:30 AM donde

se da a conocer los objetivos de la semana, y las estrategias que se adoptaran para conseguir lo programado, y otros asuntos concernientes con la entidad.

El Gerente Comercial tiene la responsabilidad de captar ventas a través de la visita a clientes dentro o fuera de la ciudad, dando a conocer los productos y servicios que ofrece la organización, sus políticas de crédito, plazos y montos, con el fin que de que el cliente tenga un conocimiento amplio y confiable de lo que ofrece la empresa para complacer y cubrir sus necesidades; además se encarga de las relaciones públicas clientes-proveedores tanto nacionales como extranjeros, a quienes da a conocer las actividades de la organización, les comunica los cambios administrativos o financieros como liquidez, solvencia, entre otros; cuando la empresa recibe la visita de proveedores del exterior el Gerente Comercial se encarga de la logística, les da a conocer todo lo referente a los productos y servicios que está ofreciendo la entidad, con el fin de que el proveedor se sienta seguro de su cliente con quien realiza las negociaciones.

Las deficiencias que presenta esta área son:

- ✓ Inadecuada distribución de funciones y responsabilidades jerárquicas hacia el personal de los departamentos de la entidad, lo que ocasiona que los empleados no se sientan identificados con los procedimientos que deben realizar y los objetivos que deben cumplir.
- ✓ No existen líneas claras de comunicación que permitan incentivar e involucrar al personal con las tareas encomendadas para cumplir con las metas departamentales, lo que ocasiona que exista subordinación de funciones y malestar en el desempeño de las actividades por parte del personal, quienes asumen responsabilidades que muchas veces no les competen o que ignoran que deben realizarlas.
- ✓ La Gerencia no ha dado importancia al desenvolvimiento y bienestar del personal en la ejecución de las actividades que desempeñan, debido a que existe para cumplir el monto de ventas trazado por mes y la recuperación de cartera,

descuidando la parte humana que es de mucha importancia para que los objetivos y metas trazadas en el Plan Estratégico se cumpla oportunamente.

2.1.2.2 Área de Ventas

Esta área está conformada por Caja, Ventas y Mensajería.

En **Caja** se factura y se cobra los valores provenientes de las ventas realizadas en el taller y del almacén, así como la recuperación de la cartera, la emisión de comprobantes de retención y reportes de venta diarios, semanales y mensuales.

Ventas está conformado por cuatro asesores, un asesor externo que cubre las ventas de neumáticos en las ciudades de Quito y el Oriente, cuyas ventas representan el 60% de los ingresos totales de la empresa, tres asesores internos quienes se encargan de la venta de repuestos automotrices tras ventanilla, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera:

- ☛ Vendedor A: Repuestos Japoneses
- ☛ Vendedor B: Repuestos Wolsvagen
- ☛ Vendedor C: Mercedes Benz y Atros

La **Mensajería** está conformada por una persona quien se encarga de la limpieza, depósitos, encomiendas y otras funciones relacionadas a la mensajería.

El área de ventas presenta varios problemas como son:

- ✓ No se identifica las responsabilidades y objetivos que se deben cumplir en el área, ya que el personal no se encuentra involucrado completamente con la actividad que realiza.

- ✓ Existe desmotivación en el personal de ventas para realizar su trabajo, debido a que los sueldos se han mantenido sin variación alguna, mientras que el monto de ventas que deben cubrir mensualmente es creciente exigiéndoles mayor aportación a su desempeño, lo que ha hecho que el personal no se sienten en un ambiente laboral dinámico, optimista, que les permita involucrarse con ahínco a sus labores diarias, pues todo les parece monótono y rutinario.

- ✓ El asesor externo tiene exceso de responsabilidades a su cargo, pues no cuenta con personal de apoyo que le permita cumplir todas las funciones encomendadas por la Gerencia tales como:
 - ☞ Atención al cliente
 - ☞ Venta y Posventa
 - ☞ Recuperación de cartera
 - ☞ Bodegaje de los neumáticos
 - ☞ Entre otras

Esta acumulación de funciones ocasiona que muchas veces se pierdan clientes importantes para la entidad, debido a que no puede atenderlos en el momento indicado porque se encuentra visitando a clientes fuera de la ciudad ya que la información que maneja acerca de los neumáticos como stock, precios, calidad, montos y plazos de créditos, entre otros aspectos, no la conocen otras personas de la organización.

- ✓ En cuanto a los tres asesores internos, los problemas que se presentan son debido a que existen líneas de comunicación distorsionadas, por lo que tienden a confundirse las responsabilidades de cada uno de ellos, lo que ocasiona que no se reconozca la autoridad que tiene el jefe del área, incumpliendo varias veces sus ordenes.

- ✓ Además, las ventas de repuestos se ejecutan únicamente por dos formas que son: tras ventanilla y a través del taller mecánico.

Tras ventanilla, se espera que el cliente entre a la entidad a comprar los repuestos o neumáticos, y cuando es a través del taller mecánico, los clientes solicitan el producto en el momento que se repara el vehículo en el taller.

Este tipo de estrategia adoptada por la administración ha ocasionado que las ventas de repuestos estén siendo restringidas y por tanto afecta directamente a los ingresos esperados por la organización, ya que no cuentan con una política de ventas que permita al personal de este departamento ofrecer los productos fuera de las instalaciones de la organización ya sean en mecánicas, gasolineras, cooperativas de transporte pesado, etc, para que de esta manera se obtenga como resultado el crecimiento de la organización a través del incremento de ingresos, contando con un completo servicio de venta y posventa que permitan a la entidad expandirse en el mercado con mayor rapidez, eficiencia, eficacia e innovación en los productos y servicios que ofrece.

2.1.2.3 Área de Servicios

Esta área comprende el servicio de taller mecánico que ofrece la empresa a sus clientes, el mismo que se encuentra dirigido a la línea de autos de carga pesada, esta área está conformada por el Jefe de Taller, 4 Mecánicos, 3 Asistentes Mecánicos, y 1 Secretaria, quienes se encargan de proporcionar el servicio mecánico en cuanto a reparación, balanceo, alineación, entre otros, los mismos que van acorde a la necesidad que tenga el cliente con su vehículo, ofreciendo un servicio con tecnología de punta cuyos costos son accesibles para el cliente y que están de acuerdo a la competencia, permitiendo de esta manera que la entidad pueda crecer en el mercado a través del valor agregado que ofrece, que es el servicio de taller mecánico.

Los problemas que presenta esta área son:

- ✓ Ausencia de líneas de comunicación, valores y principios, lo que impide al personal contar con una buena relación interpersonal, afectando directamente a que los procedimientos y actividades se los realice con eficiencia y eficacia.
- ✓ Se desconoce las estrategias que permitan cumplir con el objetivo trazado por la Dirección, ocasionando que el personal no se siente involucrado con la función y responsabilidad que tienen en sus manos.
- ✓ A pesar de que tienen tecnología avanzada, el recurso humano con el que cuenta el taller no cumple el perfil profesional adecuado para resolver los requerimientos del cliente con los vehículos debido a que muchas veces no se entrega un trabajo con precisión y calidad, perjudicando de esta manera a la entidad, causando que se pierda el prestigio y la no credibilidad en el servicio.

Estos problemas han venido siendo un malestar para los clientes quienes se han quejado por algunas deficiencias encontradas en el trabajo realizado por los mecánicos, una de ellas, es el tiempo que se demoran en arreglar un vehículo, muchas veces toman días completos lo que perjudica al trabajo de los dueños de los carros, pues la mayoría de los vehículos son de carga, buses, camiones, trailers o mulas, cuya fuente de trabajo está en los viajes diarios dentro o fuera de la ciudad, afectando de esta manera a los ingresos de los clientes.

2.2. Análisis Externo

La empresa cuenta con proveedores nacionales y extranjeros con quienes maneja líneas de comunicación, claras, así como políticas de crédito y de comercialización bien definidas, permitiendo de esta manera crecer en el mercado, contando con productos de calidad que cumplen con las exigencias de los clientes, esto se constituye para la entidad en una ventaja competitiva en el mercado, pues sus clientes se identifican plenamente con el bien y el servicio que reciben.

Las relaciones interinstitucionales se las maneja aplicando objetivos, políticas, valores y principios, los cuales son la carta de presentación en cualquier lugar donde la organización a través de sus representantes se da a conocer, tanto con entidades públicas y privadas a las cuales se rige como es el SRI, Superintendencia de Compañías, IESS, entre otras, así como con empresas nacionales y extranjeras que se dedican a la misma actividad con el fin de intercambiar ideas para crecer en el mercado donde las expectativas del cliente son cambiantes y más exigentes, permitiéndole parametrizar precios, servicio y calidad en sus productos, haciendo que la empresa se desarrolle eficazmente mediante líneas proyectadas de crecimiento que sean realistas y oportunas.

La entidad realiza constantes estudios de mercado con el fin de conocer la competencia, los productos y servicios que ofrecen, factores económicos, ambientales y políticos que la afectan en el normal desarrollo de sus actividades, permitiéndole establecer las ventajas y desventajas que tienen sus productos y servicios en el mercado, asumiendo los retos a los que se somete, pues sus herramientas son la calidad y servicio que marcan la diferencia con respecto de los demás.

La empresa en el mes de Julio del 2006 inició sus negociaciones en la Bolsa de Valores de Quito ofertando \$3'500.000 en bonos a \$7,75 por acción, a un año de gracia, pagaderos a 3 años, cabe mencionar que en dos meses se vendieron completamente, esta decisión se la adoptó para reestructurar el pasivo de corto plazo a pasivo a largo plazo.

Para este proceso la entidad debió aprobar y cumplir requisitos específicos que plantea la Bolsa de Valores de Quito como son:

- ✓ “Tener la calificación de riesgos para aquellos valores representativos de deuda o provenientes de titularización de conformidad al criterio de calificación establecidos que son los siguientes:
 - a) Los valores representativos de deuda se calificarán en consideración a la solvencia y capacidad de pago del emisor, a su posición de corto y largo

plazo, a las garantías que presentare, a la probabilidad de no pago del capital e intereses, a las características del instrumento, a la información disponible para su calificación y otros factores.

b) Cuando se califiquen acciones de sociedades, se lo hará en atención a la solvencia del emisor, las características de las acciones, la información del emisor y sus valores y a otros factores que determine el Concejo Nacional de Valores.

- ✓ Encontrarse inscrito en el registro de mercado de valores tanto el emisor como los valores a ser emitidos por éste,
- ✓ Haber puesto en circulación un prospecto o circular de oferta pública que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

El prospecto es el documento que contiene las características concretas de los valores a ser emitidos y, en general, los datos e información relevantes respecto del emisor, de acuerdo con las normas de carácter general que al respecto expida el Concejo Nacional de Valores “C.N.V”. Este prospecto deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.”¹¹

De acuerdo a estos parámetros que fueron evaluados por la Bolsa de Valores de Quito, la empresa obtuvo la calificación de riesgo de AAA+ lo que le permitió negociar en el mercado bursátil, con oferta pública primaria de valores que es la que se efectúa con el objeto de negociar, por primera vez, en el mercado, valores emitidos para tal fin.

Por esta razón es importante tratar y analizar las influencias Macroeconómicas que a continuación se detallan, con el objetivo de conocer cómo afectan o benefician al crecimiento de la empresa en el mercado.

¹¹ Ley de Mercado de Valores pags: 8-66-67

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

2.2.1.1 Factor Político

La inestabilidad política de nuestro país en los últimos diez años han provocado problemas serios que han afectado directamente al desarrollo empresarial, ya que la apertura para negociaciones con mercados internacionales se han reducido significativamente, de igual manera ha existido una disminución considerable de la inversión extranjera provocada por las malas decisiones de nuestros gobernantes y su inestabilidad en el poder.

Dichos problemas han afectado a la empresa especialmente en las negociaciones con sus proveedores extranjeros, ya que las limitaciones y condiciones para negociar son más minuciosas y exigentes, debido a que la confiabilidad en el país se ha perdido casi en su totalidad, y por ello requieren de mayores garantías para conceder créditos o plazos de pago por los productos que se importan.

De igual manera a nivel interno los problemas políticos han afectado al ambiente laboral, ya que muchas decisiones que toman nuestros gobernantes perjudican al bienestar social y económico de los empleados que se ve reflejado en la reducción de su capacidad adquisitiva, empeorando su calidad de vida cuyo problema es difícil de resolverlo ya que la entidad se ve afectada directamente y a nivel macro por dichas decisiones erradas.

2.2.1.2 Factor Económico

Dentro de este factor puedo analizar los siguientes indicadores:

☛ INFLACIÓN

La inflación constituye el incremento de los precios de bienes y servicios que provocan un desequilibrio entre la oferta y demanda. En general la inflación cuando crece provoca que, los consumidores limiten la compra de bienes y servicios debido al incremento en los precios y a la falta de ingresos suficientes para solventarlos.

La inflación en los últimos dos años ha tendido a disminuir significativamente, pasando de dos o tres cifras a una, ubicándose entre 1% - 9%, esta variación es debido a varios factores como la dolarización, el incremento de los ingresos provenientes de los emigrantes, y precio del barril del petróleo en el mercado, en los últimos cinco años las remesas de los emigrantes se han constituido en el segundo ingreso más representativo que el país tiene después de los provenientes de la venta del barril del petróleo que se encuentra alrededor de \$65 (Sesenta y cinco dólares).

Estos factores han beneficiado para que la empresa no tenga restricciones para llegar con sus productos hacia sus clientes, extendiendo sus líneas de productos para que se logre alcanzar un nivel de ventas considerable que ha crecido constantemente en los últimos años, donde la oferta y la demanda se han incrementado paulatinamente.

☛ TASAS DE INTERES

Nos permite ver el precio del dinero que tenemos que pagar al realizar un Préstamo, mediante el porcentaje que representa el costo de oportunidad.

Las tasas de interés con las que trabajan las entidades bancarias son altas las cuales no benefician para que la empresa obtenga créditos bancarios para realizar inversiones a largo plazo, puesto que el costo de financiamiento es muy alto, lo que afecta a la inversión, capitalización y crecimiento de la organización, es por ello

que la entidad utiliza esta clase de apalancamiento para inversiones a corto plazo de acuerdo a la relación costo-beneficio.

Puesto que el factor económico es una herramienta indispensable para que una organización se expanda en el mercado a través de nuevas inversiones mediante la implementación de procesos innovadores y aplicación de tecnología de punta, han comprometido a la entidad a buscar formas de financiamiento accesibles, a bajos costos, las mismas que se transformen en soluciones rápidas y confiables para que la organización alcance sus expectativas y estrategias establecidas, por lo que a partir del mes de Julio del 2006 la empresa cotizó en bolsa como una forma de mejorar su situación financiera apalancándose a largo plazo y reduciendo sus pasivos de corto plazo, lo que deja como última alternativa endeudarse en una institución financiera, cuyos costos de financiamiento son altos, y sus réditos bancarios para son extremadamente bajos.

☛ **NIVEL DE INGRESOS**

Es la capacidad económica que tienen las personas para disponer de su dinero para la adquisición de bienes y servicios.

De acuerdo al nicho de mercado al cual apunta la entidad, que es la clase media alta, ha permitido que la empresa pueda vender sus productos con precios que van acorde al nivel de ingresos de sus clientes, pues la calidad que ofrece en cada uno de sus artículos son la base para que sean diferenciados de la competencia, por lo que los clientes a la hora de adquirir el producto con las especificaciones requeridas no escatiman precios, ya que éstos certifican seguridad y confiabilidad.

Las ventas que tiene la entidad son crecientes, el máximo al cual ha llegado como meta propuesta y que se ha cumplido ha sido de \$200.000 mensuales, lo que permite verificar que la entidad está creciendo en el mercado por medio de la

calidad de sus productos y el servicio que se ofrece, los cuales cumplen con las necesidades del cliente.

2.2.1.3 Factor Social

☛ DESEMPLEO

Es la desocupación de la población que pueden y quieren trabajar pero no encuentran una plaza disponible de trabajo. La tasa del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. El porcentaje de trabajadores desempleados muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

El desempleo es un problema social que afecta directamente a la calidad de vida de una sociedad, lo que tiene como consecuencia el incremento de la delincuencia, desnutrición, migración, fuga de cerebros y por ende el subdesarrollo de una nación.

La migración de personas talentosas perjudica al desarrollo social, cultural, económico, tecnológico, y financiero, del país, pues se está dejando ir fácilmente al recurso humano calificado que tiene el país, quienes son personas con intelecto y mente sana las cuales podrían conducir al país por senderos de productividad y desarrollo, mediante la aportación de ideas y soluciones factibles que permitan ser un país competitivo a nivel mundial, ya que la diferencia con los países de tercer mundo radica justamente en la calidad de gente que habita en éstos, quienes son gente emprendedora que cree en su país. Las consecuencias de la migración son desastrosas, a causa de este problema existen hogares desintegrados completamente, hijos que se dedican a la drogadicción y formación de pandillas, por ende el incremento de la delincuencia, factores sociales que en nuestro país es una realidad muy cruda que ha empeorado el bienestar familiar.

De igual manera ha contribuido para que se extiendan los negocios fraudulentos como son los chulqueros, quienes han hecho de este oficio su presente y futuro bienestar económico; de igual manera ha crecido el coyoterismo como un problema social, donde caen las personas más ingenuas y de pocas posibilidades que deben endeudarse o vender sus pocas partencias para poder costear este viaje que en muchos casos no tiene rumbo fijo, convirtiéndose en un túnel sin salida para aquellos que no logran su objetivo.

Por lo que esta variable social afecta directamente a la capacidad de ingresos que una persona tiene lo que se ve limitada a gastar su dinero en mejoras de sus bienes, por lo que perjudica a las ventas de los productos y servicio que brinda la entidad, puesto que muchas veces sus clientes no cuentan con los recursos disponibles.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es una herramienta indispensable para alcanzar el éxito en cualquier campo ya sea profesional, empresarial, humano, entre otros, en esta época la tecnología ha cambiado al mundo donde los inventos han sido reconocidos y e innovados con rapidez pues las necesidades del hombre son cambiantes conjuntamente con las exigencias de un mercado globalizado y competitivo.

Países desarrollados como Estados Unidos, Japón, China se han constituido en potencias mundiales debido al factor tecnológico, lo han explotado al máximo en especial los países Asiáticos en los cuales la tecnología ha superado los límites, con inventos como la robótica que es una alternativa muy imprescindible para lograr un trabajo sin defectos en una organización hacerlo todo bien a la primera vez “Just in Time” Justo a Tiempo, como lo califican los japoneses, es así que de aquí a unos 10 años la mayoría de las empresas a nivel mundial reemplazarán la mano de obra humana por los robots, economizando costos y aumento la productividad en sus procesos.

Sin desmere a estos inventos, la tecnología también es un factor que atenta el bienestar económico y social de las personas, hoy en día se a tendido a reemplazarlas por sistemas computacionales o mecanismos electrónicos a las funciones que varias personas lo hacían manualmente, ahora lo llevan a cabo a través de una máquina y con mayor rapidez y obteniendo los resultados esperados.

Los vehículos o sistemas computacionales provenientes del Asia o Japón son los más cotizados en el mercado, debido a que constantemente están renovando sus productos con normas de calidad que certifican sus trabajos y son reconocidos a nivel mundial.

Por estas razones la empresa ha creído necesario contar con tecnología de punta para la verificación y tratamiento de los vehículos que entran al taller, esto les ha permitido mejorar el servicio, conjuntamente con la aplicación de los procesos diseñados para lograr un trabajo que garantice la satisfacción de las necesidades del cliente, estos sistemas y mecanismos tecnológicos son monitoreados constantemente por la administración quienes no han descuidado de su tratamiento, aplicación y renovación, es por ello que al personal de taller que se destaca en sus actividades lo envían a que reciba capacitación en el exterior con el fin de mejorar el servicio que se ofrece y así tener parámetros de calidad que les permita competir en el mercado.

De igual manera a nivel administrativo la entidad cuenta con el Sistema Integrado de Facturación “SIFAC”, como su nombre lo indica; este sistema integra a nivel nacional todas los procesos contables, financieros y administrativos que se realizan en todas las sucursales como son: las importaciones que la matriz realiza, proveedores, clientes, compras nacionales, ventas, cartera, índices financieros, políticas de venta, stock, registros contables, entre otros; de esta manera a nivel gerencial pueden ser monitoreados todos los procedimientos y resultados obtenidos para la toma oportuna de decisiones en beneficio de toda la empresa.

2.2.1.6 Factor Legal

La empresa desde sus inicios se ha sujetado a las leyes y reglamentos que los organismos de Control lo imponen para el correcto funcionamiento de las actividades, estos organismos de control como son el SRI, Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Bancos, Ministerio de Trabajo, entre otras, permiten que las actividades que se desarrollan en la organización sean realizadas con transparencia, apoyándose en las bases legales como sustento de sus operaciones.

En la actualidad, el SRI, institución reguladora de los impuestos y tributos a nivel nacional, ha creado un nuevo sistema de control tributario denominado “ANEXOS TRANSACCIONALES”, los mismos que permiten tener controlados todas las transacciones que realizan las empresas diariamente, con el fin de que los impuestos y tasas sean declaradas correctamente.

Ante este control tributario la organización, está cumpliendo con las nuevas exigencias y parámetros impuestos por el SRI, mejorando sus sistemas de control y procesos que se llevan a cabo en las transacciones y demás actividades relacionadas a este proceso.

Todas las nuevas regulaciones impuestas por estos organismos de control, conllevan a la mejora de la entidad, siendo más competitiva, y confiable tanto para los clientes, como para sus proveedores.

Las instituciones Bancarias, últimamente han impuesto ciertas condiciones crediticias para que la empresa tenga acceso a sus beneficios, lo que ha hecho que la entidad mejore sus rendimientos financieros y administrativos, logrando así obtener la credibilidad en las operaciones que realiza como sustento para las instituciones financieras.

Por tanto la empresa es una institución seria, comprometida con el desarrollo del país por lo que se rige a todas las estipulaciones legales que debe cumplir para el correcto funcionamiento de sus actividades dentro y fuera del país, acoplándose a las exigencias presentadas por diferentes entidades públicas como son el IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, Aduana, Municipio, Entidades Financieras y Bancarias, Bolsa de Valores de Quito, y otras, lo que le han permitido conseguir el prestigio en el mercado.

2.2.3. Influencias Microambientales

2.2.2.1 Cliente

El cliente es la persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa.

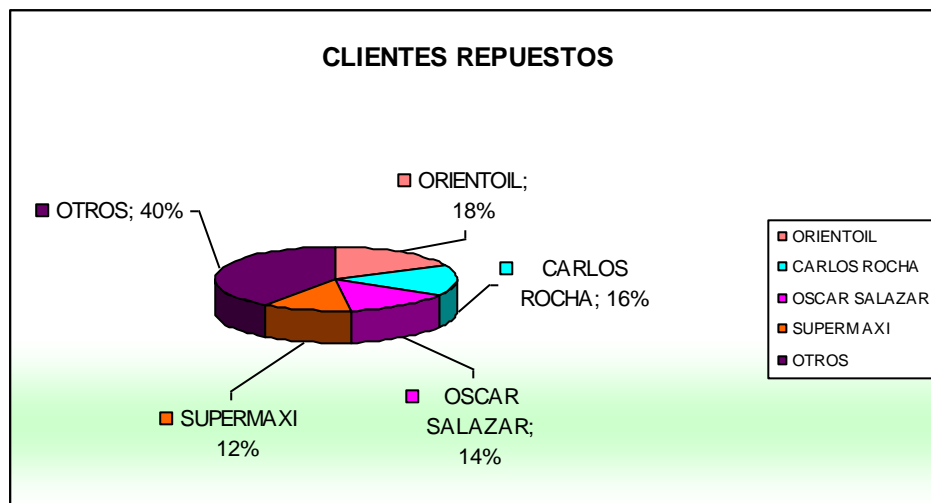
La entidad cuenta con clientes potenciales en las líneas de repuestos y neumáticos, quienes han permitido expandirse en el mercado, a través del servicio y calidad en los productos que comercializa la organización, que han dado como resultado la confianza y plena satisfacción de las necesidades de los clientes a nivel nacional.

- ✓ Los clientes potenciales en la línea de repuestos automotrices representan el 60% del total de las ventas mensuales de esta línea, y el 40% son clientes minoritarios, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO 2: DISTRIBUCION DE CLIENTES REPUESTOS AUTOMOTRICES

<i>CLIENTE</i>	<i>%</i>
ORIENTOIL	18%
CARLOS ROCHA	16%
OSCAR SALAZAR	14%
SUPERMAXI	12%
TOTAL	60%
OTROS	40%
TOTAL	100%

GRÁFICO 1: CLIENTES REPUESTOS



Las políticas de crédito y descuento que la empresa tiene para sus negociaciones dependen de varios factores como son:

- ✓ Monto de ventas
- ✓ Tipo de cliente
- ✓ Forma de pago (cheque o efectivo)

Una vez que se analiza el tipo de cliente se le concede plazos de pago que van desde 30 a 90 días sin interés.

Cuando el cliente es nuevo no se concede plazos de pago, sino un descuento del 10% siempre y cuando la compra sea en efectivo.

Cada una de las alternativas mencionadas anteriormente, se las analiza cuidadosamente porque dependen de estas estrategias para que las ventas cumplan con las expectativas trazadas por la administración.

Al analizar a los clientes potenciales, se determinó que son empresas mayoristas que se dedican a la compra y ventas de repuestos automotrices cuyo proveedor es la entidad, y que en otros casos son empresas que utilizan directamente los repuestos para satisfacer sus necesidades.

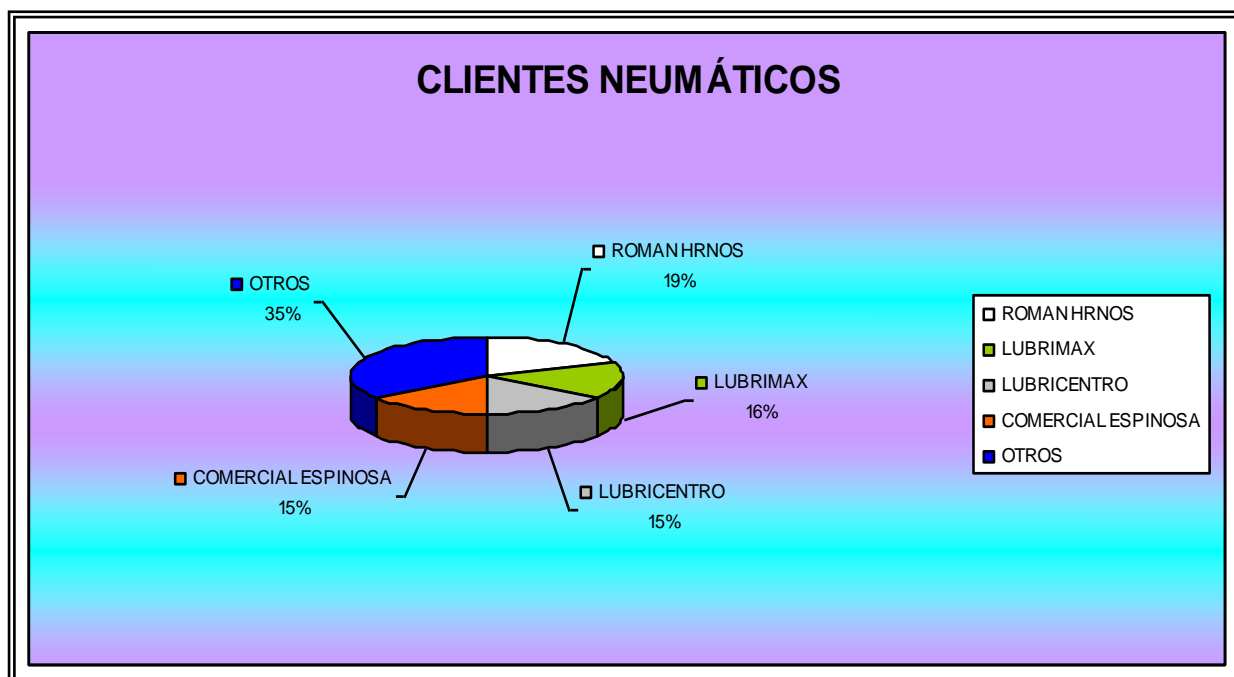
La entidad tiene clientes minoristas en la línea de repuestos, quienes son los propietarios de los vehículos que acuden al taller o que necesitan comprar directamente un repuesto para su vehículo, estos clientes se encuentran distribuidos por sectores como son el Norte, Centro y Sur de la ciudad de Quito y también fuera del Distrito y representan el 40% de las ventas mensuales.

- ✓ En la línea de neumáticos, los clientes potenciales representan el 65% del total de las ventas mensuales de esta línea, y el 35% restante corresponde a clientes minoritarios, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO 3: DISTRIBUCION DE CLIENTES DE NEUMÁTICOS

<i>CLIENTE</i>	<i>%</i>
ROMAN HRNOS	19%
LUBRIMAX	16%
LUBRICENTRO	15%
COMERCIAL ESPINOSA	15%
TOTAL	65%
OTROS	35%
TOTAL	100%

GRAFICO 2: CLIENTES NEUMÁTICOS



Los clientes potenciales se encuentran distribuidos dentro y fuera de la ciudad de Quito, tanto en la Sierra como en la Costa, sus compras representan el 65% de los ingresos totales mensuales que la entidad tiene en esta línea.

Este nivel de ventas se ha logrado en base al esfuerzo, seriedad y calidad en el servicio y productos que se comercializan, obteniendo a cambio la confianza plena de nuestros clientes a nivel nacional, permitiendo ampliar el mercado en las regiones de la Sierra y Costa del país.

Los clientes minoritarios representan el 35% del total de las ventas mensuales en esta línea y se encuentran representados por los dueños de los vehículos que necesitan por unidades los neumáticos y sus compras son mínimas, adicionalmente a este grupo corresponden los clientes que acuden al taller mecánico a realizar el chequeo general del vehículo.

Las políticas de crédito que se aplican para esta línea de productos son las mismas que se aplican para la línea de repuestos, teniendo en consideración:

- ✓ Tipo de llantas
- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Clase de cliente
- ✓ Forma de pago

2.2.2.2 Proveedor

El proveedor es la persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Los proveedores con los que cuenta la empresa son nacionales e internacionales, los cuales son punto clave para lograr el prestigio de su trayectoria en el mercado.

Las políticas de crédito con los proveedores de la línea Hino y Mercedes Benz que son los proveedores más potenciales que tiene la empresa y que representan el 65% del total de las ventas en esta línea, se las maneja de la siguiente manera:

⇒ **Mercedes Benz** 30 días plazo sin interés

⇒ **Hino** 30 días plazo sin interés

Todos los productos que se comercializan sean de proveedores nacionales o extranjeros, son artículos de calidad, permitiendo la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

A continuación se detallan los proveedores que entregan a la empresa los **REPUESTOS** en las diferentes marcas.

1. BF GERMANY
2. MERCEDEZ BENZ
3. GLAENZER SPICER
4. HENGST FILTER
5. SACHS
6. PEQUALITY
7. VDO
8. EL-RING
9. LEMFORDER
10. ZF DO BRASIL S.A
11. GLYCO
12. MANN
13. MW
14. M
15. AGRALE
16. DAYCO
17. FEBI BILSTEIN
18. MAHLE
19. KKK
20. FRASLEE
21. FREIOS KNORR
22. TRUCK TEC
23. COVIND,
24. OTROS



A continuación se detallan una muestra de los proveedores y productos de la línea de repuestos automotrices:

CUADRO 4: MUESTRA DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS, LINEA REPUESTOS

ANÁLISIS INTERNO					
REPUESTOS		PROVEEDOR			
MARCA AUTOS	MUESTRA DE REPUESTOS MÁS VENDIDOS	NOMBRE DEL PROVEEDOR	MARCA		COSTO
			ORIGINAL	NO ORIGINAL	
MERCEDES BENZ					
1	Discos de embrague	SACHS		*	\$ 242,00
2	Radiadores	BHER		*	\$ 533,00
3	Embragues de ventilador	BHER		*	\$ 237,02
4	Buster del embrague	WABCO		*	\$ 332,41
5	Bocin de la Cruceta de la Transferencia	MERCEDEZ	*		\$ 26,71
6	Filtro de aceite	HENGST		*	\$ 11,82
7	Filtro de combustible	HENGST		*	\$ 10,84
8	Ruliman del embrague	SACHS		*	\$ 173,97
9	Rodela de los satélites	MERCEDEZ	*		\$ 4,31
10	Retenedores de la rueda	EL RING		*	\$ 27,81
11	Turbos	KKK		*	\$ 633,25
12	Rueda, sensores	MERCEDEZ	*		\$ 97,49
13	Pastillas	FRASLEE		*	\$ 109,53
14	Bandas	MERCEDEZ		*	\$ 24,08
MWM					
1	Conjuntos de motor	MWM	*		\$ 166,84
2	Bandas	MWM	*		\$ 6,53
3	Valvulas	MWM	*		\$ 4,59
4	Empaques de cabezote	MWM	*		\$ 8,78
5	Polea de cigueñal	MWM	*		\$ 219,56
6	Motor de arranque	MWM	*		\$ 164,14
7	Termostatos	MWM	*		\$ 5,80
8	Filtros de aceite	MWM	*		\$ 7,49
9	Disco de embrague	MWM	*		\$ 71,42
10	Cojinetes de biela	MWM	*		\$ 4,50
11	Cojinetes de bancada	MWM	*		\$ 9,56
12	Piñón de compresor	MWM	*		\$ 32,00
13	Balancines	MWM	*		\$ 24,14
14	Guías de valvula	MWM	*		\$ 0,91
AGRALE					
1	Retendores rueda	AGRALE	*		\$ 13,26
2	Bandas	DAYCO		*	\$ 28,50
3	Filtros aceite	MWM	*		\$ 4,78
4	Filtro Racor	AGRALE	*		\$ 7,84
5	Filtro de Aire	MANN	*		\$ 16,50
6	Ventilador	MWM	*		\$ 178,48
7	Termostato	MWM	*		\$ 16,26

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

Por lo que se pudo determinar es que la entidad comercializa en un 70% productos no originales, debido a que muchas veces los clientes prefieren comprar los repuestas en marcas alternativas porque los originales tienen costos muy altos.

El proveedor para la línea de los neumáticos es **GOOD YEAR**, provenientes de los siguientes países:

- ⇒ Good Year Colombia
- ⇒ Good Year Brasil
- ⇒ Good Year Perú



Los proveedores de los neumáticos son extranjeros, quienes han contribuido para que la organización cuente con productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente y a su vez permitan a la entidad crecer y ser más competitiva en el mercado.

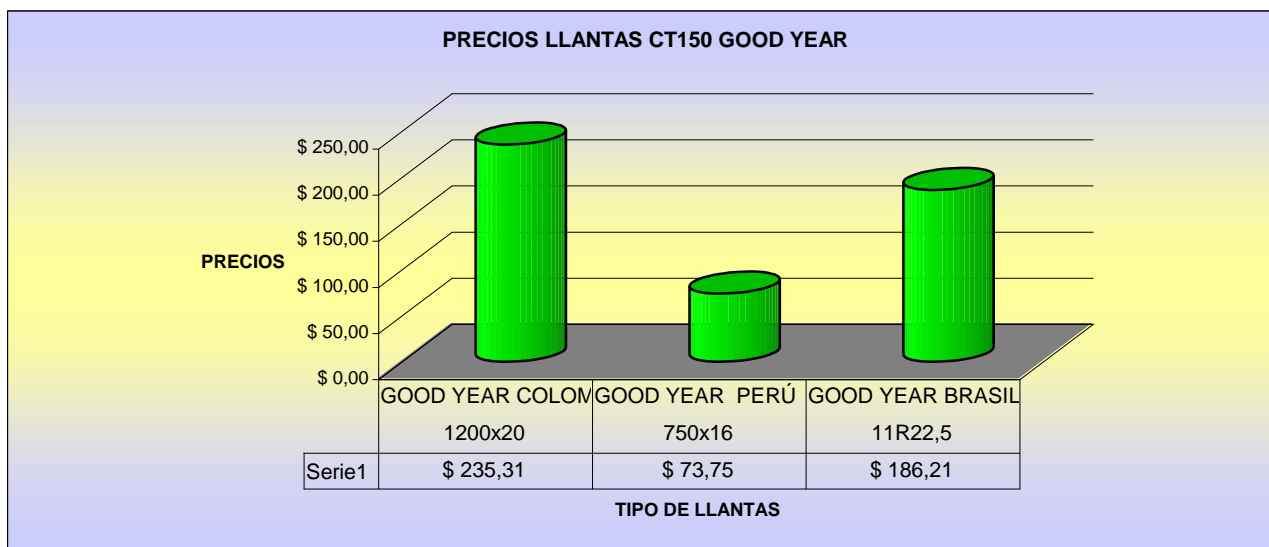
Los productos que más se comercializan en neumáticos y que representa el 70% de las ventas en esta línea son las llantas CT 150, CT 217 y CLM 100 cuyos proveedores son los siguientes:

CUADRO 5: MUESTRA DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS, LÍNEA NEUMÁTICOS

ANÁLISIS INTERNO				
LLANTAS				
MARCA	PRODUCTO		NOMBRE DEL PROVEEDOR	COSTO
GOOD YEAR				
1	CT 150	1200x20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 235,31
		750x16	GOOD YEAR PERÚ	\$ 73,75
		11R22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 186,21
2	CT 217	1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 232,22
		82516	GOOD YEAR PERÚ	\$ 110,14
		12R22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 325,91
3	CLM 100	1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 128,00
		700X15	GOOD YEAR PERÚ	\$ 100,14
		295/80/22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 308,46

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

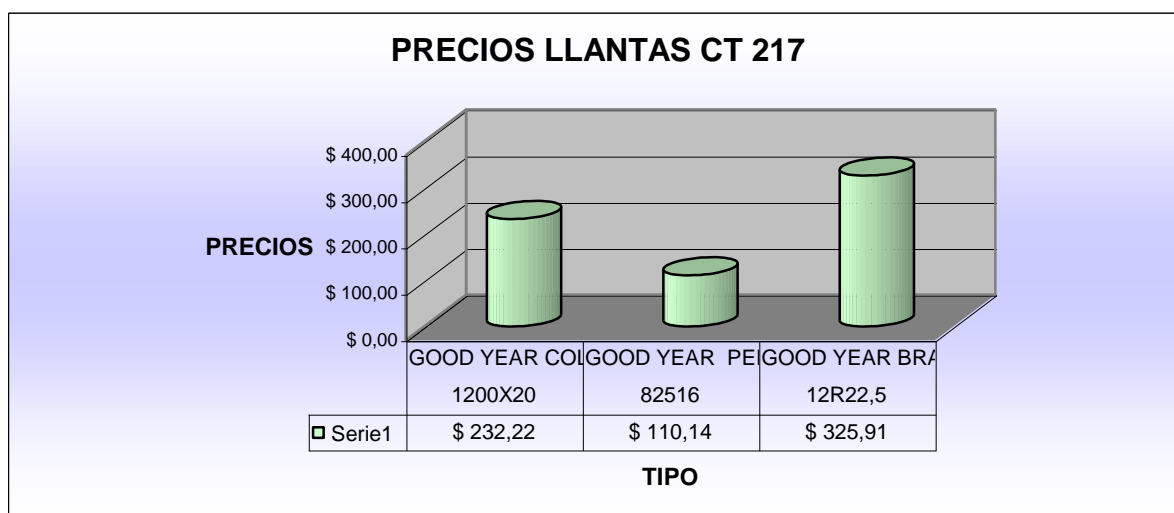
GRAFICO 3: PRECIOS LLANTAS CT 150 GOOD YEAR



Al analizar los costos de las llantas CT 150, cuyos proveedores son GOOD YEAR Colombia, Perú y Brasil, se determina:

- ✓ La empresa tiene un proveedor por cada tipo de llanta, el CT 150 se distribuyen de acuerdo al tipo o modelo que se necesita, teniendo como precedente los costos del producto que se van a comercializar.
- ✓ Las llantas importadas de Colombia 1200 X 20, son las más costosas a diferencia de las de Perú 750x16 y Brasil 11R22,5.

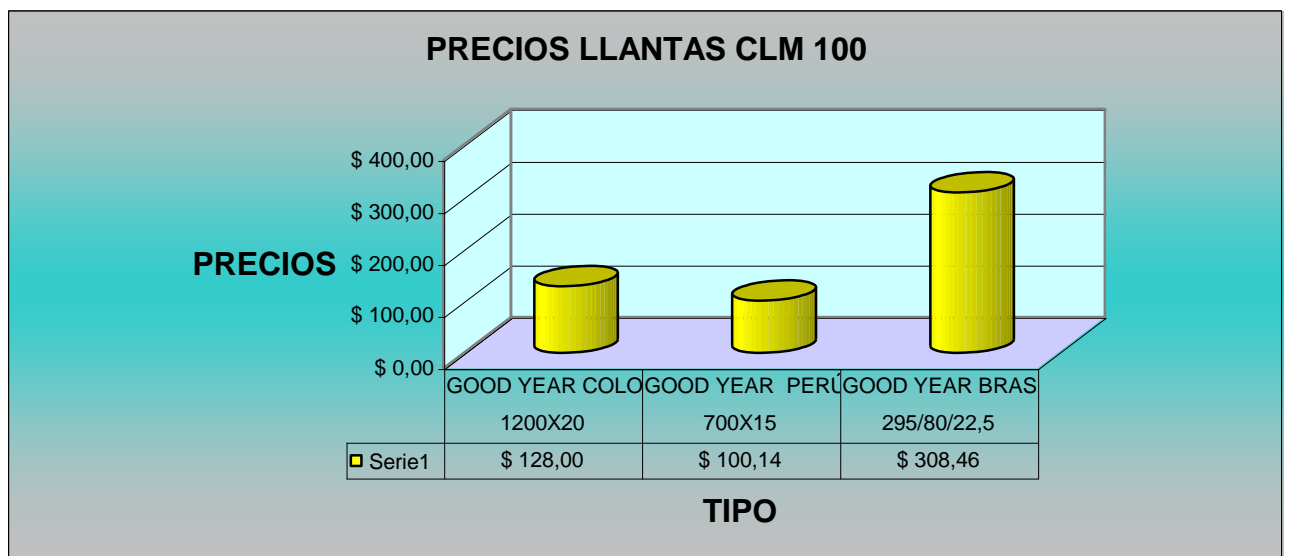
GRAFICO 4: PRECIOS LLANTAS CT 217 GOOD YEAR



Una vez que se revisaron los costos de las llantas CT 217, cuyos proveedores son GOOD YEAR Colombia, Perú y Brasil, se determina:

- ✓ La empresa cuenta con proveedores distribuidos de acuerdo al tipo y modelo de llantas, mediante los cuales ha diversificando estratégicamente los costos de estos productos.
- ✓ Las llantas importadas del Brasil 12R22,5, son las más costosas a diferencia de las de Perú 82516 y Colombia 1200X20.

GRAFICO 5 : PRECIOS LLANTAS CLM 100 GOOD YEAR



Los costos de las llantas CLM 100, cuyos proveedores son GOOD YEAR Colombia, Perú y Brasil, son muy variantes ya que dependen de varios aspectos, diseños, portes entre otros; por lo que se determina:

- ✓ La entidad tiene un proveedor por cada tipo de llantas, a costos diferentes, permitiéndole diversificar los costos de las llantas CLM100.
- ✓ Los neumáticos importados de Brasil 295-80- 22.5, tienen costos más altos que los de Perú 700X15 y Colombia 1200X20.

Las relaciones interinstitucionales con los proveedores son muy satisfactorias, existen líneas claras de comunicación, seriedad en las negociaciones que se efectúan dentro o fuera del país, y políticas de crédito accesibles que son las siguientes:

- ⇒ **GOOD YEAR COLOMBIA** 90 días sin interés
- ⇒ **GOOD YEAR BARSIL** 90 días sin interés
- ⇒ **GOOD YEAR PERÚ** 90 días sin interés

Estas negociaciones han contribuido a que la organización pueda vender a sus clientes los productos con facilidades de pago, que van desde 30 a 90 días plazo.

2.2.2.3 Competencia

La organización durante su trayectoria comercial ha venido compitiendo con empresas muy importantes en la ciudad de Quito en sus líneas de repuestos y neumáticos, esta competencia se da por el precio y variedad de los productos, ya que la organización a nivel de la competencia tiene precios elevados con un promedio de 15% más, lo que no la benefician a nivel competitivo, además no cuenta con una amplia gama de repuestos automotrices desde los más simples hasta los más complejos, por esta razón los clientes prefieren recurrir a la competencia para cubrir sus necesidades.

La empresa tiene competidores potenciales tanto en repuestos como en neumáticos, quienes tienen una ardua trayectoria en el mercado, entre ellos tenemos:

REPUESTOS:

- ⇒ AUTECH S.A
- ⇒ IMPEDI
- ⇒ Importadora Porras Cia. Ltda.
- ⇒ Otros

CUADRO 6 : MUESTRA, ANÁLISIS DE PRECIOS, REPUESTOS EMPRESA VRS COMPETENCIA

ANÁLISIS INTERNO											
REPUESTOS		PROVEEDOR			EMPRESA	COMPETENCIA				EMPRESA VRS COMPETENCIA	
MARCA AUTOS	REPUESTOS	NOMBRE DEL PROVEEDOR	MARCA		PRECIO DE VENTA	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	PRECIO DE COMPETENCIA	MARCA		P.VTA Empresa menos P.VTA Competencia	%
			ORIGINAL	NO ORIGINAL				ORIGINAL	NO ORIGINAL		
MERCEDES BENZ											
1	Discos de embrague	SACHS		*	\$ 550,00	Importadora Porras CIA LTDA	\$ 440,00		*	110,00	25,00%
2	Radiadores	BHER		*	\$ 920,00	AUTEC S.A	\$ 960,00	*		-40,00	-4,17%
3	Embragues de ventilador	BHER		*	\$ 450,00	AUTEC S.A	\$ 720,00	*		-270,00	-37,50%
4	Búster del embrague	WABCO		*	\$ 595,68	Importadora Porras CIA LTDA	\$ 450,00		*	145,68	32,37%
5	Bocin de la Cruceta de la Transferencia	MERCEDEZ	*		\$ 47,45	AUTEC S.A	\$ 38,00	*		9,45	24,87%
6	Filtro de aceite	HENGST		*	\$ 21,18	AUTEC S.A	\$ 21,18	*		0,00	0,00%
7	Filtro de combustible	HENGST		*	\$ 18,54	AUTEC S.A	\$ 18,54	*		0,00	0,00%
8	Reliman del embrague	SACHS		*	\$ 237,71	Importadora Porras CIA LTDA	\$ 210,00		*	27,71	13,20%
9	Rodela de los satélites	MERCEDEZ	*		\$ 8,02	AUTEC S.A	\$ 7,00	*		1,02	14,57%
10	Retenedores de la rueda	EL RING		*	\$ 49,84	Importadora Porras CIA LTDA	\$ 38,00		*	11,84	31,16%
11	Turbos	KKK		*	\$ 922,00	Importadora Porras CIA LTDA	\$ 825,50		*	96,50	11,69%
12	Rueda, sensores	MERCEDEZ	*		\$ 172,09	AUTEC S.A	\$ 150,00	*		22,09	14,73%
13	Pastillas	FRASLEE		*	\$ 179,00	Servifreno	\$ 122,00		*	57,00	46,72%
14	Bandas	MERCEDEZ		*	\$ 40,48	AUTEC S.A	\$ 28,00	*		12,48	44,57%

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

CUADRO 6: MUESTRA. ANÁLISIS DE PRECIOS REPUESTOS. EMPRESA VRS COMPETENCIA (CONTINUACIÓN)

ANÁLISIS INTERNO											
REPUESTOS		PROVEEDOR			EMPRESA	COMPETENCIA				EMPRESA VRS COMPETENCIA	
MARCA AUTOS	REPUESTOS	NOMBRE DEL PROVEEDOR	MARCA		PRECIO DE VENTA	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	PRECIO DE COMPETENCIA	MARCA		P. VTA Empresa menos P. VTA Competencia	%
MWM			ORIGINAL	NO ORIGINAL				ORIGINAL	NO ORIGINAL		
1	Conjuntos de motor	MWM	*		\$ 326,56	IMPEDI	\$ 292,00	*		34,56	11,84%
2	Bandas	MWM	*		\$ 11,98	IMPEDI	\$ 14,00	*		-2,02	-14,43%
3	Válvulas	MWM	*		\$ 8,03	IMPEDI	\$ 7,03	*		1,00	14,22%
4	Empaques de cabezote	MWM	*		\$ 15,68	IMPEDI	\$ 12,00	*		3,68	30,67%
5	Polea de cigüeñal	MWM	*		\$ 393,56	IMPEDI	\$ 275,00	*		118,56	43,11%
6	Motor de arranque	MWM	*		\$ 294,15	IMPEDI	\$ 350,00	*		-55,85	-15,96%
7	Termostatos	MWM	*		\$ 9,61	IMPEDI	\$ 8,00	*		1,61	20,13%
8	Filtros de aceite	MWM	*		\$ 13,61	IMPEDI	\$ 14,00	*		-0,39	-2,79%
9	Disco de embrague	MWM	*		\$ 127,99	IMPEDI	\$ 118,00	*		9,99	8,47%
10	Cojinetes de biela	MWM	*		\$ 8,22	IMPEDI	\$ 7,25	*		0,97	13,38%
11	Cojinetes de bancada	MWM	*		\$ 16,71	IMPEDI	\$ 13,20	*		3,51	26,59%
12	Piñón de compresor	MWM	*		\$ 59,56	IMPEDI	\$ 65,98	*		-6,42	-9,73%
13	Balancines	MWM	*		\$ 43,25	IMPEDI	\$ 39,04	*		4,21	10,78%
14	Guías de válvula	MWM	*		\$ 1,86	IMPEDI	\$ 1,52	*		0,34	22,37%

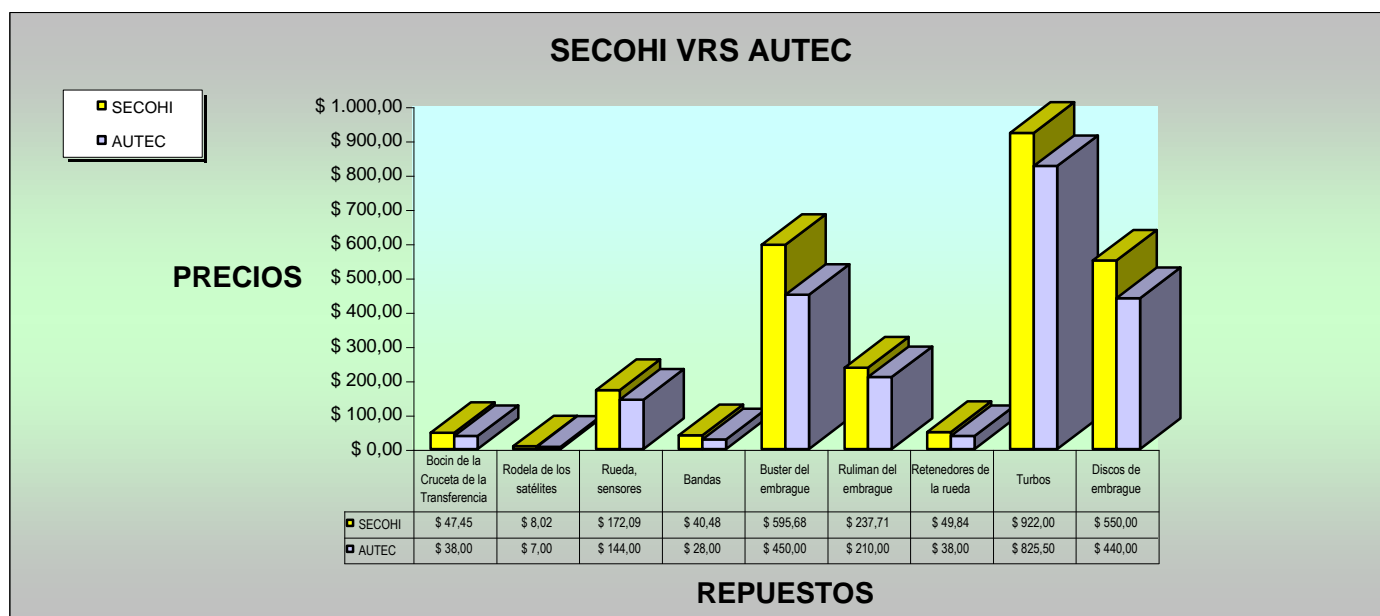
FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

Al analizar la competencia de la línea de repuestos se puede deducir lo siguiente:

- ✓ Los precios de la competencia son más económicos en un promedio de 18% menos que los precios de la entidad, especialmente en los productos originales.
- ✓ La entidad cuenta con productos que en su mayoría no son originales los repuestos, sin embargo éstos son los más demandados por los clientes.
- ✓ La competencia en la marca MERCEDES BENZ es **AUTEC S.A**
- ✓ La competencia en la marca MWM es **IMPEDI**

GRAFICO 6 : PRECIOS REPUESTOS SECOHI VRS AUTEC

AUTEC S.A

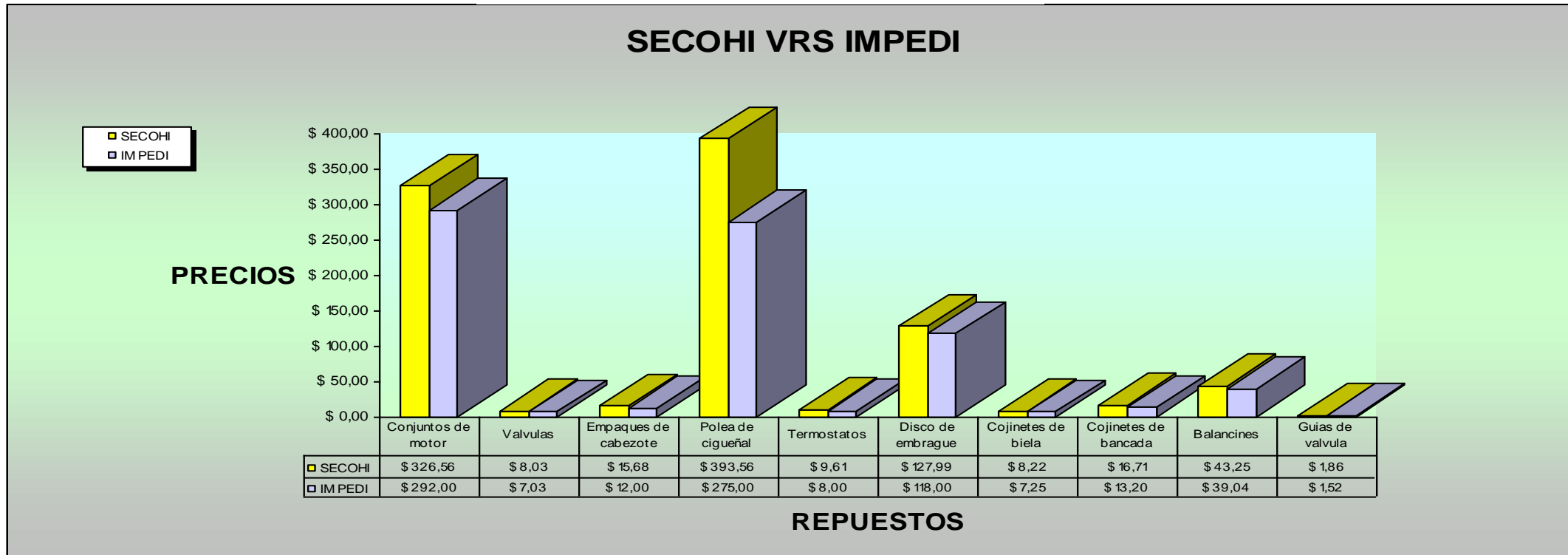


FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

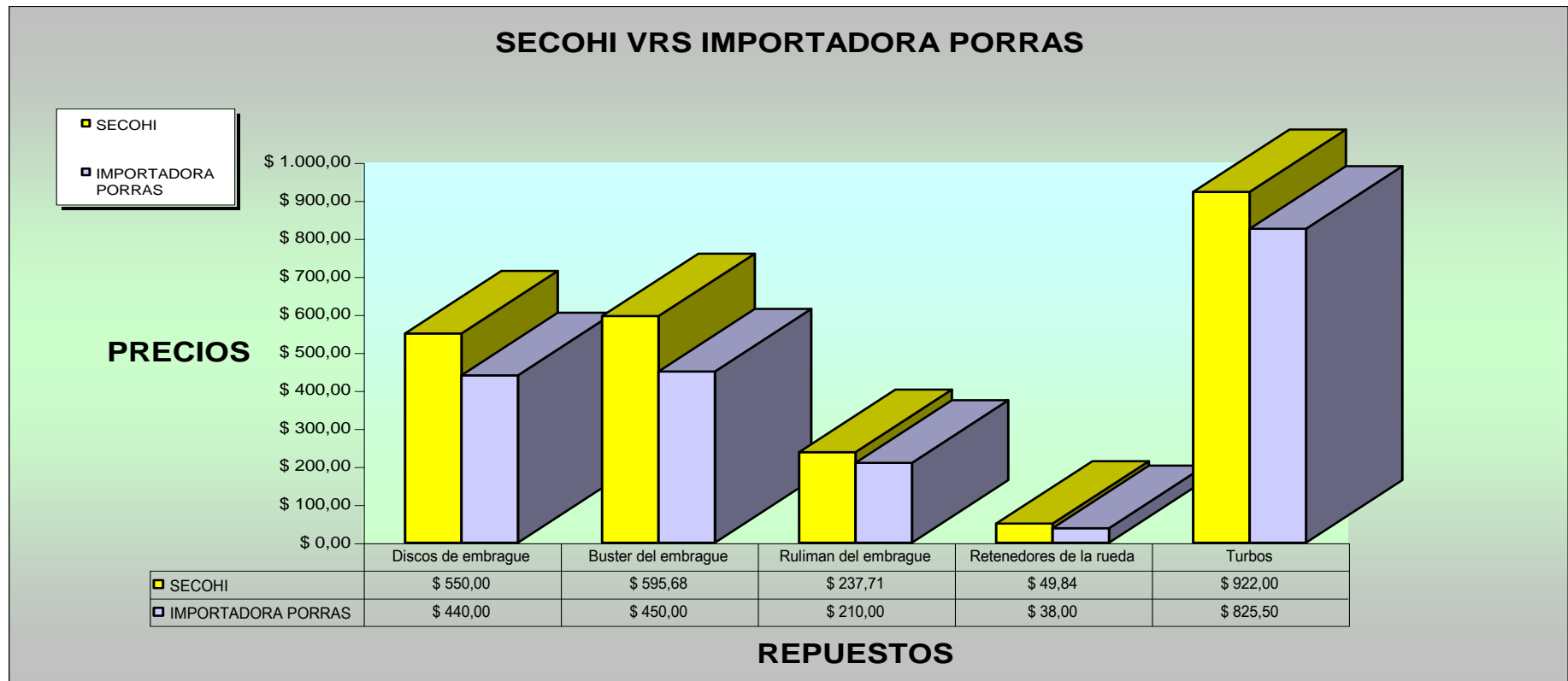
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

AUTEC S.A, es una empresa privada dedicada la venta y distribución de repuestos automotrices a nivel nacional, es el principal competidor de la organización en la marca MERCEDEZ BENZ, esta entidad tiene mayor variedad de líneas de artículos y todos son originales, a diferencia de los productos que ofrece Secohi, en su mayoría no son originales y la diferencia de los precios con la competencia es en promedio del 15% más, por esta razón los clientes cuando necesitan productos originales prefieren ir a adquirirlos en la competencia, donde encuentran variedad, y precios más bajos.

GRAFICO 7 : PRECIOS REPUESTOS SECOHI VRS IMPEDI



IMPEDI, es una empresa privada dedicada a la venta de repuestos automotrices en varias marcas, siendo el principal competidor en la marca MWM, ofrece productos en su mayoría no originales, pero a precios más bajos con relación a los que ofrece Secohi, con un promedio de 17% menos, esto hace que los clientes de la empresa muchas veces prefieran ir a la competencia a adquirir el mismo producto pero a un precio más cómodo.



FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo
REALIZADO POR: Mayra Reyes.

IMPORTADORA PORRAS CIA LTDA., es una empresa privada dedicada a la venta de repuestos automotrices en la ciudad de Quito, los precios con los que cuenta son muy cómodos especialmente en las líneas de productos en marcas no originales, en relación a los que ofrece SECOHI, por esta razón IMPEDI es uno de los competidores más agresivos que tiene la empresa, sin embargo los clientes prefieren a SECOHI por el servicio y políticas crediticias que tiene.

En los tres casos tanto AUTECH S.A, IMPEDI e IMPORTADORA PORRAS son competidores potenciales para la entidad, porque ofrecen el mismo producto en marcas originales o alternativas a precios más cómodos.

Los competidores en la línea de neumáticos son los siguientes:

NEUMÁTICOS:

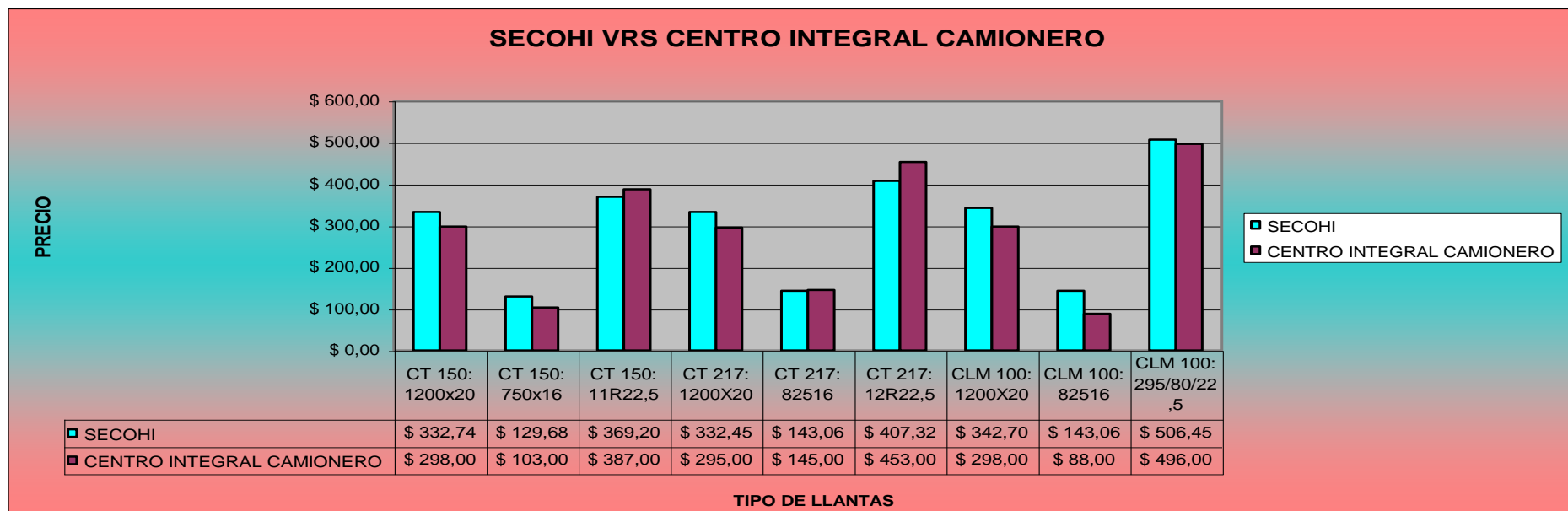
- ⇒ CENTRO INTEGRAL CAMIONERO
- ⇒ ANTONIO PINO YCAZA
- ⇒ LLANTA AMBATO
- ⇒ Otros

A continuación se analizan los factores más importantes entre la empresa y la competencia:

CUADRO 7: MUESTRA DE PRECIOS NEUMÁTICOS. EMPRESA VRS COMPETENCIA

ANÁLISIS INTERNO								
LLANTAS							Empresa VRS Competencia	
MARCA	PRODUCTO		NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRECIO DE VENTA	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	PRECIO DE COMPETENCIA	P. VTA Empresa menos P. VTA Competencia	%
GOOD YEAR	1	CT 150 1200x20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 332,74	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 298,00	34,74	11,7%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 296,80	35,94	12,1%
					LLANTA AMBATO	\$ 286,00	46,74	16,3%
		CT 150 750x16	GOOD YEAR PERÚ	\$ 129,68	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 103,00	-103,00	-100,0%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 101,00	-101,00	-100,0%
					LLANTA AMBATO	\$ 105,00	-105,00	-100,0%
		CT 150 11R22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 369,20	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 387,00	-17,80	-4,6%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 385,00	-15,80	-4,1%
					LLANTA AMBATO	\$ 379,00	-9,80	-2,6%
2	CT 217 1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 332,45	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 295,00	37,45	12,7%	
				ANTONIO PINO YCAZA	\$ 290,00	42,45	14,6%	
				LLANTA AMBATO	\$ 293,00	39,45	13,5%	
		82516	GOOD YEAR PERÚ	\$ 143,06	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 145,00	-1,94	-1,3%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 146,00	-2,94	-2,0%
					LLANTA AMBATO	\$ 141,00	2,06	1,5%
		12R22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 407,32	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 453,00	-45,68	-10,1%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 458,00	-50,68	-11,1%
					LLANTA AMBATO	\$ 455,00	-47,68	-10,5%
3	CLM 100 1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	\$ 342,70	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 298,00	44,70	15,0%	
				ANTONIO PINO YCAZA	\$ 296,00	46,70	15,8%	
				LLANTA AMBATO	\$ 286,00	56,70	19,8%	
		CLM 100 700X15	GOOD YEAR PERÚ	\$ 143,06	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 88,00	55,06	62,6%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 85,00	58,06	68,3%
					LLANTA AMBATO	\$ 88,00	55,06	62,6%
		CLM 100 295/80/22,5	GOOD YEAR BRASIL	\$ 506,45	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 496,00	10,45	2,1%
					ANTONIO PINO YCAZA	\$ 482,00	24,45	5,1%
					LLANTA AMBATO	\$ 500,00	6,45	1,3%

GRÁFICO 9 : PRECIOS LLANTAS SECOHI VRS CENTRO INTEGRAL CAMIONERO

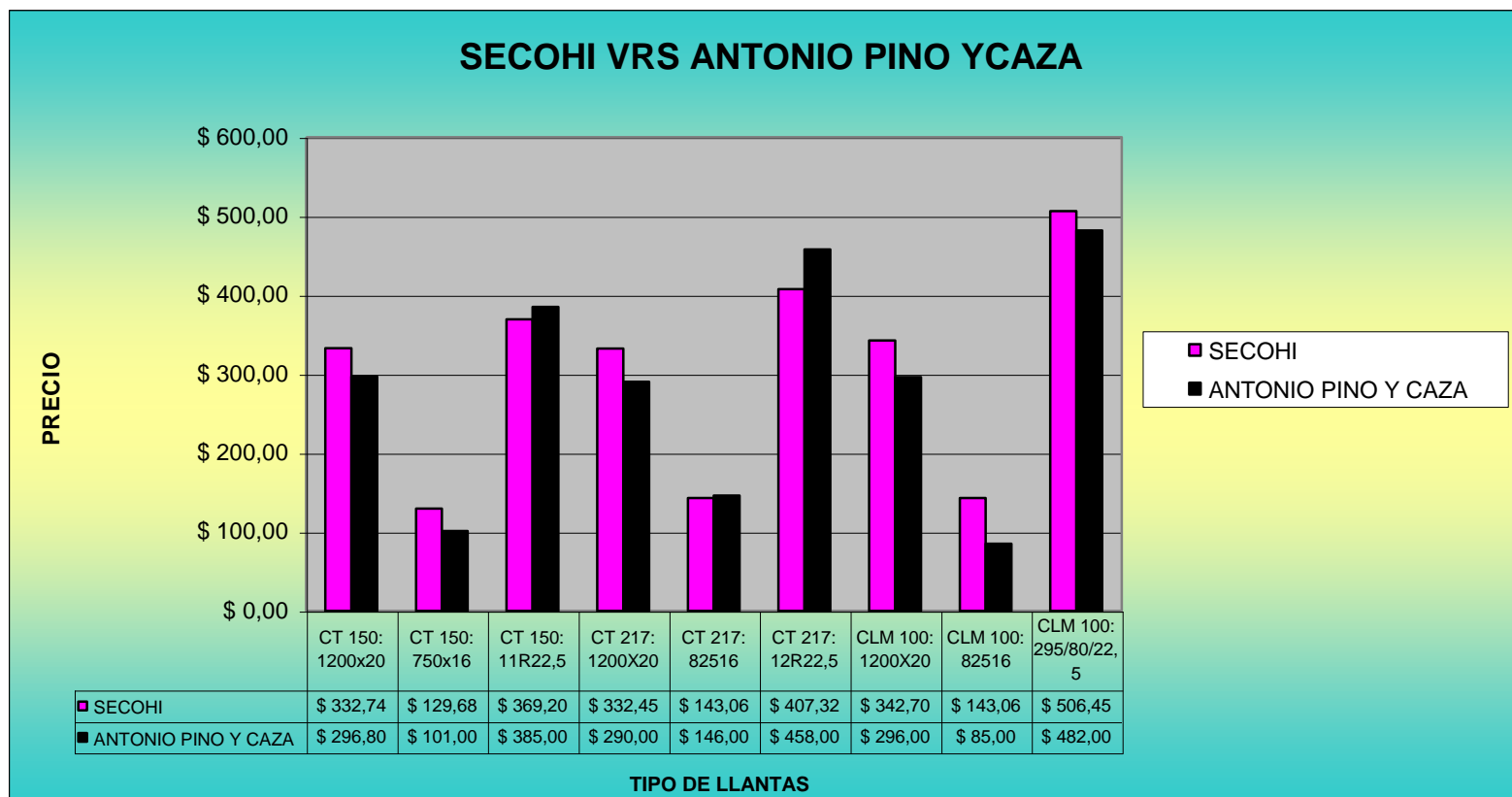


FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes.

La competencia, **CENTRO INTEGRAL CAMINONERO**, es una organización que se dedica a la venta de neumáticos en la ciudad de Quito, en la marca GOOD YEAR, esta entidad tiene precios fluctuantes de acuerdo al tipo de llanta, con respecto a los precios de SECOHI, los de la competencia son más cómodos en los neumáticos CT 150, CT217 en los tipos 1200X20 Y 750X16, y en CLM100, la calidad y la marca son iguales, el factor de diferencia entre las dos es el servicio y buen trato al cliente que SECOHI entrega.

GRÁFICO 10: PRECIOS LLANTRAS SECOHI VRS ANTONIO PINO YCAZA

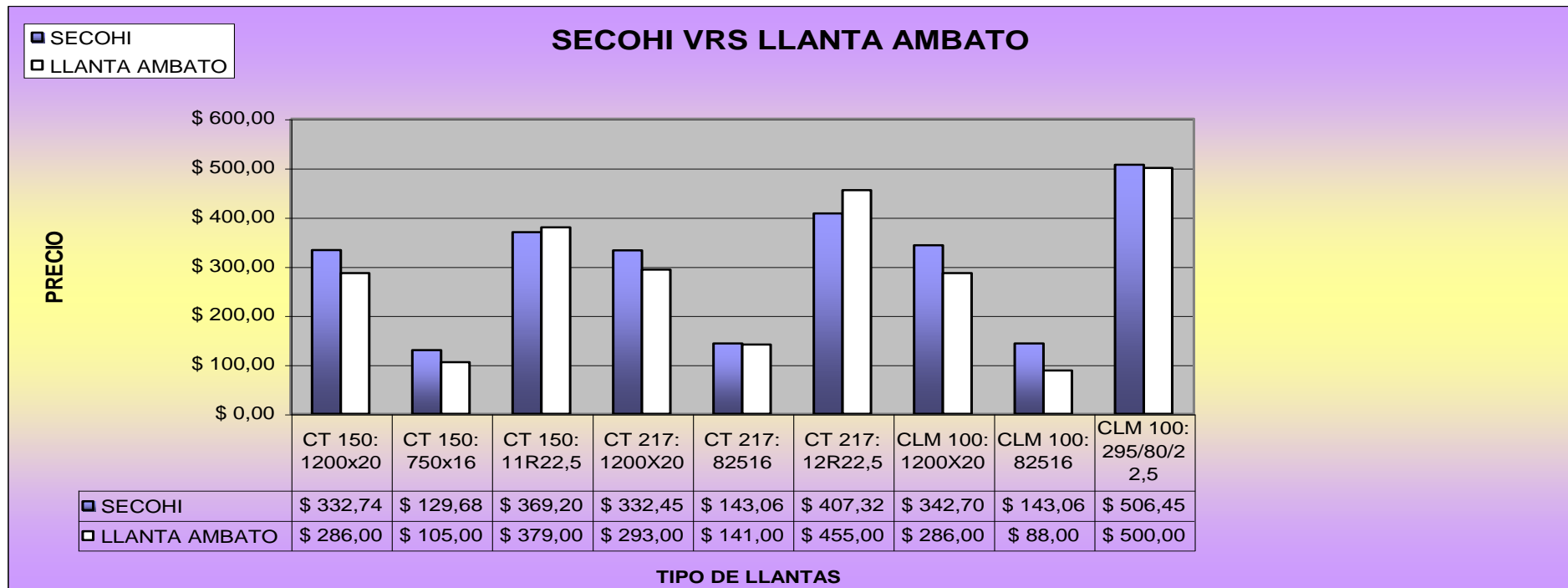


FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes.

ANTONIO PINO YCAZA, es una organización que se dedica a la venta de neumáticos en la marca GOOD YEAR en la ciudad de Quito, esta organización cuenta con precios cómodos con respecto a SECOHI, especialmente en la línea de neumáticos CT 217 Y CLM 100, esta diferencia en precios es un reto para la empresa, sin embargo la trayectoria de SECOHI ha permitido seguir en el mercado sirviendo al cliente con productos de calidad reconocida.

GRÁFICO 11 : PRECIOS LLANTRAS SECOHI VRS LLANTA AMBATO



FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes.

LLANTA AMBATO, es una empresa dedicada a la venta de neumáticos en la marca GOOD YEAR en la ciudad de Quito, mantiene precios atractivos al público, por lo que es la competencia de SECOHI, los precios de la competencia son más cómodos especialmente en las llantas CT 150: 1200X20 , CT 217: 1200X20, CLM 100: 82516, por esta razón la entidad compete fuertemente con esta entidad, la diferencia radical entre la competencia es el servicio y la atención al cliente que SECOHI entrega.

Estos competidores ofrecen los mismos productos ya sean originales o en marcas alternativas, al igual que la entidad pero a precios más económicos, esto ocasiona que la empresa pierda clientes importantes, porque la agresividad de precios en el mercado es un factor importante para ganar y conservar a un cliente, además aún no se cuenta con un inventario completo en todas las marcas de vehículos que permitan satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

La empresa ha logrado mantener a sus clientes potenciales a través de la calidad de los productos y el servicio que ofrece, estas herramientas han ido indispensable para poder crecer y mantenerse en el mercado, la diferencia de precios con la competencia es significativa, sin embargo los clientes han demostrado fidelidad a la organización y la preferencia para con los artículos que se comercializan para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2.2.4 Precios

Los precios que tiene la empresa en sus productos, tanto en llantas como en repuestos son elevados a comparación de la competencia, dado que el mercado al cual se dirige la organización es de estrato medio – alto, por esta razón los clientes toman en cuenta la calidad y el servicio de la entidad y por último califican el precio.

Una vez que se ha podido analizar la competencia de la entidad, se deduce que es por el precio que sus competidores son potenciales, sin embargo de aquello la empresa ha logrado mantener un mercado bien definido.

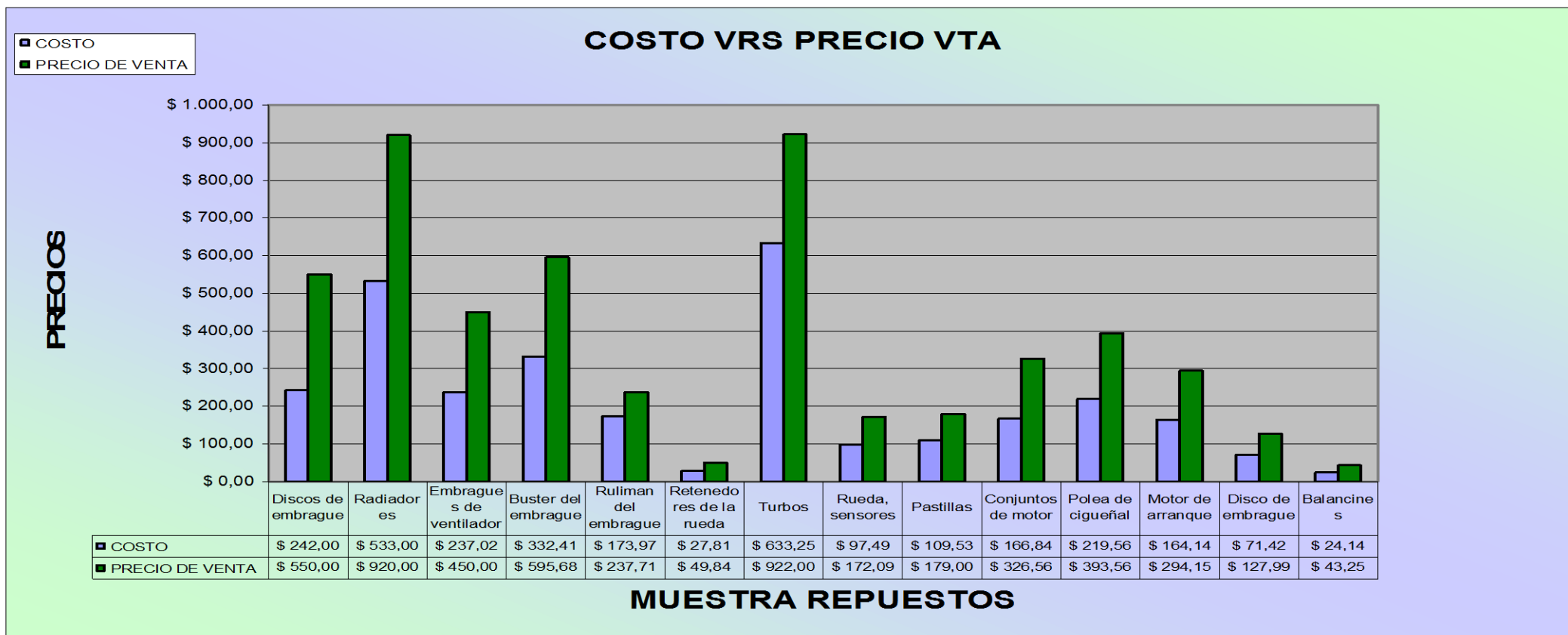
CUADRO 8 : MUESTRA ANÁLISIS UTILIDAD EN REPUESTOS

ANÁLISIS INTERNO								
REPUESTOS		PROVEEDOR	EMPRESA		COMPETENCIA		PRECIO	
MARCA AUTOS	ARTÍCULOS	COSTO	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD	NOMBRE	PRECIO	SECOHI VRS COMPETENCIA	%
MWM	Conjuntos de motor	\$ 166.84	\$ 326.56	\$ 159.72	IMPEDI	\$ 292.00	34.56	11.84%
MWM	Bandas	\$ 6.53	\$ 11.98	\$ 5.45	IMPEDI	\$ 14.00	-2.02	-14.43%
MWM	Válvulas	\$ 4.59	\$ 8.03	\$ 3.44	IMPEDI	\$ 7.03	1.00	14.22%
MWM	Empaques de cabezote	\$ 8.78	\$ 15.68	\$ 6.90	IMPEDI	\$ 12.00	3.68	30.67%
MWM	Polea de cigüeñal	\$ 219.56	\$ 393.56	\$ 174.00	IMPEDI	\$ 275.00	118.56	43.11%
MWM	Motor de arranque	\$ 164.14	\$ 294.15	\$ 130.01	IMPEDI	\$ 350.00	-55.85	-15.96%
MWM	Termostatos	\$ 5.80	\$ 9.61	\$ 3.81	IMPEDI	\$ 8.00	1.61	20.13%
MWM	Filtros de aceite	\$ 7.49	\$ 13.61	\$ 6.12	IMPEDI	\$ 14.00	-0.39	-2.79%
MWM	Disco de embrague	\$ 71.42	\$ 127.99	\$ 56.57	IMPEDI	\$ 118.00	9.99	8.47%
MWM	Cojinetes de biela	\$ 4.50	\$ 8.22	\$ 3.72	IMPEDI	\$ 7.25	0.97	13.38%
MWM	Cojinetes de bancada	\$ 9.56	\$ 16.71	\$ 7.15	IMPEDI	\$ 13.20	3.51	26.59%
MWM	Piñón de compresor	\$ 32.00	\$ 59.56	\$ 27.56	IMPEDI	\$ 65.98	-6.42	-9.73%
MWM	Balancines	\$ 24.14	\$ 43.25	\$ 19.11	IMPEDI	\$ 39.04	4.21	10.78%
MWM	Guías de válvula	\$ 0.91	\$ 1.86	\$ 0.95	IMPEDI	\$ 1.52	0.34	22.37%

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes

GRÁFICO 12 : MUESTRA REPUESTOS COSTO VRS PRECIO VENTA



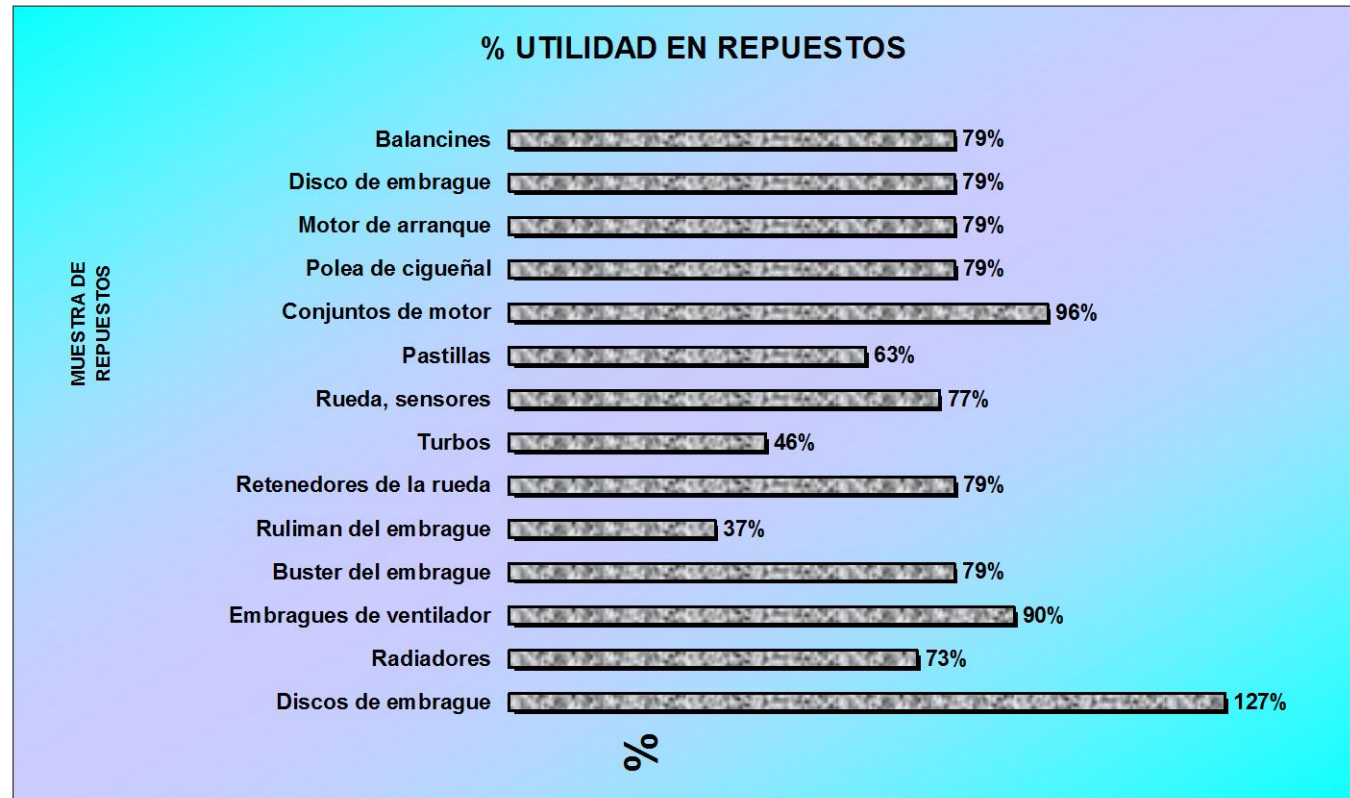
FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes

Los precios de venta de los repuestos que comercializa la entidad son en promedio incrementados al costo en un 70%, dependiendo del tipo de repuesto ya que hay casos en los cuales el precio de venta es incrementado al 102% del costo, esta política de precios se la ha venido manteniendo desde años atrás, a pesar de que los precios de los productos son altos en comparación a la competencia, la organización ha mantenido y ha incrementando su mercado, a través de políticas crediticias y contando con proveedores reconocidos a nivel nacional e internacional, certificando un producto con calidad para la plena satisfacción de los requerimientos del cliente.



GRÁFICO 13 : UTILIDAD PORCENTUAL DE REPUESTOS



FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes

Las utilidades en los repuestos son muy rentables, están alrededor del 70% por producto, esto le permite a la empresa crecer económicamente, y cumplir sus objetivos estratégicos para la reinversión de dichas utilidades al final del año, con el fin de seguir expandiéndose en el mercado y contribuir al adelanto y desarrollo de las actividades en el campo camionero.

CUADRO 9: MUESTRA ANÁLISIS UTILIDAD EN NEUMÁTICOS CT150-CT217



ANÁLISIS INTERNO										
LLANTAS										
MARCA	PRODUCTO		NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA	UTILIDAD	COMPETENCIA		PRECIO DE VENTA	
GOOD YEAR							NOMBRE	PRECIO	SECOHI VRS COMPETENCIA	%
							1	CT 150	1200x20	GOOD YEAR COLOMBIA
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 296,80	35,94	12,1%
							LLANTA AMBATO	\$ 286,00	46,74	16,3%
		750x16	GOOD YEAR PERÚ	73,75	\$ 129,68	\$ 55,93	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 103,00	26,68	25,9%
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 101,00	28,68	28,4%
							LLANTA AMBATO	\$ 105,00	24,68	23,5%
		11R22,5	GOOD YEAR BRASIL	286,21	\$ 369,20	\$ 82,99	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 387,00	-17,80	-4,6%
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 385,00	-15,80	-4,1%
							LLANTA AMBATO	\$ 379,00	-9,80	-2,6%
2	CT 217	1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	232,22	\$ 332,45	\$ 100,23	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 295,00	37,45	12,7%
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 290,00	42,45	14,6%
							LLANTA AMBATO	\$ 293,00	39,45	13,5%
		82516	GOOD YEAR PERÚ	110,14	\$ 143,06	\$ 32,92	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 145,00	-1,94	-1,3%
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 146,00	-2,94	-2,0%
							LLANTA AMBATO	\$ 141,00	2,06	1,5%
		12R22,5	GOOD YEAR BRASIL	325,91	\$ 407,32	\$ 81,41	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 453,00	-45,68	-10,1%
							ANTONIO PINO YCAZA	\$ 458,00	-50,68	-11,1%
							LLANTA AMBATO	\$ 455,00	-47,68	

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

REALIZADO POR: Mayra Reyes

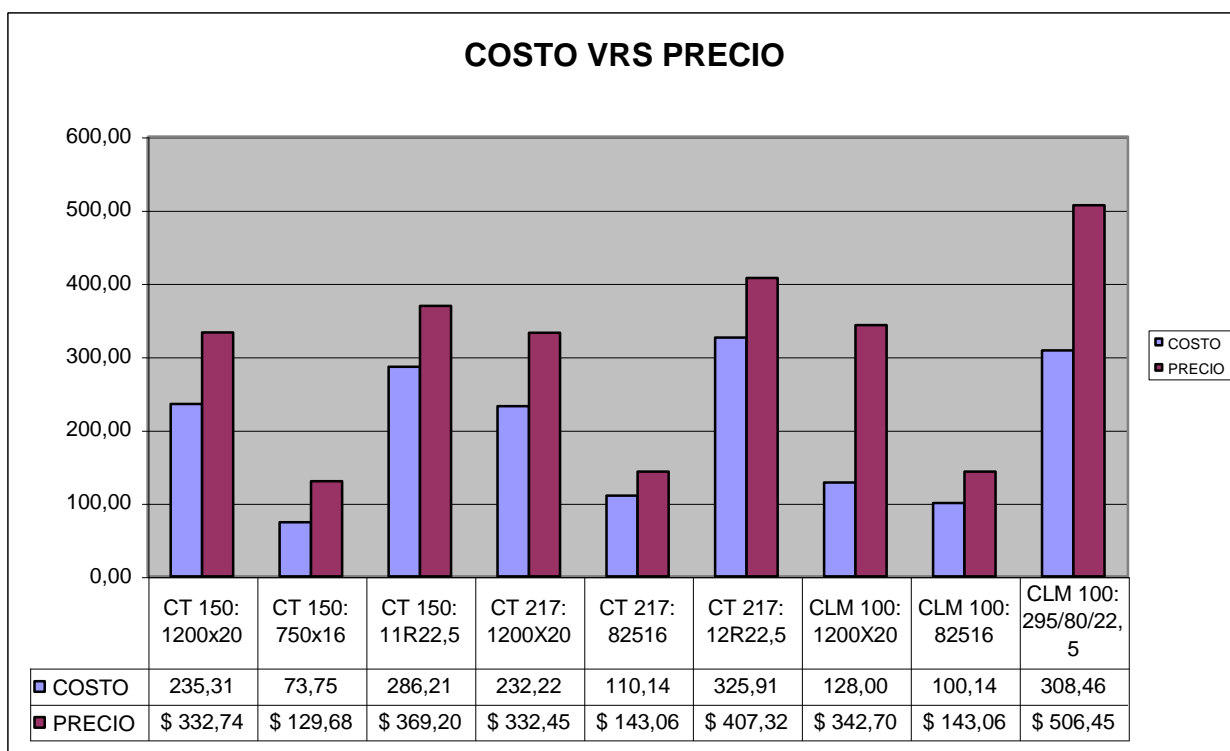
CUADRO 10 : MUESTRA ANÁLISIS UTILIDAD EN NEUMÁTICOS CLM 100

ANÁLISIS INTERNO											
LLANTAS											
MARCA	PRODUCTO		NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRECIO COMPRA	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD	COMPETENCIA		PRECIO DE VENTA		
							NOMBRE	PRECIO	SECOHI VRS COMPETENCIA	%	
GOOD YEAR	3	CLM 100	1200X20	GOOD YEAR COLOMBIA	128,00	\$ 342,70	\$ 214,70	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 298,00	44,70	15,0%
								ANTONIO PINO Y CAZA	\$ 296,00	46,70	15,8%
								LLANTA AMBATO	\$ 286,00	56,70	19,8%
		700X15	GOOD YEAR PERÚ	100,14	\$ 143,06	\$ 42,92	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 88,00	55,06	62,6%	
	ANTONIO PINO YCAZA						\$ 85,00	58,06	68,3%		
	LLANTA AMBATO						\$ 88,00	55,06	62,6%		
		295/80/22,5	GOOD YEAR BRASIL	308,46	\$ 506,45	\$ 197,99	CENTRO INTEGRAL CAMIONERO	\$ 496,00	10,45	2,1%	
	ANTONIO PINO YCAZA						\$ 482,00	24,45	5,1%		
	LLANTA AMBATO						\$ 500,00	6,45	1,3%		

FUENTE: SECOHI, Sucursal El Recreo

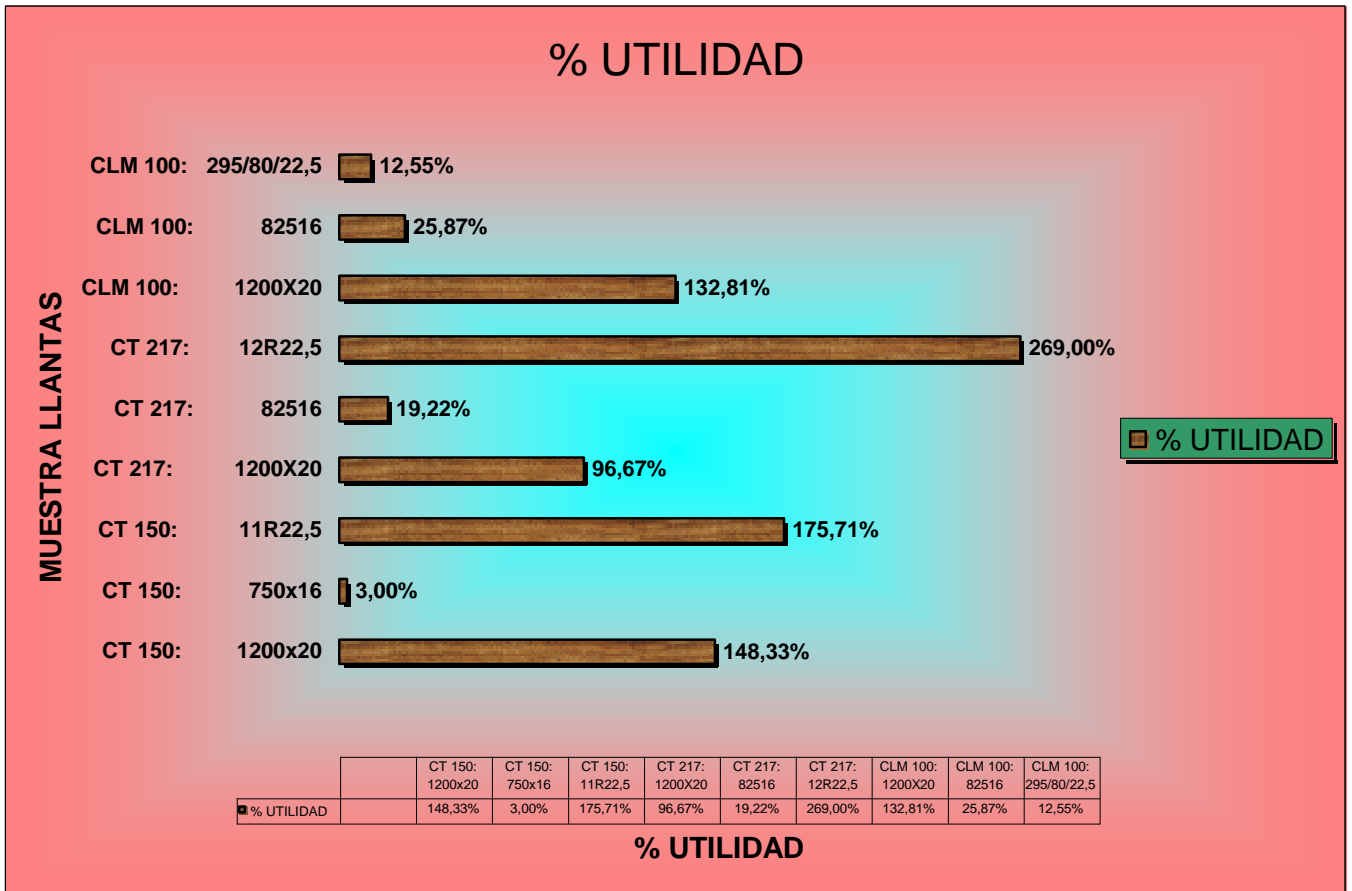
REALIZADO POR: Mayra Reyes

GRÁFICO 14 : MUESTRA NEUMÁTICOS COSTO VRS PRECIO VTA.



Al analizar el costo VRS el precio en los neumáticos, la empresa tiene utilidades muy rentables en estos artículos, especialmente en las llantas CLM 100, la política de ventas que se lleva a cabo es a través de una estrategia de crédito, la misma que es atrayente para el cliente porque se conceden descuentos o plazos de pagos convenientes, los proveedores son elementales para que la calidad de los productos cumplan con las expectativas del cliente.

GRÁFICO 15 : UTILIDAD PORCENTUAL DE NEUMÁTICOS



Las utilidades en los neumáticos son para la entidad una manera de cumplir con los objetivos financieros trazados a nivel mensual y anual, dichas utilidades son reinvertidas para que la empresa siga entregando productos y servicios de calidad a nivel nacional, la rentabilidad está alrededor del 50% en promedio en los tres tipos de llantas CLM100, CT217 y CT150.

La calidad de los productos ha sido siempre la pauta para que la empresa pueda mantener los precios en relación a la competencia, por esta razón es una de las entidades más reconocidas en el mercado de repuestos automotrices que entrega un buen servicio y repuestos confiables que satisfacen completamente las necesidades de los clientes.

Es así como la empresa maneja sus políticas de precio, teniendo en cuenta el segmento del mercado al cual están dirigidos y la capacidad del inventario con el que cuentan para cubrir la demanda del mercado.

CAPITULO III

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.7 Misión

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.¹²

“Importar, distribuir y comercializar repuestos de calidad para satisfacer las necesidades de los transportistas de vehículos pesados y semipesados a diesel en el Ecuador, con el respaldo de nuestros proveedores internacionales, el direccionamiento de nuestros accionistas y directivos, el servicio de nuestros colaboradores motivados y capacitados, el pilar de nuestra experiencia intelectual y tecnológica, y el continuo apoyo de nuestra comunidad.”¹³

3.8 Visión

Es cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.¹²

“Ser líder del Servicio en Repuestos para el transporte automotriz a diesel a nivel nacional e internacional, desempeñándonos como una organización con altos valores corporativos y una sólida estructura humana, tecnológica, material y financiera; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, proveedores, colaboradores y accionistas; mediante la permanente agregación de valor en nuestros procesos, productos y servicios; cumpliendo las normas de protección del medio ambiente.”¹³

¹² Manual de Gestión Estratégica de Negocios.

¹³ Plan Estratégico de la empresa SECOHI, sucursal El Recreo.

Lema:

“Satisfacer al cliente con productos y servicios de CALIDAD es nuestra prioridad, y para ello, la cortesía y seriedad de la entidad, es elemental.”¹⁴

3.9 Objetivos

Objetivo General

Comercializar repuestos a nivel Internacional, proporcionando un ambiente laboral adecuado, manteniendo y mejorando las relaciones interinstitucionales dentro y fuera del país, entregando productos y servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidad del cliente con el fin de lograr el liderazgo competitivo en el mercado.

Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa, aplicando políticas alternativas de financiamiento y crédito que permitan reducir costos y gastos.
- ✓ Diseñar y controlar oportunamente el manejo de los presupuestos operativos de la compañía, para optimizar los recursos y facilitar la consecución de las metas.
- ✓ Desarrollar el nivel de liderazgo de las Gerencias en la toma de decisiones para lograr el mejoramiento continuo de las áreas de la empresa.

¹⁴ Propuesto

- ✓ Mantener al personal altamente motivado e incentivado, en un ambiente laboral adecuado, con líneas claras de comunicación que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y productividad en las operaciones.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente, ofreciendo productos y servicios de calidad.
- ✓ Fortalecer el manejo del marketing nacional, que permita mantener la imagen corporativa y la participación en el mercado.

3.10 Políticas

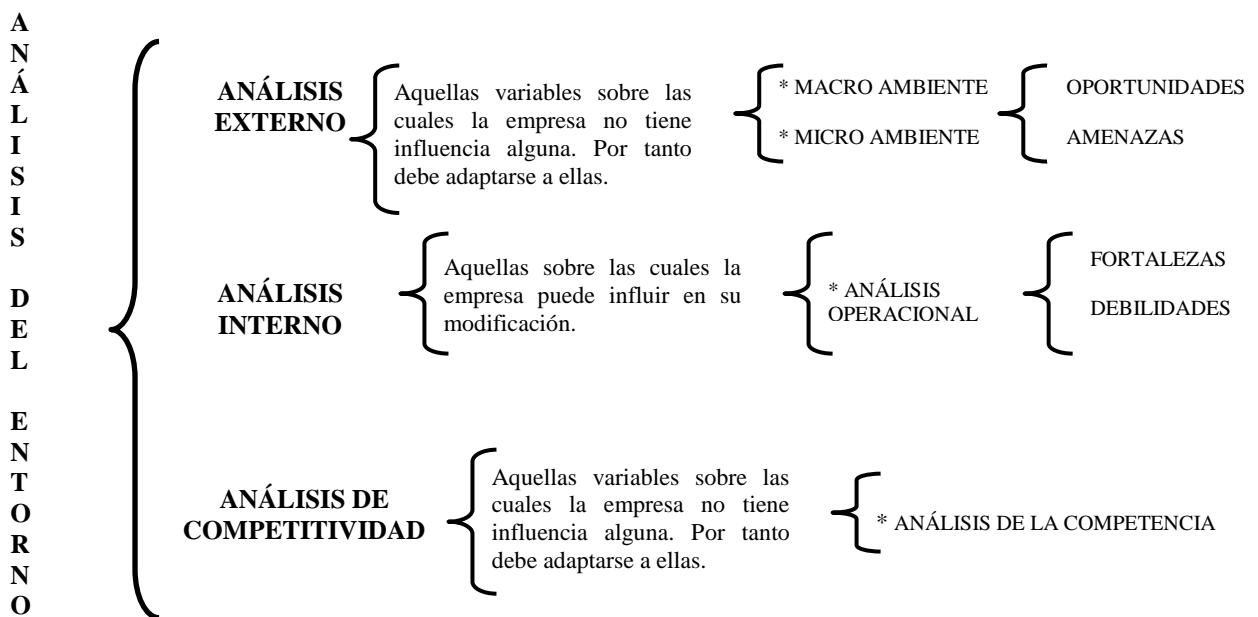
Las políticas que tiene la organización son las siguientes:

- ✓ Realizar reuniones semanales con el personal los días lunes de 7:30 a 8:30am para dar a conocer los asuntos y objetivos a cumplirse en la semana, rectificar errores y mejorar procesos.
- ✓ Incentivar al personal a través de bonos especiales, con el fin de lograr los montos de ventas trazados por la Gerencia.
- ✓ Conceder descuentos y plazos de cobro al cliente sobre los montos de ventas, para mejorar el nivel de ingresos y competitividad en el mercado.
- ✓ Entregar productos de calidad y ofrecer un servicio eficiente y rápido que permitan satisfacer las necesidades de los clientes a nivel nacional.
- ✓ Brindar capacitación al personal y clientes sobre las innovaciones de los productos y los servicios que ofrece la entidad, logrando así ser más competitivos en el mercado.

- ✓ Mantener relaciones productivas y líneas claras de comunicación entre la empresa, proveedores, clientes y órganos de control y regulación de la entidad.
- ✓ Asesorar a los clientes dentro y fuera de la empresa, ofreciendo alternativas viables para cubrir las expectativas de sus necesidades.

F.O.D.A

El análisis FODA se fundamenta en el Análisis del Entorno tanto Interno, Externo y Competitividad.



Para determinar las **DEBILIDADES** y **AMENAZAS** se considera el **ANÁLISIS EXTERNO** que comprende :

1. MACRO AMBIENTE:

- ⇒ *Variables Económicas*
- ⇒ *Variables Tecnológicas*
- ⇒ *Fuerzas Sociales y culturales*
- ⇒ *Fuerzas Políticas y Legales*
- ⇒ *Aspectos Demográficos*
- ⇒ *Aspectos Geográficos*

2. MICRO AMBIENTE

- ⇒ *Características del Mercado:*
Oferta, Demanda, Tamaño, Economías de Escala, Costos de la Industria, otros.
 - ⇒ *Proveedores:*
Líneas de Producto. Lugar de Origen, Condiciones de Venta, Canales de Distribución, Costos/Calidad.
 - ⇒ *Clientes:*
Volumen de Ventas, Actuales y Potenciales, Comportamiento, Consumidor, Necesidades, Características personales.
- ✓ Para determinar las **OPORTUNIDADES** y **DEBILIDADES** se considera el **ANÁLISIS INTERNO** que comprende :
- ⇒ *Filosofía Corporativa:*
Creencias y Valores, Principios, Operatividad y Objetividad, Visión y Misión, Objetivos Estratégicos, Políticas y tácticas.

⇒ **Proceso Administrativo:**

Se cumple o no con el Proceso Administrativo.

⇒ **Gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio:**

Funciones y Tareas de cada área, Componentes Físicos, Grado que agrega valor a la gestión, Medios y recursos.

✓ A continuación se realizará el estudio FODA:

✓ **Fortalezas**

✓ **Oportunidades**

✓ **Debilidades**

✓ **Amenazas**

1. Se citarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización.
2. Se evaluarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, determinado así las más importantes para la entidad con el siguiente puntaje:

PONDERACION DEL IMPACTO

ALTO.....5 puntos

MEDIO..... 3 puntos

BAJO.....1 punto

3. Se realizará las matrices de áreas de “OFENSIVA ESTRATÉGICA **FO-DA**”
4. Se realizará la matriz de RESPUESTA ESTRATÉGICA “**FA**”
5. Se elaborará la matriz de MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “**DO**”
6. Una vez determinados estos parámetros se establecerán las estrategias que la empresa cuenta o debe contar para el correcto funcionamiento y logro de sus objetivos.

TABLA 11 : FORTALEZAS

FORTALEZAS					
		IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR		5	3	1	
1	Capital de Trabajo de la Cia positivo, atractivo y creciente.		X		
2	Disponibilidad de liquidez moderada para cubrir obligaciones en el corto plazo.	X			
3	Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, y colaboradores.	X			
4	Consolidada estructura de capital de los accionistas.		X		
5	Existencia de niveles jerárquicos que permiten determinar responsabilidades y cumplir los objetivos trazados.	X			
6	Vigencia de programas de capacitación para empleados y clientes de la Cia en el exterior.	X			
7	Existencia de un programa de incentivos por eficiencia para los resultados en el área de ventas.		X		
8	Cumplimiento estricto de leyes y regulaciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la entidad con la Administración Tributaria.	X			
9	Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.	X			
10	Uso de promociones como herramienta de mercadeo y fortalecimiento de la imagen corporativa.		X		
11	Repuestos y neumáticos ofertados de marcas reconocidas y de prestigio internacional.	X			
12	Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.	X			
13	Disponibilidad de software y equipos informáticos que proporcionan información completa, detallada y actualizada, sobre la contabilidad, inventarios, entre otros.	X			
14	Disponibilidad de sistemas de revisión vehicular computarizada, que permite realizar revisiones detalladas y con precisión.	X			
15	Contar con proveedores extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.	X			

TABLA 12 : OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES					
		IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR		5	3	1	
1	Experiencia y conocimiento del mercado meta actual.	X			
2	Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional.	X			
3	Involucramiento del Taller mecánico como punto estratégico de venta de repuestos y neumáticos.	X			
4	Incremento del parque automotor de vehículos pesados y semipesados AGRALE.			X	
5	Nicho de mercado existente en material eléctrico, rodamiento y accesorios.			X	
6	Atractivas líneas de crédito de instituciones financieras hacia la empresa.			X	
7	Cotización y negociación de bonos de la entidad en la Bolsa de Valores de Quito.	X			
8	Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad.	X			
9	Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito nacionales e internacionales, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos productos.	X			
10	Inflación mensual y anual es estable con tendencia a la baja, como resultado de la política monetaria vigente en el país.	X			
11	La migración ha permitido generar fuente de ingresos, el mismo que ha fortalecido la capacidad económica y adquisitiva de los clientes.			X	

TABLA 13 : DEBILIDADESS

DEBILIDADES					
		IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR		5	3	1	
1	Moderada satisfacción del personal con la forma de reconocimiento de tareas por la Gerencia.			X	
2	Moderada satisfacción del personal con la compensación económica percibida en la organización.	X			
3	Falta de capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente y mejoramiento en las relaciones interpersonales.	X			
4	Reducida concentración de valores corporativos a nivel de áreas con enfoque de servicio, trabajo en equipo, compromiso y mejoramiento en los procesos.			X	
5	Líneas de comunicación frágiles entre las áreas de la organización y la Gerencia.	X			
6	Inexistencia de objetivos por áreas que no permiten involucrar al personal directamente con la tarea encomendada.	X			
7	Existencia de procesos informales, no definidos por la Gerencia ni por el jefe de área.			X	
8	Falta de involucramiento y liderazgo de los jefes de áreas para asumir sus responsabilidades y delegar funciones al personal a su cargo.	X			
9	Falta de aprovechamiento de ventajas competitivas por parte de la Gerencia, limitando las ventas exclusivamente tras ventanilla.	X			
10	Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.	X			
11	Falta de políticas sobre el manejo de marca e imagen corporativa, para que el cliente pueda identificarse rápidamente con la organización.	X			
12	Reducido personal especializado y debidamente capacitado en el Taller mecánico, para brindar un mejor servicio al cliente.	X			
13	Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.	X			

TABLA 14 : AMENAZAS

AMENAZAS					
		IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR		5	3	1	
1	Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.	X			
2	Inestabilidad política ecuatoriana.	X			
3	Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.	X			
4	Ingreso de nuevas empresas dedicadas a la distribución y comercialización de repuestos automotrices, con proveedores extranjeros y marcas reconocidas.			X	
5	Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.	X			
6	Credibilidad poco atrayente del país para los inversionistas extranjeros.	X			

TABLA 15 : FO

INCIDENCIA 5- ALTO 3-MEDIO 1- BAJO	OPORTUNIDADES								
	Experiencia y conocimiento del mercado meta actual.	Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional.	Involucramiento del Taller mecánico como punto estratégico de venta de repuestos y neumáticos.	Cotización y negociación de bonos de la entidad en la Bolsa de Valores de Quito.	Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad.	Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito nacionales e internacionales, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos productos.	Inflación mensual y anual es estable con tendencia a la baja, como resultado de la política monetaria vigente en el país.	TOTAL	
FORTALEZAS									
Disponibilidad de liquidez moderada para cubrir obligaciones en el corto plazo.	1	1	3	5	1	5	3	19	
Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, y colaboradores.	5	5	1	5	3	5	1	25	
Existencia de niveles jerárquicos que permiten determinar responsabilidades y cumplir los objetivos trazados.	1	1	3	3	3	1	1	13	
Vigencia de programas de capacitación para empleados y clientes de la Cia en el exterior.	1	5	1	1	3	1	1	13	
Cumplimiento estricto de leyes y regulaciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la entidad con la Administración Tributaria.	1	3	1	5	5	1	1	17	
Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.	5	5	1	5	5	5	3	29	
Repuestos y neumáticos ofertados de marcas reconocidas y de prestigio internacional.	5	5	5	1	5	3	1	25	
Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.	5	5	5	5	5	3	1	29	
Disponibilidad de software y equipos informáticos que proporcionan información completa, detallada y actualizada, sobre la contabilidad, inventarios, entre otros.	3	5	5	1	3	1	1	19	
Disponibilidad de sistemas de revisión vehicular computalizada, que permite realizar revisiones detalladas y con precisión.	3	5	5	1	3	1	1	19	
Contar con proveedoree extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.	5	5	3	3	5	5	3	29	
TOTAL	35	45	33	35	41	31	17		

MATRIZ DE OFENSIVA ESTRATÉGICA "FO"

- ** Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.
- ** Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.
- ** Contar con proveedoree extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.
- ** Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional.
- ** Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad.

TABLA 16 : DA

INCIDENCIA 5- ALTO 3-MEDIO 1- BAJO	AMENAZAS	Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.	Inestabilidad política ecuatoriana.	Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.	Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.	Credibilidad poco atrayente del país para los inversionistas extranjeros.	TOTAL
Moderada satisfacción del personal con la compensación económica percibida en la organización.		1	1	3	3	1	9
Falta de capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente y mejoramiento en las relaciones interpersonales.		1	1	1	1	1	5
Líneas de comunicación frágiles entre las áreas de la organización y la Gerencia.		1	1	1	1	1	5
Inexistencia de objetivos por áreas que no permiten involucrar al personal directamente con la tarea encomendada.		3	1	3	3	3	13
Falta de involucramiento y liderazgo de los jefes de áreas para asumir sus responsabilidades y delegar funciones al personal a su cargo.		1	1	1	1	1	5
Falta de aprovechamiento de ventajas competitivas por parte de la Gerencia, limitando las ventas exclusivamente tras ventanilla.		3	1	5	3	1	13
Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.		5	1	5	5	1	17
Falta de políticas sobre el manejo de marca e imagen corporativa, para que el cliente pueda identificarse rápidamente con la organización.		1	1	5	5	1	13
Reducido personal especializado y debidamente capacitado en el Taller mecánico, para brindar un mejor servicio al cliente.		1	1	3	5	1	11
Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.		5	1	5	5	1	17
TOTAL		21	9	29	29	11	

MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA "DA"

** Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.

** Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.

** Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.

** Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.

TABLA 17: DA

INCIDENCIA 5- ALTO 3-MEDIO 1- BAJO	AMENAZAS						TOTAL
	Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.	Inestabilidad política ecuatoriana.	Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.	Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.	Credibilidad poco atrayente del país para los inversionistas extranjeros.		
FORTALEZAS							
Disponibilidad de liquidez moderada para cubrir obligaciones en el corto plazo.	3	5	3	3	1	15	
Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, y colaboradores.	5	3	5	3	5	21	
Existencia de niveles jerárquicos que permiten determinar responsabilidades y cumplir los objetivos trazados.	1	1	1	3	1	7	
Vigencia de programas de capacitación para empleados y clientes de la Cia en el exterior.	3	3	5	5	3	19	
Cumplimiento estricto de leyes y regulaciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la entidad con la Administración Tributaria.	5	5	5	3	3	21	
Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.	5	5	5	5	1	21	
Repuestos y neumáticos ofertados de marcas reconocidas y de prestigio internacional.	3	1	5	5	3	17	
Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.	5	5	5	5	1	21	
Disponibilidad de software y equipos informáticos que proporcionan información completa, detallada y actualizada, sobre la contabilidad, inventarios, entre otros.	5	1	5	5	1	17	
Disponibilidad de sistemas de revisión vehicular computalizada, que permite realizar revisiones detalladas y con precisión.	1	1	5	5	1	13	
Contar con proveedores extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.	3	5	5	5	3	21	
TOTAL	39	35	49	47	23		

MATRIZ ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

- ** Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, y colaboradores.
- ** Cumplimiento estricto de leyes y regulaciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la entidad con la Administración Tributaria.
- ** Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.
- ** Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.
- ** Contar con proveedores extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.
- ** Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.
- ** Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.
- ** Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.

TABLA 18 : DO

INCIDENCIA 5- ALTO 3-MEDIO 1- BAJO	OPORTUNIDADES Experiencia y conocimiento del mercado meta actual. Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional. Involucramiento del Taller mecánico como punto estratégico de venta de repuestos y neumáticos. Cotización y negociación de bonos de la entidad en la Bolsa de Valores de Quito. Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad. Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito nacionales e internacionales, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos productos.							TOTAL
	DEBILIDADES							
Moderada satisfacción del personal con la compensación económica percibida en la organización.		1	1	3	1	1	1	9
Falta de capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente y mejoramiento en las relaciones interpersonales.		3	5	3	1	5	1	19
Líneas de comunicación frágiles entre las áreas de la organización y la Gerencia.		3	5	5	1	5	1	21
Inexistencia de objetivos por áreas que no permiten involucrar al personal directamente con la tarea encomendada.		3	3	5	1	5	3	21
Falta de involucramiento y liderazgo de los jefes de áreas para asumir sus responsabilidades y delegar funciones al personal a su cargo.		1	5	3	1	3	5	19
Falta de aprovechamiento de ventajas competitivas por parte de la Gerencia, limitando las ventas exclusivamente tras ventanilla.		3	5	3	1	5	3	21
Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.		5	5	5	3	5	5	31
Falta de políticas sobre el manejo de marca e imagen corporativa, para que el cliente pueda identificarse rápidamente con la organización.		5	5	3	1	5	1	21
Reducido personal especializado y debidamente capacitado en el Taller mecánico, para brindar un mejor servicio al cliente.		5	5	5	1	3	1	21
Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.		5	5	5	1	5	1	23
TOTAL		33	43	37	11	41	21	

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICA "DO"

- ** Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.
- ** Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.
- ** Falta de políticas sobre el manejo de marca e imagen corporativa, para que el cliente pueda identificarse rápidamente con la organización.
- ** Inexistencia de objetivos por áreas que no permiten involucrar al personal directamente con la tarea encomendada.
- ** Falta de aprovechamiento de ventajas competitivas por parte de la Gerencia, limitando las ventas exclusivamente tras ventanilla.
- ** Reducido personal especializado y debidamente capacitado en el Taller mecánico, para brindar un mejor servicio al cliente.
- ** Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional.
- ** Involucramiento del Taller mecánico como punto estratégico de venta de repuestos y neumáticos.
- ** Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad.

TABLA 19 : MATRIZ SISTESIS ESTRATEGICA

SÍNTESIS ESTRATÉGICA

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	DO	DA

	AMENAZAS	FORTALEZAS
	FA	FO
FORTALEZAS	<p>** Seriedad y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones a proveedores, instituciones financieras, y colaboradores.</p> <p>** Cumplimiento estricto de leyes y regulaciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la entidad con la Administración Tributaria.</p> <p>** Procedimientos de negociación bien definidas con proveedores y clientes tanto nacionales como extranjeros.</p> <p>** Muy buena satisfacción del cliente, reflejada en la confianza depositada en la organización a través de los años.</p> <p>** Contar con proveedores extranjeros de prestigio, quienes certifican la calidad del producto que se comercializa en la empresa.</p> <p>** Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.</p> <p>** Cambios en política fiscal de impuestos y tributación.</p> <p>** Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.</p>	<p>** Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.</p> <p>** Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.</p> <p>** Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.</p> <p>** Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.</p>
DEBILIDADES	<p>** Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.</p> <p>** Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.</p> <p>** Competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.</p> <p>** Ingreso de nuevos talleres mecánicos al mercado contando con tecnología de punta y personal capacitado.</p>	<p>** Falta de seguimiento de las ventas y de la ejecución de servicios de pre venta y post venta tanto en repuestos y neumáticos.</p> <p>** Falta de lineamientos estratégicos de la Gerencia para con el personal en el logro de las metas y objetivos trazadas.</p> <p>** Falta de políticas sobre el manejo de marca e imagen corporativa, para que el cliente pueda identificarse rápidamente con la organización.</p> <p>** Inexistencia de objetivos por áreas que no permiten involucrar al personal directamente con la tarea encomendada.</p> <p>** Falta de aprovechamiento de ventajas competitivas por parte de la Gerencia, limitando las ventas exclusivamente tras ventanilla.</p> <p>** Reducido personal especializado y debidamente capacitado en el Taller mecánico, para brindar un mejor servicio al cliente.</p> <p>** Ventajas competitivas de orientación al servicio, garantía, calidad en los productos que se comercializan contando con cobertura nacional.</p> <p>** Involucramiento del Taller mecánico como punto estratégico de venta de repuestos y neumáticos.</p> <p>** Manejo de políticas de crecimiento a nivel nacional, ofertando productos innovadores y de calidad.</p>
	DA	DO

3.11 Estrategias

- ✓ Promover reuniones continuas de trabajo Gerenciales, fortaleciendo los valores éticos y morales existentes con todo el personal, como una herramienta clave para lograr los resultados previstos.
- ✓ Impulsar al personal a participar activamente en programas de capacitación anuales que tiene la empresa, evaluando el desempeño a todo nivel a través de un Programa de incentivos que permita mejorar la calidad de trabajo del recurso humano.
- ✓ Implementar Normas ISO 9001-2000 y diseñar un manual de políticas crediticias e instrumentos de control que permitan certificar la calidad de los procesos y servicio que entrega la empresa a sus clientes promoviendo la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- ✓ Contar con publicidad innovadora en medios de comunicación masivos, que permitan dar a conocer los productos y servicios que ofrece la organización, a nivel nacional e internacional.
- ✓ Establecer políticas financieras viables que vayan acorde al mercado y necesidades de la entidad, para mejorar los niveles de ingresos y optimizar los gastos.
- ✓ Plantear objetivos realizables por áreas y evaluar el cumplimiento de los mismos, mediante mecanismos de control interno que permitan obtener resultados óptimos para mejorar la competitividad.
- ✓ Expandir las ventas de repuestos y neumáticos fuera de la empresa, contando con vendedores externos que se dediquen exclusivamente a esta actividad.

- ✓ Retroalimentar los canales de comunicación a nivel Gerencial y por áreas para que no exista información distorsionada o ejecución errónea de tareas o actividades.
- ✓ Contar con presupuestos y resultados proyectados por la Gerencia que sean en lo posible reales a las condiciones cambiantes económicas y tributarias que se manejan en el país, con el fin de mejorar la gestión financiera, administrativa y operacional de la entidad.
- ✓ Realizar el seguimiento semanal y continuo de las ventas y la ejecución de servicios de pre-venta y post-venta tanto en repuestos como en neumáticos.
- ✓ Mejorar la calidad en el servicio y optimizar los recursos utilizados en el giro del negocio, con el fin de combatir la competencia ilegal provenientes de mercados informales que no son controlados por la Administración Tributaria.
- ✓ Optimizar y mejorar los recursos tecnológicos en el Taller mecánico con la finalidad de ser más competitivos con talleres que brindan el mismo servicio y que están ingresando al mercado con tecnología de punta.

3.12 Principios y valores

- ✓ **Honradez**

Valor demostrado en la integridad de las actitudes del personal dentro y fuera de la entidad.

- ✓ **Honestidad**

Cualidad del personal para actuar con rectitud ante las responsabilidades que tienen a su cargo.

✓ **Cortesía**

Valor que permite demostrar la atención, respeto y consideración entre el recurso humano de la entidad así como con los clientes, proveedores y otros, que visitan o son parte de la empresa.

✓ **Colaboración**

Permite fortalecer los lazos de unión y trabajo en equipo entre todo el personal de la organización.

✓ **Compañerismo**

Vínculo existente entre todos los compañeros de las áreas, permitiendo mejorar la armonía del ambiente laboral.

✓ **Respeto**

Valor demostrado en las actitudes y buen proceder del personal para actuar dentro y fuera de la organización.

✓ **Lealtad**

Se aplica y demuestra en el cumplimiento del personal en base a lo que exigen las leyes y políticas que maneja la empresa para su debido desenvolvimiento.

✓ **Responsabilidad**

Valor que permite medir el desenvolvimiento del personal en el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

✓ **Liderazgo**

Valor que permite al Recurso Humano, sobresalir y defenderse ante retos profesionales que se presentan diariamente dentro y fuera de la entidad, marcando la diferencia con autoridad y productividad.

✓ **Trabajo en Equipo**

Permite mejorar los canales de comunicación, solidaridad y comprensión entre todo el personal de la empresa, con el fin de obtener resultados óptimos aplicando la eficiencia y eficacia en las operaciones.

✓ **Comunicación**

Herramienta indispensable que permite actuar en el momento justo y dar soluciones a los problemas que se puedan encontrar en las áreas de la organización.

✓ **Experiencia**

Es la práctica prolongada de todos los procesos, vivencias que se ha demostrado por parte de la organización, dando resultados competitivos a través de los conocimientos y habilidades del personal para conseguir el prestigio de la organización en el mercado.

✓ **Servicio**

Permite contar con una organización y personal adecuado, destinados a cuidar los intereses y satisfacer las necesidades del público con productos de calidad.

✓ **Calidad**

Certificación que el cliente concede a los productos y servicios que ofrece la empresa para la plena satisfacción de sus requerimientos.

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO DE MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL).

4.1 Metodología Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.

“En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control en español similar al COSO “Committee of Sponsoring Organizations” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); cuyos miembros son:

- ✓ American Accounting Association (AAA),
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),
- ✓ Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA)
- ✓ The Institute of Management Accountants (IMA).

Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

En el año 2000, el Proyecto Responsabilidad/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 y los gobiernos de la región de América Latina.

Luego de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de

USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica “MICIL”, en inglés Integrated Internal Control Framework for Latin America, fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación, es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

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).

Los miembros de la FLAI, especialmente, contribuyeron al desarrollo del MICIL, desde el primer borrador hasta la presente forma del marco. El Proyecto AAA reconoce también el aporte profesional realizado por Edison Estrella, quien diseñó y preparó el documento MICIL.

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, en sus diferentes periodos, estudiaron el documento y reconociendo la importancia de un modelo para la región apoyaron en la presentación y difusión de esta primera edición del MICIL.

El Proyecto AAA, la FLAI y la AIC esperan que este documento se convierta en una referencia técnica para profesionales en el mundo de los negocios y en los gobiernos latinoamericanos en el desarrollo de estándares de control interno efectivos para las

organizaciones de los sectores público y privado que desean operar con eficiencia, transparencia y efectividad.”¹⁵

4.2 Enfoque y filosofía del Marco Integrado Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

Conforme se han ido desarrollando las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han creado y constituido las “**Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna**” (**DEAI**) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia:

- ✓ Evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos
- ✓ Eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

La Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos, (IIA de sus siglas del inglés) de los Estados Unidos de América, obligatorias para los profesionales a partir de enero del 2002, incluyen la definición del control interno tomada del Informe COSO y los cuatro objetivos del control interno de las entidades.

El Informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La normativa profesional emitida por la contaduría pública se ha relacionado con la definición de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) hoy desglosados en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) promulgadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC de sus siglas en inglés) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) dirigidas a la auditoría de los estados

¹⁵ www.sisepuede.com

financieros y promulgadas por el mismo organismo, con un ámbito internacional para su aplicación.

En estos días la aplicación no consistente de las NIC por las corporaciones multinacionales o por las empresas nacionales ha creado dificultades en la presentación de los resultados financieros, tan importantes que ha llevado a declararse en bancarrota a varias organizaciones importantes, ocasionando pérdidas significativas en la cotización de las acciones adquiridas por muchos inversionistas, los casos que se conocen hoy públicamente, por los cuales se están definiendo normas más estrictas para establecer las responsabilidades por el manejo de las organizaciones y la generación de información de aquellas que cotizan sus acciones en las bolsas de valores, demuestran situaciones contrarias, pues los hechos indican que la información financiera se manipuló y maquilló por decisiones e instrucciones de los niveles superiores de las empresas, como son los siguientes casos:

Caso Enron – Arthur Andersen

Han sido ampliamente analizadas y demuestran la aplicación inconsistente de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) al capitalizar operaciones que debían afectar en forma directa las utilidades de la empresa, demuestran el deseo de aprovecharse de aparentes situaciones de bonanza al vender las acciones y llegando a ser calificadas sin valor, muchas inversiones en acciones de este tipo perdieron la totalidad del capital invertido.

El desplome en la Bolsa de Valores de las acciones de Omnicom Group Inc

Gigantesco grupo publicitario, debido a las dudas planteadas respecto a las bases utilizadas para determinar su crecimiento y las utilidades provenientes de la adquisición de firmas más pequeñas en el área del mercadeo. Ante la publicación de un artículo en The Wall Street Journal sobre las adquisiciones realizadas, las acciones bajaron un 20% en las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York, al 12 de junio del 2002.

Caso Worldcom

Fracaso en el manejo de las corporaciones al decidir el registro de operaciones que alteraron en forma positiva sus utilidades por US\$ 3.800 millones. El desplome final se produce a partir del requerimiento de información efectuado por la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC por sus siglas del inglés) sobre los procedimientos contables y préstamos realizados al 11 de marzo del 2002. La Compañía anunció el recorte de personal en 3.700 puestos de trabajo en EUA, representa el 4% de la fuerza laboral el abril 3 del 2002. El Presidente Ejecutivo de WorldCom renuncia ante el desplome en el precio de las acciones y el inicio de una investigación de la SEC sobre sus préstamos personales. Por lo indicado, existen indicios de situaciones reñidas con los valores y la ética en las decisiones del Directorio de la Compañía, las que promovieron el registro irregular de las operaciones y el consecuente incremento de utilidades no realizadas.

Caso Xerox Corp

En los últimos tres años sus acciones han perdido valor en el mercado en forma impresionante, ya que de US\$ 62 en junio de 1999 han llegado a US\$ 6,97 a junio del 2002. La información de Xerox al haber registrado en forma inapropiada ingresos por US\$ 6.400 millones e inflar sus utilidades en US\$ 1.141 millones, en los últimos cinco años presionó a la SEC para realizar la investigación. Otro asunto relacionado es la participación de KPMG como auditor externo y los problemas presentados hasta que es despedida en octubre del 2001. Sin duda la Junta Directiva conoce de estas operaciones y los auditores externos igual.

Price Waterhouse Coopers aparece como el nuevo contador de Xerox, estableciéndose una controversia con KPMG, respecto a los procedimientos contables utilizados.

La causa principal de estos casos, es la generación de información que demostró una posición financiera sólida, resultados de operaciones rentables y competitivos financieramente, basándose en decisiones que arreglaron o maquillaron la

información de conocimiento del público y la base para estudiar y decidir donde invertir, mediante la compra de acciones o de documentos de renta fija emitidos por estas organizaciones.

Los casos nacionales que existen en los países latinoamericanos son poco publicados, principalmente por carecer de un periodismo especializado en el tema y la limitada participación de los organismos de vigilancia y los profesionales en el estudio de casos e informar a la comunidad, como elementos participativos de la sociedad.

En los últimos años, 1999 en Ecuador liquidaron 15 de los 30 bancos que operaban, en Nicaragua se liquidaron 6 de 12 bancos que funcionaban, en México los bancos tienen restringidos los préstamos, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Perú, Venezuela, Colombia, se conocen sus problemas de orden económico, social y financiero.

La normativa sobre el control interno integrado no ha sido formalmente definida por los organismos profesionales nacionales, las organizaciones regionales como la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y las instituciones internacionales de profesionales como la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), necesita una definición general, que se fundamente en un esquema acordado.

“El enfoque moderno del MICIL se fundamenta en los valores y en los principios de conducta ética de los funcionarios y de las organizaciones, en los países industrializados, existe mayor respeto a las disposiciones legales y reglamentarias, sus instituciones funcionan en forma aceptable, otros organismos profesionales de estos países han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes:

Criteria of Control (COCO), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA de las siglas del inglés); Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.

Para las instituciones del sector público, el enfoque del marco integrado de control interno es similar, las juntas directivas son parte fundamental del control interno y las direcciones ejecutivas de auditoría interna (DEAI) evalúan de manera permanente el funcionamiento de los controles y la gestión institucional, para informar oportunamente al Comité de Auditoría sobre los resultados identificados y promover las mejoras necesarias.

El marco integrado de control interno es aplicable a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa.”¹⁶

4.3 Marco conceptual moderno de control interno.

Control Interno de acuerdo al MICIL:

El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

Basándose en los resultados encontrados en la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprende el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- ✓ Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- ✓ Protección de activos, y,
- ✓ Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

¹⁶ www.sisepuede.com

El marco integrado de control interno es toda la organización y no esta únicamente relacionado a la información financiera.

Control Interno criterio personal:

“El control interno es una herramienta administrativa indispensable dentro de una organización, permite prevenir riesgos y fraudes, corrige errores de carácter financiero, contable, administrativo, operacionales, entre otros, con el fin de salvaguardar los activos de la entidad logrando la eficiencia y eficacia en las operaciones, brindando confiabilidad en la información y procesos que se ejecuten.”¹⁷

El control interno es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan, su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante, siendo parte de las actividades sustantivas de la organización.

MICIL está inmerso en los programas de calidad, el control interno integrado tiene incidencia relevante en la limitación de los costos de operación y en los tiempos de respuesta por las reacciones automáticas que generan los controles internos eficientes y debidamente aplicados por el personal de las organizaciones.

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

- ✓ Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas).

- ✓ Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor)

¹⁷ Criterio personal

- ✓ Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras).
- ✓ Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).

El Control interno es diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores.

El diseño, la implantación y el mantenimiento de los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la entidad, por tanto la responsabilidad es compartida, el recurso humano constituye en todos los niveles de la organización el elemento activo y dinámico más importante, cuando tiene autoridad para ejecutar determinadas operaciones y la responsabilidad de orientarlas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El consejo de administración o junta directiva de las organizaciones tiene autoridad para supervisar los resultados de las operaciones y definir las políticas, constituyéndose como punto fundamental del control interno al aprobar las operaciones importantes.

Aportar un grado de seguridad razonable

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

La seguridad razonable requerida para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones se la realiza mediante el diseño y aplicación de un sistema de control

interno integrado de las operaciones sustantivas de la organización, completada con las evaluaciones periódicas internas y externas del control interno.

Algunas limitaciones que confirman la característica de seguridad razonable del control interno son en los siguientes aspectos:

- ✓ Las decisiones del personal pueden ser erradas.
- ✓ Pueden suceder fallas humanas.
- ✓ Los controles diseñados que pueden ser burlados por complicidad entre dos o más personas que participan en el proceso de la operación.
- ✓ La alta dirección puede eludir los controles internos en los casos que los estime conveniente para fines extraños o de interés personal.
- ✓ La ausencia de información importante para la toma de decisiones.

Ningún sistema de control interno diseñado e implantado puede garantizar en forma absoluta el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y mucho menos el logro de los objetivos primarios de las organizaciones, además el grado de solidez del control interno tiene un costo, el mismo que debe ser adecuado con relación a las actividades de la organización.

Facilitar la consecución de los objetivos de la organización

El objetivo principal y la prioridad del marco integrado de control interno está dirigido a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización, bajo el esquema legal aplicable.

Los objetivos operacionales no siempre estarán bajo la decisión total o global de la entidad. El control interno tiene la capacidad de prevenir las opiniones y decisiones

equivocadas o los acontecimientos externos que podrían afectar el cumplimiento de las metas operativas.

En los objetivos operativos, el control interno integrado puede aportar datos sobre la seguridad con que la dirección y el consejo de administración esta informando puntual y ampliamente sobre el grado de avance logrado en los objetivos y que constituye la base para las decisiones que deban tomar.

En conclusión, puedo resumir que al aplicar el método COSO en la evaluación del control interno, éste nos permite analizar y evaluar actividades generales, mientras que al aplicar el MICIL, nos permite evaluar actividades específicas, puesto que los resultados que se obtienen son la muestra de un trabajo minucioso y concreto proporcionando el 95% de certeza en los resultados y el 5% de error, siendo de esta manera un método más confiable y preciso, entregando confiabilidad en los resultados a la organización para mejorar o implementar procesos y operaciones en miras del cambio organizacional.

4.4 Componentes y factores básicos de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, los componentes de control interno son los requisitos básicos 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,
- ✓ Actividades de control,
- ✓ Información y Comunicación, y,
- ✓ Supervisión.

4.4.1 Entorno o ambiente de control y trabajo institucional.

“El entorno de control tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control, constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.”

El primer factor y la base de la pirámide del componente Ambiente de Control son los valores y la ética y por tanto, donde se asienta el peso del principal componente (ambiente de control y trabajo) del MICIL, este es un elemento esencial donde la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y terceras personas relacionadas, garantizan la producción de bienes o la prestación de servicios basados en los principios que rigen en la organización.

Las organizaciones que promueven la aplicación de los procedimientos de control y administración, inician con la selección y contratación del personal, la adquisición de bienes y servicios para ejecutar sus operaciones, pasando por los procesos necesarios para producir bienes o prestar los servicios en forma eficiente y eficaz.

El titular de la entidad a partir de modelo de actuación que observe él y la dirección superior, se constituye en el principal promotor de un ambiente de control que promueva 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.

En gran medida y de manera formal, el entorno de control y trabajo está definido en la ley o norma de creación de una entidad pública o en el estatuto de constitución de una empresa privada. El objeto social, la estructura organizativa general, la autoridad

y responsabilidad de los principales funcionarios, el financiamiento de las operaciones y las aportaciones de capital, el número de años que funcionará la organización y otras disposiciones importantes relacionadas con la contratación de créditos y la venta de sus activos importantes, están definidos en la estructura de las organizaciones y son factores fundamentales para el ambiente de control institucional cuando es conocido por el personal.

El entorno de control y trabajo está dirigido a la manera como se gerencia, dirige y supervisa el funcionamiento de la entidad.

Entre los sub-componentes que lo conforman tenemos:

a) Integridad y Valores Éticos.

La integridad de la organización al ejecutar sus actividades o las fases del proceso de producción, de la gestión y la información, constituye el cimiento en que se apoya el resto de factores establecidos para validar el ambiente de control de la organización.

Los valores de la dirección superior deben encontrar un equilibrio justo entre los intereses de la organización, sus trabajadores, proveedores, usuarios, competidores y la sociedad.

El cumplimiento de los objetivos de la organización se basa en diversas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión; atributos que se evidencian en las normas de comportamiento que definen la integridad de la dirección y el compromiso que ésta asume en el ejercicio de sus responsabilidades, con relación a los valores, los principios éticos, la integridad y la transparencia.

La eficacia de los controles internos deben someterse a los valores éticos y a la integridad de las personas que los diseñan, administran y supervisan. Esto es aplicable a los cinco componentes que integran el control interno de una organización o actividad importante.

b) Estructura Organizativa

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

La estructura organizativa formal de las organizaciones está resumida en el documento de creación, una ley en el caso de las entidades públicas, o el estatuto de constitución para las organizaciones privadas.

Los aspectos más importantes para definir y poner en funcionamiento la estructura organizativa tienen relación con las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información.

La relación del número de unidades, del personal y del costo de funcionamiento, son indicadores que para el diseño y la evaluación deben tomarse en cuenta a base de la naturaleza de las actividades y el tamaño de la organización.

c) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

La asignación de autoridad entre los principales funcionarios de la organización está formalizada en el documento de la creación de la organización.

Para el funcionamiento de la entidad es necesario plantear la autoridad en las diferentes unidades operativas que se integran para su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada una asume.

La responsabilidad de un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad.

El asumir autoridad promueve en el personal la aceptación de responsabilidades adicionales y esto tiene un impacto positivo en el entorno de control de la organización.

d) Administración de los Recursos Humanos.

El personal es el recurso más importante de las organizaciones, el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

La clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal son factores importantes para contar con recurso humano debidamente calificado que cumplan con las expectativas de la organización para llevar a cabo sus metas y objetivos.

La rotación del personal en los casos necesarios y que sean factibles, así como los ascensos fomentados por las evaluaciones periódicas demuestran el compromiso de la organización en el progreso del personal calificado.

e) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

El perfil profesional para desempeñar las posiciones funcionales de una organización, debe estar acorde a la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico, es necesario buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

La evaluación del desempeño individual es el elemento que permite determinar en forma constante la competencia profesional del recurso humano para realizar las funciones y tareas de una posición en la organización, debe ser aplicada al menos una vez al año, lo que permite conocer si el personal está prestando los servicios bajo los

términos de la contratación e identificar los aportes adicionales generados y su potencialidad hacia el futuro.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de las autoridades, funcionarios y empleados de la entidad contribuyen considerablemente para que el ambiente de control se convierta en una garantía para la obtención de los objetivos de la organización.

f) Filosofía y Estilo de la Dirección.

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la manera en que la entidad es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido.

Una entidad que ha enfrentado riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el marco integrado de control interno, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas, por esta razón es importante las decisiones que se tomen a nivel gerencial para poder mitigar riesgos y asumir nuevos retos empresariales.

g) Consejo de Administración y Comités.

El Consejo de Administración esta básicamente esta conformado por:

- ✓ Junta directiva
- ✓ Directorio
- ✓ Comisión
- ✓ Comité u otras denominaciones
- ✓ Otras

El entorno de control y trabajo está relacionado en gran medida por las directrices del consejo de administración y de los comités de gestión creados para operar las principales actividades de la entidad.

Las políticas emitidas para el logro de los objetivos de la organización están dirigidas a la Dirección Ejecutiva, la colaboración de los auditores externos mediante exámenes independientes y los informes relacionados con la presentación de los estados financieros contribuyen a mejorar el funcionamiento del marco integrado de control interno y del ambiente de control de la organización.

h) Rendición de Cuentas y Transparencia.

La responsabilidad por la rendición de cuentas y la transparencia es competencia de la dirección ejecutiva de la organización, sin embargo, el consejo de administración es el organismo responsable y directo cuando aprueba los resultados financieros y de gestión reportados por la dirección ejecutiva, los cuales son validados mediante las evaluaciones realizadas por la auditoría interna sobre el funcionamiento del marco integrado de control interno y a la razonabilidad de los resultados informados.

La contratación de la auditoría externa es encaminado y resuelto por el consejo de administración o un nivel superior, como base para garantizar el ambiente de control de la organización, los informes resultantes de la evaluación de la auditoría incluyendo los referentes a estados financieros y las notas aclaratorias a los mismos, son públicos y deben estar a disposición de los funcionarios y empleados de la organización, clientes, proveedores, instituciones financieras, propietarios y la ciudadanía.

4.4.2 Evaluación de los riesgos para obtener objetivos.

Toda actividad importante, se encuentra sujeta a riesgos en los diferentes niveles del proceso de las operaciones y de acuerdo a la estructura organizativa, la dirección superior de las organizaciones debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites trazados.

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

Los riesgos afectan de manera directa las habilidades de las instituciones para su operación, el establecimiento de los objetivos es un requerimiento previo a la evaluación de los riesgos, estos permitirán identificar los riesgos que tendría y el impacto de los mismos en su consecución.

Los factores que son parte del componente evaluación del riesgo dirigido al logro de los objetivos y se consideran en el diseño del MICIL son los siguientes:

a) Objetivos de las organizaciones

Los objetivos básicos de Control Interno son:

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

Los objetivos relacionados con las principales operaciones de la organización deben coincidir con su objeto social o la razón para su funcionamiento, conocidos como objetivos estratégicos.

Los objetivos constituyen en la base fundamental a la cual se dirigirán la mayor parte de los esfuerzos y recursos y permitirá identificar los riesgos que puedan presentarse.

Los objetivos relacionados con la generación de información financiera y operativa confiable, oportuna y veraz de las operaciones ejecutadas por la organización están vinculados por los requerimientos normativos profesionales, de los organismos reguladores y de control, con las exigencias de las instituciones financieras y de inversión.

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

Existencia o efectividad.

Los informes representen las transacciones y las operaciones reales que efectivamente ocurrieron en el período al cual corresponden los informes.

Totalidad o integridad.

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.

Los derechos y las obligaciones conocidos a la fecha de corte y presentación de los informes se han incluido íntegramente.

Valoración o asignación.

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, 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.

La información incluida en los informes financieros y de gestión esté adecuadamente agrupada, clasificada y descrita, en el caso de los estados financieros, la descripción, se refiere a las notas aclaratorias que son parte obligatoria y complementaria a los mismos.

Los objetivos de salvaguarda de los recursos de la organización:

Están relacionados con adecuados procesos dirigidos a la adquisición, contratación, integración, registro, custodia, utilización, manejo, evaluación y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización.

Los objetivos de cumplimiento legal:

El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales incide positivamente sobre la reputación de la organización o entidad en la comunidad. Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros y fácilmente comprensibles a todo el personal.

El marco integrado de control interno propone el desarrollo de objetivos y metas coherentes para la organización, la identificación de los factores críticos del éxito y la presentación de información sobre el rendimiento y las operaciones.

b) Riesgos potenciales para la organización

La dirección cumple un papel fundamental para la determinación de los riesgos, debe examinar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas oportunas para gestionarlos, teniendo en

consideración que la identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno, teniendo a mano el apoyo de auditoría interna.

El rendimiento de una organización puede verse afectado por riesgos potenciales que son el resultado de factores internos y externos tales como:

Factores Externos:

- ✓ Los 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.
- ✓ Los desastres naturales.
- ✓ Los cambios en la economía.

Factores Internos:

- ✓ Las deficiencias en los sistemas informáticos.
- ✓ La calidad del personal y los métodos de capacitación y motivación.
- ✓ Los cambios en la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios.
- ✓ La naturaleza y complejidad de las operaciones de las organizaciones y el nivel de acceso del personal a los recursos.
- ✓ Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o poco eficaz.

Los riesgos pueden identificarse en relación con las perspectivas a corto plazo y con la planificación estratégica a largo plazo, evaluando el incumplimiento de los objetivos en períodos pasados; la calidad del personal; los cambios que afecten a la organización como, nuevos competidores, normas adicionales y nuevo personal, entre otros.

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.

c) Gestiones dirigidas al cambio

Los procesos de información constituyen la base para identificar los cambios en los usuarios, en las actividades y en las condiciones de operación así como el cambio de tecnología en los procesos de producción, normativa y reglamentaciones e instituciones, la identificación de los cambios ocurridos o que podrían darse en el corto plazo, deben ser discutidos a través de reuniones formales o informales de los niveles de dirección, donde se intercambien ideas y se definen los planes para el futuro en temas como nuevo personal, cambios en el entorno, tecnología, infraestructura, entre otros.

4.4.4 Actividades de control para minimizar riesgos.

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, permitiendo que se tomen 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, son emitidas por la dirección superior con el propósito de controlar los riesgos identificados y que podrían afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Las actividades de control importantes estarán relacionadas con áreas de operación, principalmente dirigido a las actividades que generan valor agregado a las organizaciones.

El componente actividades de control establece los siguientes factores aplicables al marco integrado de control interno institucional:

1. Análisis de la dirección

Los objetivos estratégicos de las organizaciones deben analizarse en forma continua y periódica, relacionando con el desarrollo y la producción de nuevos servicios o productos, la contratación de actividades de riesgo compartido, la contratación de actividades de ampliación o el desarrollo por administración directa de la propia empresa.

2. Proceso de la información

La dirección superior se encargará de establecer las políticas dirigidas a determinar el proceso de preparación de la información para uso interno y externo, y deberá formalizarse con las firmas de las principales autoridades y servirá para comparar los resultados reales con las estimaciones realizadas para el presupuesto.

La disponibilidad de información oportuna en el proceso de ejecución de las operaciones de un negocio es esencial y la participación de los niveles de operación es la base para garantizar los datos, obtenerlos en forma oportuna, distribuirlos a

todas las unidades relacionadas y fundamentalmente a los niveles directivos, donde se toman las decisiones importantes.

3. Indicadores de rendimiento

Las operaciones basadas en las experiencias y el estudio de procesos específicos, resultados obtenidos de los informes de operaciones y financieros reales, son la base para la aplicación de acciones correctivas y al logro de los objetivos de la organización.

Los indicadores globales o generales para las empresas y organizaciones deben darse seguimiento continuo en el proceso de obtención de los resultados de las operaciones que generan valor agregado (sustantivas) y los resultados financieros previstos por períodos, áreas de operación, productos y otros aspectos.

4. Disposiciones legales puntuales

El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables es un objetivo del control interno que debe incorporarse en su diseño e implantarse en las actividades, y la ley o el estatuto de conformación que crea una organización o empresa, es el instrumento formal donde se define en términos globales sus principales objetivos siendo la base para su organización y funcionamiento.

5. Criterios técnicos de control interno

Al nivel de los componentes, factores y actividades relevantes están definidos varios criterios técnicos para el funcionamiento eficaz del MICIL y para que cumpla el principal objetivo de evaluación de las operaciones y los resultados obtenidos, este objetivo debe ser cubierto por el encargado de la dirección ejecutiva de auditoría interna (DEAI) y mediante la auto evaluación ejecutada por la propia administración.

6. Estándares específicos

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y deben estar incluidos en forma clara y lo suficientemente desglosada, con cifras comparativas al menos de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión institucional que ayuden a la dirección en la toma correcta de las decisiones.

7. Información generada

La información histórica producida por la empresa u organización proveen importantes 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.

8. Rendimientos esperados

La proyección de los rendimientos esperados a base de los resultados estadísticos de los últimos ejercicios y del entorno político, social y económico en que se

desenvuelve la empresa es un indicador importante para dar confianza a los accionistas en el funcionamiento de la organización y obtener una mejor cotización de las acciones basándose en resultados.

9. Otros criterios de control

La dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado.

Las actividades de control incluyen mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización y deben incluir el seguimiento para verificar los niveles de ocupación logrados en forma periódica, compararlos con la programación de la administración y proponer acciones para mejora.

4.4.4 Información y comunicación para fomentar la transparencia.

El componente dinámico del marco integrado de control interno es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide del control interno comunican el ambiente de control y trabajo (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

El personal debe disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa, así también con usuarios (clientes), proveedores, organismos de control y propietarios (accionistas) y para ellos es importante disponer de tecnología de la información que permita la consulta en línea para poder actualizarla en todo momento

La calidad de la información generada por la empresa afecta la capacidad de la gerencia y de los mandos medios para tomar decisiones adecuadas al administrar la organización, la revisión, documentación, registro, información y validación de las operaciones son tareas ejecutadas por el personal al interior de la entidad, el marco integrado de control interno incluye las actividades relacionadas con la gestión administrativa (gerencial) y financiera (procesos de registro y control financiero).

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.

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

1. Información en todos los niveles

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que es el recurso más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y la consecución de los objetivos de la unidad y de la institución.

La documentación de las acciones generadas a partir de la información recibida, analizada y aprobada en los diferentes niveles de la organización es un requerimiento importante del marco integrado, ya que posibilita la reorientación y mejor utilización de los recursos de la empresa.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

Los estados financieros son el medio más conocido y divulgado para la presentación de los resultados de operación de una organización, estos se preparan por períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, los requerimientos técnicos incluyen los cuatro estados financieros preparados en forma comparativa con los del año anterior, incluyen todos los ajustes conocidos y los resultados presentados son reales.

Se debe tener en cuenta la presentación de las notas explicativas o aclaratorias a los estados financieros, las mismas 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.

La difusión pública de los estados financieros anuales es una condición para establecer la transparencia con la presentación de la información y los resultados obtenidos por la empresa y los organismos.

3. Herramienta para la supervisión

Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer en forma acumulada los niveles de producción logrados y la utilización de los recursos de la organización.

La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los niveles directivos superiores e intermedios 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.

4. Información adicional y detallada

La información detallada que sirve para la preparación de los informes consolidados se maneja en los niveles de operación y es importante que sean compartidas con las unidades relacionadas.

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.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

a. La comunicación interna:

La información y datos necesarios para ejecutar las actividades de todo el personal, especialmente el relacionado con las actividades que generan valor añadido o la gestión de explotación y los procesos de control financiero, deben recibir el mensaje claro de la gerencia para aplicar los criterios de control interno.

El personal encargado del manejo de las operaciones sustantivas o que generan valor están capacitados para reconocer los problemas cuando estos se producen y por tanto pueden informar de manera oportuna basados en datos precisos y exactos.

El Consejo de Administración debe establecer requerimientos mínimos de información en tiempo y forma a ser cubiertos por la dirección ejecutiva de la empresa.

b. La comunicación externa:

La comunicación abierta a los clientes, usuarios y proveedores de los bienes y servicios pueden aportar información de valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios que produce la empresa, posibilitando la respuesta oportuna a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

La comunicación con los accionistas, organismos de control, analistas financieros y otras personas debe incluir 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.

La comunicación entre la dirección ejecutiva y los usuarios o interlocutores externos, realizada en forma abierta y sincera permite transmitir el mensaje en todos los ámbitos de la organización.

4.4.5 Supervisión interna continua y externa periódica.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando los resultados y rendimientos, para ello se evaluará las actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

Las deficiencias en el sistema de control interno, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración, quienes deberán 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 de control interno, **Supervisión** permite evaluar si este esta funcionando correctamente o es necesario realizar cambios, comprende la

evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

La supervisión 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 sintetizan en los siguientes factores:

1. Monitoreo continuo por la administración

El proceso de ejecución de las operaciones incluye una serie de actividades que permiten validarlas, tales como las comparaciones, las autorizaciones, las conciliaciones y otras tareas que dan seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados, permitiendo contar con información actualizada que contribuya a la toma oportuna de decisiones en todos los niveles sin descuidar detalles que pueden ser relevantes en la ejecución de nuevas tareas o actividades a ser emprendidas.

2. Seguimiento interno

Los requerimientos de evaluación son fundamentados en el análisis de los riesgos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos primarios, considerando los elementos incorporados en la información producida y los indicadores de referencia establecidos.

El proceso de auto evaluación del control interno es una herramienta que se sugiere aplicar para el seguimiento interno en la organización. La evaluación del marco integrado de control interno puede estar motivada por cambios importantes en adquisiciones o enajenaciones importantes, modificaciones relevantes en la producción o en los métodos de registro y de la información financiera.

3. Evaluaciones externas

El diseño del control interno incorpora las evaluaciones externas realizadas en forma periódica como parte de la auditoría a los estados financieros u otro tipo de evaluación programada por la entidad.

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

4.5 Limitaciones, responsabilidades y los controles suaves.

Limitaciones

El marco integrado de control interno integrado, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, sólo es capaz de proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración, respecto a la obtención de los objetivos de la organización.

El diseño y la aplicación del marco integrado de control interno, siempre tendrán limitaciones para proporcionar una seguridad absoluta con relación a sus objetivos, para lo cual se debe considerar:

⇒ Juicio individual del personal

Las decisiones se basan en el buen juicio de las personas, los errores humanos en la toma de decisiones, en los diferentes niveles de la organización, limitan la eficacia de los controles diseñados e implantados, por lo que, los resultados obtenidos son

menores a los deseados o programados y por tal motivo es necesario introducir actualizaciones o modificaciones al diseño anterior.

⇒ **Funcionamiento errado de los controles**

Los controles internos pueden fallar a pesar de estar adecuadamente diseñados e implantados, el personal puede comprender en forma errada las instrucciones, debido a la falta de interés, esmero, concentración en las actividades ejecutadas.

Los cambios en los procedimientos, deben ser conocidos por el personal para que las actividades, no limiten la posibilidad de que se consigan los objetivos planteados por la Administración.

⇒ **Omisión de los controles por la dirección**

La elusión o el pasar por alto los controles establecidos por parte de la dirección se produce cuando se omiten las políticas y procedimientos establecidos con finalidades fraudulentas, con el fin de obtener lucro personal, tal como el mejoramiento en la presentación de la información financiera, o disimular el incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias.

La presencia de intereses individuales ocasionan problemas muy serios de control interno relacionados con la integridad, los valores y la ética de los directores, funcionarios y empleados que conociendo los problemas guardan silencio y permiten que el daño llegue a muchas personas tales como clientes, proveedores, instituciones financieras, entre otras.

⇒ **Colusión del personal**

La colusión de dos o más personas induce fallos en el marco integrado de control interno esto se da cuando las personas se agrupan para cometer y encubrir un acto,

como 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, tal es el caso de que un empleado que este a cargo de un control indispensable para la entidad, puede confabularse con su cliente y obtener beneficios personales.

⇒ **Relación del costo del control comparada con los beneficios**

Las empresas y organismos deben analizar los costos que se gastan en el establecimiento del control con relación a los beneficios esperados de su implantación, considerando tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto positivo en la empresa, como es el caso de implantar un sistema de control a un proceso cuyo costo de ejecución sea menor al costo de los controles que se implantarían.

Responsabilidad

Todo el personal de la organización dispone de autoridad y es responsable de aplicar los controles internos diseñados e implantados, debiendo comunicar de manera formal a su superior sobre las limitaciones que observe o tenga en la aplicación de los controles establecidos, señalando las causas que las motivaron.

Controles Suaves

Los controles suaves relacionados con el marco integrado de control interno son las actividades y tareas llevadas a cabo en el proceso de una o varias operaciones, que no están formalizadas por escrito, pero aseguran el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema, por lo general son prácticas que permiten el conocimiento, la difusión, la aplicación y la participación en las actividades de la empresa.

Se considera como un control suave a los criterios técnicos utilizados como referencia para la ejecución efectiva de las operaciones, a manera de un benchmarking al interior de la organización.

4.6 Responsabilidad por el diseño y aplicación del marco integrado de control interno para Latinoamérica (MICIL).

Todo el recurso humano de las organizaciones tienen responsabilidades que cumplir, con relación al diseño y la implantación del marco integrado de control interno, como son:

⇒ **La dirección superior** representado por el presidente o director general, tiene la responsabilidad principal sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la institución, preocupándose de que funcione en forma adecuada.

⇒ **Los directores intermedios**, relacionados con las operaciones, la administración y la gestión financiera, son puntos claves de control al considerar que cada uno tiene la suficiente autoridad y responsabilidad para ejercer los controles internos en el ámbito de funciones de sus unidades.

⇒ **El consejo de administración** tiene la responsabilidad de definir las políticas relacionadas con las operaciones ejecutadas por la entidad, relacionadas con el diseño y funcionamiento del marco integrado de control interno, tiene autoridad para supervisar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento periódico de los objetivos de la organización, cuenta con el Comité de Auditoría y la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI), que evalúa continuamente 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.

⇒ La **auditoría externa** también 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.

4.7 Cómo aplicar y evaluar los controles suaves.

Los controles suaves están constituidos por las acciones aplicadas con el apoyo del personal para la difusión, actualización, aplicación, generación de sugerencias para mejoras y otras formas de colaboración dirigidas a mejorar el logro de los objetivos institucionales.

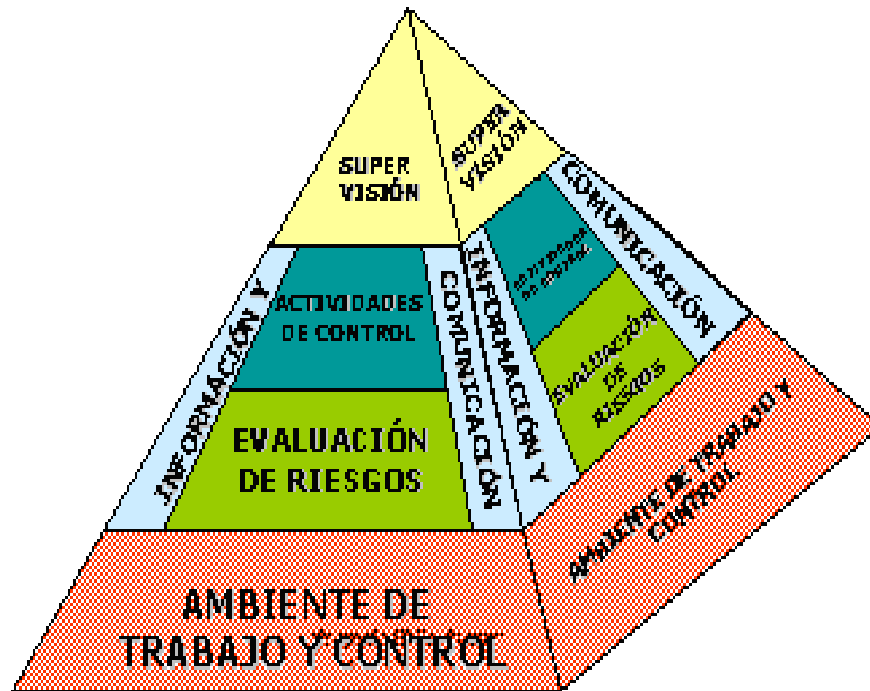
Los controles suaves son mejor ubicados desde el punto de vista de la evaluación del marco integrado de control interno, cuando se investiga sobre el conocimiento, la aplicación y los resultados obtenidos de los “controles fuertes” establecidos por la organización.

En la aplicación, implantación y funcionamiento del MICIL el recurso humano debe estar convencido de las ventajas que tienen los procedimientos a ser implantados y para esto es necesario capacitar, demostrar las ventajas para la organización y el empleado; evaluar los conocimientos del personal que participan en los procesos, sobre los controles suaves y una vez validados incluirlos en la actualización de los controles formales.

La evaluación de los controles internos suaves se lo realiza mediante la observación de las operaciones realizadas por la organización, los controles internos suaves que generan niveles elevados de rendimiento para la organización deben ser compartidos con otras unidades administrativas y multiplicados al nivel de la entidad u organismo.

4.8 Gráfico de la pirámide de control interno para Latinoamérica (MICIL) y los factores por componentes.

GRAFICO 16 : PRIRAMIDE MICIL



4.10 Herramientas de evaluación

4.10.1 Métodos de evaluación

COSO:

El COSO “Committee of Sponsoring Organizations” (Informe de Organismos Patrocinadores) fue publicado en los Estados Unidos en 1992, el informe es un manual de control interno surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para

promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados, tiene en consideración los 5 componentes de Control Interno que son:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes, es un proceso secuencial, un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Las evaluaciones de Control Interno al aplicar COSO, son de manera general, enfocados a los cinco componentes del Control Interno, los cuales son la base fundamental para obtener los resultados provenientes de dicha evaluación.

COSO II:

El COSO II llamado también COSO ERM “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, fue emitido en el año 2004 por COSO, con el nombre de Marco Integrado de Administración de Riesgos Empresariales, cuyas características básicas son:

⇒ Incorpora objetivos **ESTRATÉGICOS** como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: **OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.**

⇒ Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS; IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS; y, RESPUESTA A LOS RIESGOS.**

Nota:

Se debe considerar que el componente **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS** está directamente relacionado con las Actividades de Control, puesto que para que exista una actividad de control a realizarse debe existir un objetivo a cumplirse, por esta razón los componentes se reducen a siete.

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y seguimiento del sistema de control.
6. **Identificación de eventos**
7. **Respuesta a los riesgos**

⇒ Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los **riesgos** con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

GRAFICO 17 : COSO II



CORRE:

El CORRE “Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador”, toma como base los tres informes COSO, COSO II, MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL, además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

El marco provee:

- ✓ La definición de administración de riesgos corporativos.
- ✓ Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- ✓ Pautas para las organizaciones sobre como mejorar su administración de riesgos
- ✓ Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Para el desarrollo del CORRE, se toma la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

La evaluación de Control Interno tomando en consideración el Método CORRE, es una evaluación específica que emplea sub-componentes derivados de los componentes generales, los mismos que permiten obtener resultados más detallados

y precisos para lograr con precisión los requerimientos establecidos por la administración.

GRÁFICO 18 : RIRÁMIDE CORRE



MICIL:

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), es un método de evaluación de Control Interno que puede enfocarse a escala global y específica, a escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades; a escala específica: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Este método toma en consideración los siguientes componentes:

1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

CUESTIONARIOS:

Consiste en la evaluación con base en preguntas abiertas, cerradas, selección múltiple, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.¹⁸

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

EJEMPLO:

¹⁸ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

Empresa SECOHI CIA LTDA

CUESTIONARIO

Con la finalidad de conocer el promedio de los ingresos de los empleados y sus aportes a la ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS de la empresa , se ha preparado el siguiente cuestionario.

NOMBRE:.....

SEXO: M..... F.....

EDAD:

ESTADO CIVIL: CASADO..... SOLTERO.....

NIVEL DE EDUCACIÓN: PRIMARIA..... SECUNDARIA..... UNIVERSITARIA.....

1. SU PUESTO ES:

GERENCIAL..... SUPERVISION.....

EMPLEADO ADMINISTRATIVO..... OBRERO.....

2. CREE USTED QUE SU REMUNERACIÓN ES COMPENSADA POR EL TRABAJO QUE REALIZA?

SI..... NO.....

3. SU INGRESO MENSUAL ES DE:

.....USD

4. USTED REALIZA APORTACIONES A LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS:

SI..... NO.....

5. SU APORTACIÓN A LA ASOCIACIÓN ES DE:

.....USD

6. CUÁL ES SU PRINCIPAL NECESIDAD POR LA QUE DESEARÍA QUE SUS INGRESOS SE INCREMENTEN. EXPLIQUE.

.....
.....
.....

ENTREVISTAS:

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador).

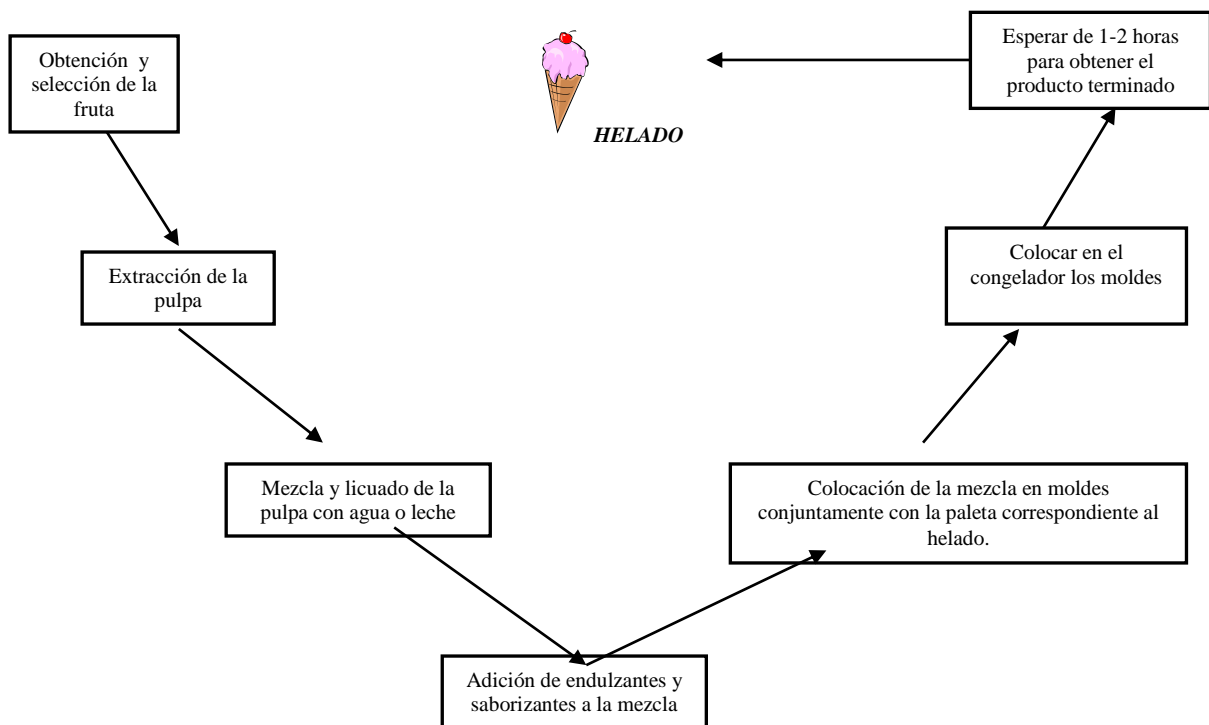
Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito.¹⁹

MAPA DE PROCESO:

Método que permite conocer paso a paso el desarrollo de un proceso u operación aplicando canales de comunicación bien definidos.²⁰

EJEMPLO:

Elaboración de helados de fruta



¹⁹ www.diccionarioespañol.com.

²⁰ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_de_elaboraci%C3%B3n_de_helados

OBSERVACIÓN DE CAMPO:

El objeto de la observación es un "hecho" o "fenómeno" y el producto del acto de observar es un dato, o sea una proposición singular o existencial que exprese algunos rasgos del resultado de la acción de observar.²¹

CÉDULA NARRATIVA:

Documento o papel de trabajo del auditor que permite describir los hechos o sucesos relacionados al tema que se está auditando, describiendo de manera específica cada uno de los detalles que se pudo constatar y verificar.

EJEMPLO:

CÉDULA NARRATIVA

Problema a constatar:

No se realiza verificaciones de la mercadería que ingresa a bodega.

Fecha: 14/01/07

Elaborado por: Mayra Reyes

Revisado por: Marcelo Mármol

Al ingresar a la bodega donde se procede a guardar la mercadería que adquiere la empresa XYZ, se observó que no existen controles en la verificación y constatación de los artículos que se están procediendo a ser embodegados por parte del personal encargado, ellos únicamente proceden a colocar en las perchas los artículos correspondientes, sin realizar un conteo físico de los productos que existen y de los que acaban de llegar, este problema tiene consecuencias al momento de cuantificar y detallar los productos existentes y los faltantes para que la empresa realice las adquisiciones a tiempo, y pueda conocer y controlar con seguridad su mercadería, a la vez tener inventarios inicial y final que sean reales.

²¹ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

LLUVIA DE IDEAS:

La "Lluvia de ideas" se usa para generar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo.

Se puede aplicar en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas. Es fundamental para la identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones. Es muy útil cuando se desea la participación de todo el grupo.

EJEMPLO:

Pregunta planteada al personal de la organización "XYZ":

Cuál es la importancia de mantener un sistema de Control Interno en la empresa?

Lluvia de ideas:

- ✓ Proteger los activos de la organización.
- ✓ Contar con RRHH comprometido con sus actividades.
- ✓ Controlar los procesos que se realizan para cumplir con los objetivos.
- ✓ Mejorar la efectividad de las operaciones dentro y fuera de la organización.
- ✓ Conseguir las expectativas planteadas por la Administración.
- ✓ Ser competitivos y lograr la plena satisfacción de los clientes.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral con políticas justas y bien direccionadas.
- ✓ Lograr ser preactivos ante obstáculos, tomando decisiones correctas y a tiempo.
- ✓ Minimizar errores y maximizar utilidades.
- ✓ Mejorar la gestión administrativa y operativa de la entidad

DIAGRAMA CAUSA EFECTO:

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.²²

EJEMPLO

GRAFICO 19 : DIAGRAMA DE PESCADO



MÉTODO GRÁFICO:

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos

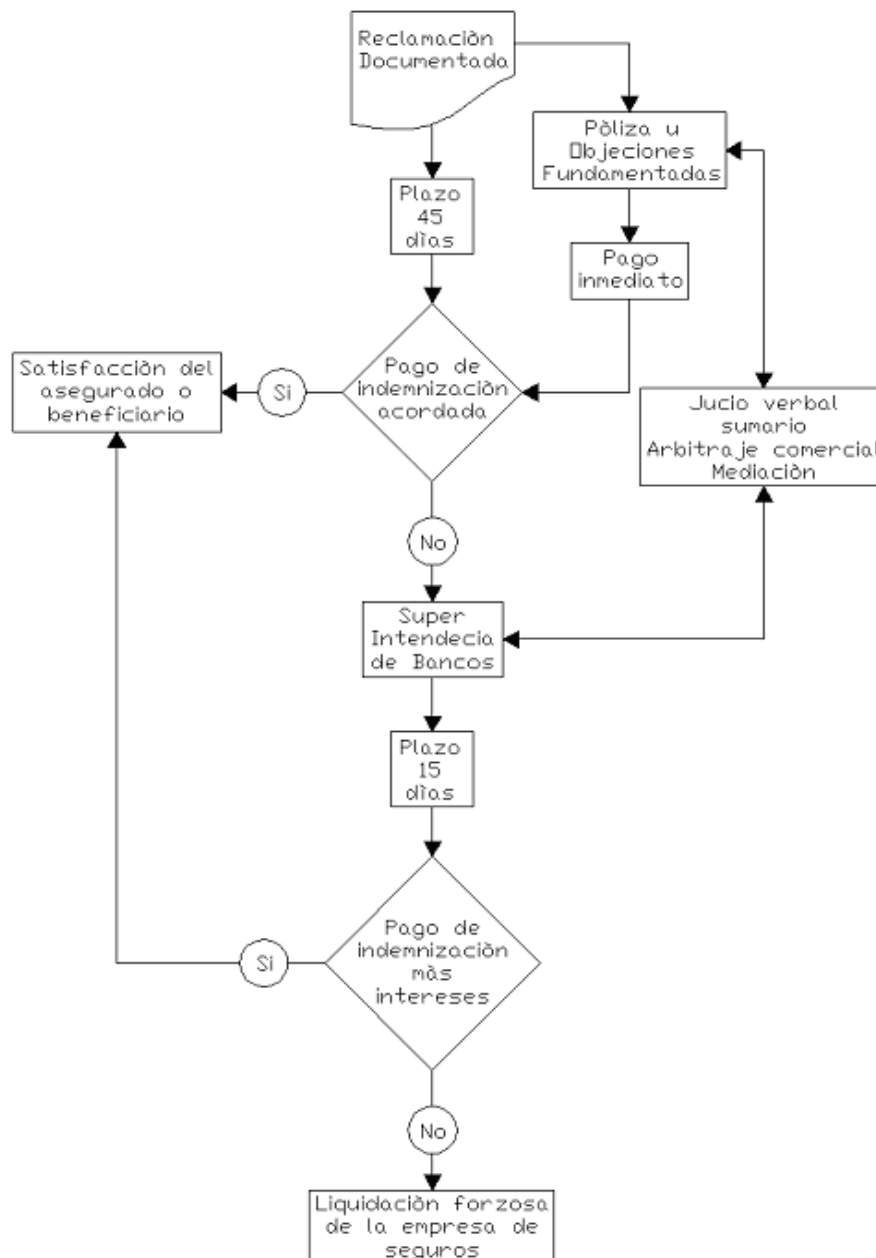
²² Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.²²

EJEMPLO:

GRAFICO 20 : FLUJOGRAMA

FLUJOGRAMA DEL RECLAMO ADMINISTRATIVO



4.10.2 Técnicas de Evaluación

Las técnicas son las herramientas de las que se vale el Auditor para obtener la evidencia de su examen y con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

COMPARACIÓN

Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.

REVISIÓN

Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.

RASTREO

Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

INDAGACIÓN

Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

CAPITULO V

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

5.1 AREA DE ADMINISTRACIÓN

5.1.1 Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo del Área de Administración.

El Área de Administración de la empresa presenta problemas que se encuentran relacionados con la inadecuada distribución de funciones y responsabilidades jerárquicas hacia el personal de los departamentos de la entidad, no existen líneas claras de comunicación que permitan incentivar e involucrar al personal con las tareas encomendadas para cumplir con las metas departamentales, la Gerencia no ha dado importancia al desenvolvimiento y bienestar del personal en la ejecución de las actividades que desempeñan, debido a que su concentración se basa en el fiel cumplimiento del monto de ventas trazado por mes y la recuperación de cartera.

Estas dificultades están directamente relacionados con la gestión administrativa y la importancia que se le debe dar a cada procedimiento a llevarse a cabo por parte de la Gerencia en cada una de las áreas que son indispensables para que se cumplan los objetivos trazados.

La Gerencia no ha dado importancia y el tiempo suficiente para conocer las necesidades primarias de cada uno de los departamentos, realizar evaluaciones

de rendimientos y efectividad de los controles aplicados en base a los resultados obtenidos, los cuales vayan acorde con el plan estratégico.

Estos problemas de carácter administrativo han ocasionado que los empleados no se sientan identificados con los procedimientos que deben realizar y los objetivos que deben cumplir, existiendo subordinación de funciones y malestar en el desempeño de las actividades por parte del personal, quienes asumen responsabilidades que muchas veces no les competen o que ignoran que deben realizarlas, y a la vez se ha descuidado la parte humana que es de mucha importancia para que los objetivos y metas trazadas en el Plan Estratégico se cumpla oportunamente.

5.1.2 Naturaleza y Funciones

El Área de Administración es la parte fundamental de la organización considerando que a partir de esta área se toman las decisiones, se emiten políticas y normas para el personal de la empresa, todas sus actividades están directamente ligadas a las otras áreas, por medio de controles previamente establecidos para obtener los resultados esperados por la Administración.

La Gerencia es la parte elemental del Área Administrativa, quienes son los impulsores de los cambios estratégicos dentro y fuera de la organización, considerando al recurso humano, tecnológico, económico, y otros, que directa o indirectamente son parte vinculante en las gestiones administrativa que se realizan.

La Presidencia se encarga de la delegación y vigilancia del cumplimiento de los procedimientos establecidos en las áreas, da soluciones a las falencias que se produzcan en los diferentes departamentos, comunica las normas y políticas internas que rigen a la entidad para que el personal las conozca y las cumpla.

El Gerente Comercial tiene como responsabilidades la captación de ventas a través de la visita a clientes dentro o fuera de la ciudad ampliando el mercado

de negociación, se encarga de las relaciones públicas clientes-proveedores tanto nacionales como extranjeros, y la logística para cuando los proveedores visitan a la empresa.

5.1.3 Características

a) FUNCIONES ESPECIALES

En esta área a más de tomar las decisiones para el desarrollo de las actividades de la entidad, se realizan gestiones de mejoramiento continuo, como es la capacitación al personal, a través de viajes al extranjero donde proveedores, se trabaja conjuntamente con la Matriz para proveer de repuestos o neumáticos a través del departamento de importaciones quienes reciben las requisiciones de los productos para que sean importados desde el exterior, conjuntamente con las otras sucursales se toman decisiones a través del directorio que está conformado por sus accionistas quienes comunican cambios a políticas internas que regirán para toda la empresa, resultados esperados y los obtenidos, y otros.

Se cotiza en la Bolsa de Valores de Quito bonos de la entidad, a través de los resultados obtenidos en el cumplimiento de las metas propuestas de ventas para mejorar el precio de las acciones.

Se realizan estudios de mercado para conocer la competencia tanto en precios como en calidad así como las nuevas expectativas y requerimientos del clientes, para de esta manera poder contar con variedad de productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y ser más competitivos en el mercado.

b) ASIENTOS CONTABLES

La Contabilidad es una herramienta indispensable en toda organización, porque permite conocer y mantener el orden contable y financiero de las transacciones que se realizan cada día, contando con parámetros de control y registro para obtener información detallada, actualizada y confiable para la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia.

Los asientos contables son el resultado de las transacciones que realiza la empresa basándose en leyes y disposiciones tributarias emitidas por los órganos de control que son indispensables para que la entidad pueda desarrollarse y cumplir sus actividades con normalidad.

Está área por ser Administrativa no realiza asientos contables, pero si analiza los resultados y datos obtenidos de éstos, los mismos que son presentados por el área de contabilidad en informes y registros contables que se verifican semanalmente así como los estados de resultados, flujos de efectivo, presupuestos, y otros que son requeridos por la Gerencia como información a su gestión y a los resultados que se van obteniendo para la toma de decisiones oportuna gestionando así la optimización de gastos y la mejora de los ingresos.

c) DOCUMENTOS Y FORMAS

La información que se genere en una empresa debe cumplir con requisitos previos para ser presentados y analizados por la Dirección, clientes, proveedores, auditores externos, y otros, con el fin de que sea manipulable , entendible y útil.

Por estas razones el Área Administrativa para su normal funcionamiento utiliza los siguientes documentos que son indispensables por la calidad de información que contienen:

- ✓ **Estatutos de la entidad**, los cuales detallan la razón de ser de la empresa, se encuentran todos los lineamientos a los cuales se debe sujetarse los accionistas y personal vinculante para que se gestione todas las tareas que el personal debe realizar cotidianamente.

- ✓ **Plan estratégico**, donde se detallan las relaciones con clientes y proveedores, las estrategias que la entidad tiene sus procesos y objetivos.

- ✓ **Informes financieros y contables**, que son presentados a través del departamento de Contabilidad los mismos que contienen información relevante para conocer el nivel de gestión a través de los resultados obtenidos en gastos e ingresos, recursos materiales y tecnológicos de la entidad, así como sus patrimonio y deudas con terceros, informes de mercado donde se detallan la competencia, precios y productos, entre otros.

- ✓ **Escrituras y actas de sesiones**, realizadas con el Directorio donde se detallan cada punto tratado en la reunión y otros que son de mucha importancia para la entidad.

- ✓ **Convenios** realizados con instituciones públicas y privadas así como contratos y formas de negociación con proveedores nacionales y extranjeros, e instituciones financieras.

d) BASE DE DATOS

Contar y trabajar con una base de datos, permite que la información que es generada sea confiable, ordenada, fácil de ubicar datos y detalles, permitiendo que el personal sea más eficiente, y productivo.

La base de datos de esta área está conformada por los sistemas computacionales de Bancos, Facturación, Tributación que son utilizados por las áreas vinculadas a estos procesos.

La Gerencia monitorea toda la información generada por las áreas a través de la red y el servidor donde se recopila toda la información, se chequea en el sistema de Bancos los depósitos diarios así como cheques protestados, cartera vencida, en el sistema de facturación se monitorea las ventas, stocks, inventarios obsoletos, precios, entre otros, en el sistema de tributación se verifica si los impuestos van acorde a las ventas y compras así como si los porcentajes retenidos como agente de retención están siendo aplicados correctamente.

e) ENLACES CON OTROS CICLOS

Toda actividad desarrollada por el personal está vinculada directa o indirectamente con ciclos continuos en los cuales se genera información, la misma que es utilizada para poder terminar o iniciar otro ciclo en cada una de las áreas.

El área Administrativa está enlazada con todas las actividades que se realizan en las áreas de la empresa, ya que requiere de información de la gestión de cada una de ellas para la toma de decisiones, es así que se encuentra relacionada con:

✓ **Compras y pagos:** Por considerar el asesoramiento de mercadería y gastos que se realizan en la empresa, así como las gestiones con proveedores en cuanto a precios y convenios de pago.

✓ **Crédito y Cobranzas:** La Gerencia es la encargada de plantear los plazos de cobro, monto de vetas sobre los cuales se conceden porcentajes de descuento, monto y límites de crédito, tiempos de recuperación de cartera así

como el monitoreo continuo que se realiza a las operaciones realizadas en ventas.

✓ **Inventarios:** A través de los informes analizados en el sistema de facturación donde se detallan los stocks de mercadería, y mediante esta información tomar las decisiones pertinentes para preparar el informe de requisición de importación de mercadería que es enviado a la Matriz, así como dar de baja a inventarios obsoletos que no tienen rotación más de cinco años.

✓ **Servicio al Cliente:** Por medio de sugerencias que realiza el cliente y son consultadas directamente con la Gerencia para mejorar el servicio ofrecido por la empresa, generando información oportuna para la toma de decisiones que permitan cumplir con las nuevas expectativas planificadas.

✓ **Mantenimiento y seguridad de las instalaciones físicas:** La Gerencia por medio de su gestión administrativa se encarga de contratar a través de una empresa de vigilancia personal de seguridad que resguarde las instalaciones así como dá a conocer a todo el recurso humano normas de limpieza y mantenimiento de las áreas de la entidad.

f) ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros son una fuente esencial de información financiera, contable, y de gestión donde se verifica los resultados obtenidos por la entidad en base a lo presupuestado y planificado en cuanto a metas trazadas por la Dirección, siendo así una herramienta básica de información actualizada y detallada para la toma de decisiones oportunas.

El Área Administrativa por sus responsabilidades para con la entidad utiliza los estados financieros como fuente de información para tomar decisiones, verificar resultados en base a la información que proporcionan acerca de la realidad de la entidad, dando a conocer los activos con los que cuenta la entidad, las deudas

contraídas, las aportaciones de capital, las UPA (Utilidad por acciones), ingresos y gastos, impuestos, con el fin de tomar las acciones pertinentes para incrementar los ingresos a través de las ventas e inversiones y optimizar los gastos siendo más eficientes y eficaces en la generación de resultados y utilización de suministros y materiales.

5.1.4 Objetivos del control interno administrativo

a) AUTORIZACIÓN

Antes de ejecutar una acción por el personal debe ser consultada a su superior o a su vez debe estar sustentada en un documento fuente que respalde dicho procedimiento y para ser ejecutado dependerá del grado de responsabilidad y autoridad asumida.

La dirección requiere de autorización del Directorio para poder cambiar las estrategias de ventas, plazos de cobro, porcentaje de descuento en ventas, importación de mercadería, y otros que son consultados previamente para ser ejecutados, estas decisiones se las toma en las reuniones mensuales que se realizan para dar a conocer el movimiento y gestiones de la Administración para con la entidad revelando los problemas y metas alcanzadas.

Todos los procedimientos antes de ser ejecutados en las áreas deben ser consultados a la Administración para que exista aprobación por escrito de las decisiones que se tomarán para proseguir con el desarrollo de dichos procesos como son créditos, plazos de cobros, descuentos, montos de ventas mensuales, compras de productos, materiales y suministros, seguridad, adquisiciones, seguridad, entre otros, los cuales son controlados y monitoreados por la Dirección con el fin de que se estén cumpliendo bajo los parámetros establecidos.

b) PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Las transacciones que realiza una organización deben tener una secuencia lógica que determine la transparencia del proceso contando con información confiable y oportuna generada por sistemas computacionales que son herramientas básicas para optimizar recursos materiales, tiempo y dinero.

Para que se efectúe una transacción en la empresa, el personal involucrado en el proceso debe sujetarse a las políticas y lineamientos impuestos por la Administración, como son presentación de documentos de respaldo que certifiquen la transacción, cumplir con las especificaciones de datos de sistemas de facturación, bancos, impuestos, con las políticas de crédito y cobranzas, estudios de competencia, precios y calidad, y demás documentación utilizada en el proceso, con el fin de que dicha información generada sea lo suficientemente clara para que el departamento contable pueda determinar y generar los informes detallados y oportunos tanto financieros y contables que son utilizados por la Dirección.

c) CLASIFICACIÓN

Es importante contar con mecanismos de seguridad de la información, para que ésta sea archivada y ordenada en un lugar seguro, que brinde la protección requerida para evitar riesgos a los que está sujeta, es por ello que hoy en día las empresas han intensificado sus controles en cuanto a la información, contando con claves de seguridad para poder ingresar a bases de datos, cuentan con servidores, y otros, permitiendo minimizar riesgos a las que se encuentra expuesta, brindando seguridad y confiabilidad a la información que se genera.

La información que se utiliza y la que se genera en el área debe ser detallada y actualizada, que contribuya a la toma de decisiones oportuna, resaltando su importancia desde el nivel de utilización, la misma que debe ser archivada en

un lugar adecuado para que no exista confusiones o pérdida, y para cuando se la necesite sea fácil de encontrarla.

d) VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

La sustentabilidad de las acciones realizadas por el personal están vinculadas a la calidad de trabajo apoyado en documentación fuente y por resultados obtenidos por sus procesos, los mismos que deben ser evaluados para mejorarlos o mantenerlos, de acuerdo a las necesidades que se originen en el área.

Se debe verificar los documentos utilizados por el personal como fuente de información, los mismos que sirvan de sustento legal de cada procedimiento que se ejecute en el área y por ende la evaluación del desempeño laboral del recurso humano sea medido correctamente a través de su gestión y resultados obtenidos tomando énfasis en el análisis de información financiera, operativa y de mercado para canalizar funciones y responsabilidades.

e) PROTECCIÓN FÍSICA

La protección de los recursos materiales, tecnológicos, financieros deben ser responsabilizados por su custodio, quien se encargue de proteger y brindar las seguridades necesarias para evitar riesgos a los que están sujetos, contando con herramientas indispensables que ayuden a fortalecer dicho control, la atención de la Dirección ante estas protecciones deben ser tomadas en cuenta como una actividad primordial puesto que una entidad segura que brinda confianza a sus actividades ante sus clientes internos y externos.

La información generada en el área debe ser protegida por sistemas de control como archivadores, contar con sistemas computacionales confiables y de difícil

acceso a través de claves personales, la utilización de un servidor donde se guarde toda la información generada y procesada por el área a nivel macro, además se debe concienciar al personal acerca del cuidado de los recursos materiales y tecnológicos que se utilizan en el área para que se den el uso adecuado y sean conservados correctamente.

CICLO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Empresa: SECOHI CIA LTDA

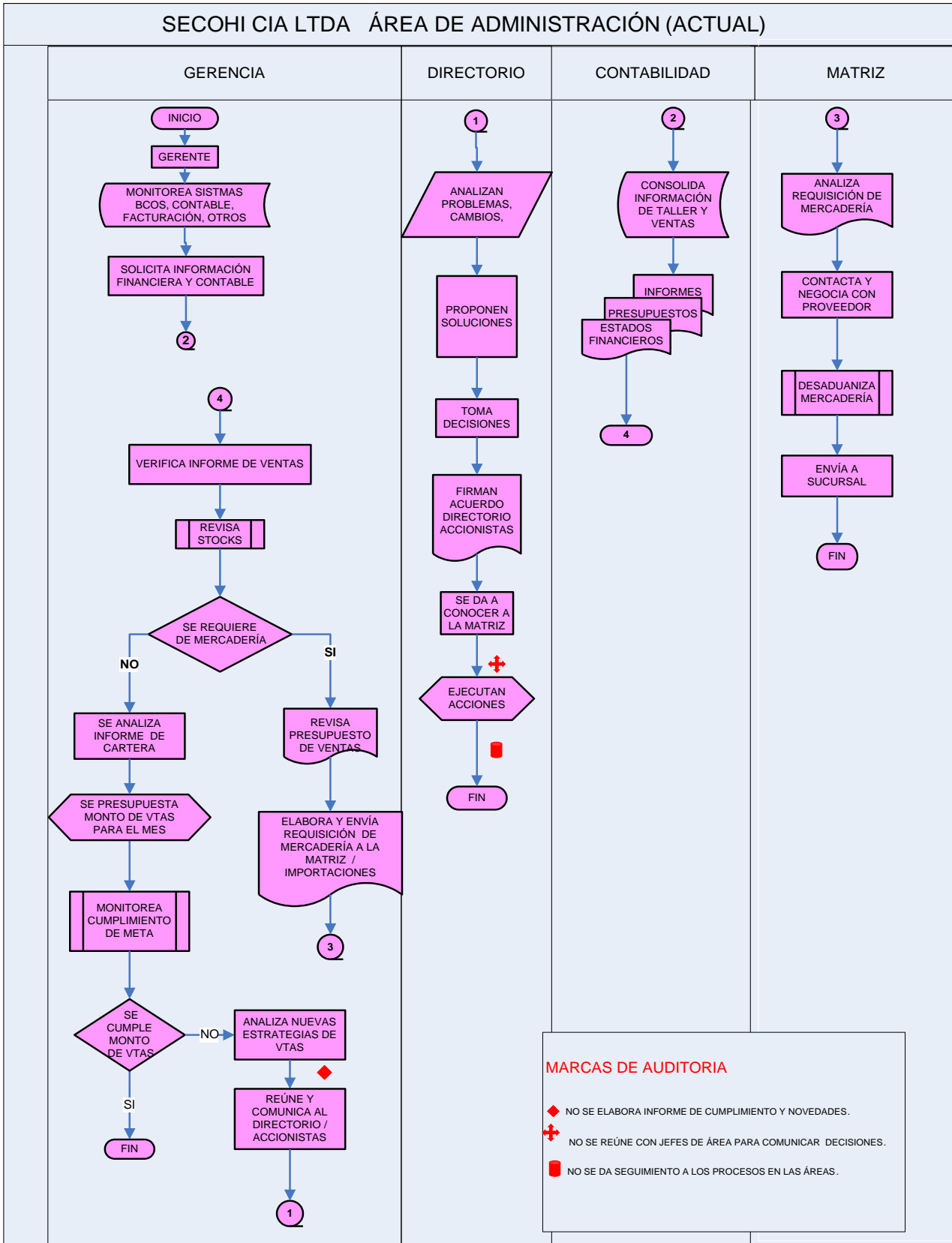
Gráfico 21.- Ciclo del Área Administrativa - Financiera



FUENTE: SECOHI CIA LTDA
 ELABORADO POR: Mayra Reyes P.

5.1.5 Diagrama de procesos actual del Área de Administración.

GRÁFICO 22: FLUJOGRAMA ACTUAL AREA ADMINISTRATIVA



5.1.6 Debilidades detectadas

Al observar los procesos del Área de Administración se detectó:

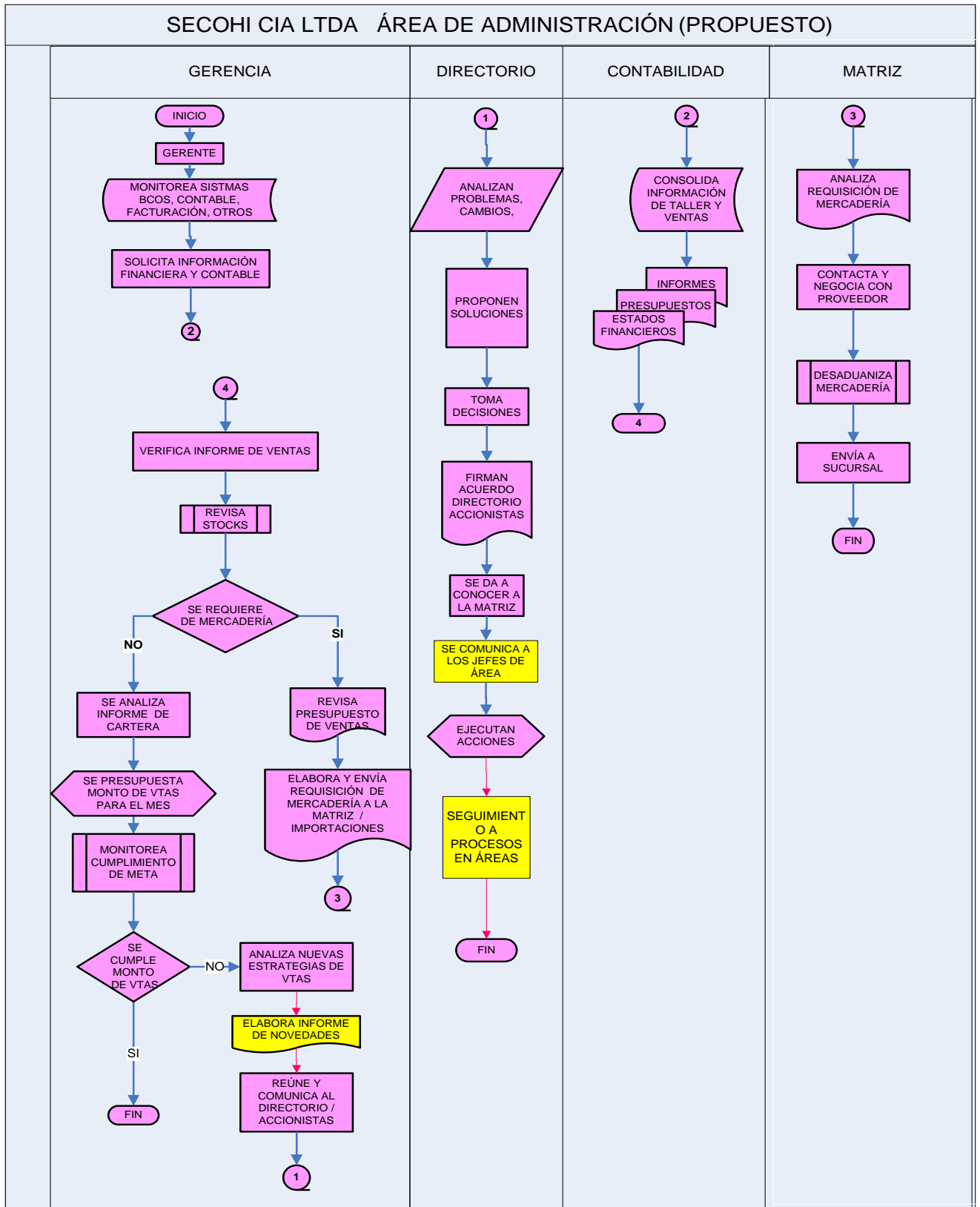
- ⇒ Para comunicar al Directorio acerca de las nuevas estrategias que se tomarán en consideración para cumplir con los montos de ventas mensuales, no se elabora un informe de cumplimiento y novedades el cual detalle la información relevante y las posibles soluciones que la Gerencia cree conveniente analizar con la Dirección, con la finalidad de que la comunicación e información sea manejable y cubra las expectativas de los interesados y se llegue a tomar la mejor decisión.

- ⇒ No se comunica al personal las decisiones adoptadas por el Directorio, mediante una reunión con los jefes de las áreas involucradas para que se ejecuten claramente las nuevas expectativas y objetivos de la Administración.

- ⇒ No se realizan seguimientos internos de cumplimiento a los nuevos procesos que el personal debe asumir para cumplir con las metas del área.

5.1.7 Diagrama de procesos propuesto

GRÁFICO 23: FLUJOGRAMA PROPUESTO AREA ADMINISTRATIVA



5.1.8 Propuesta del sistema de control interno

El Sistema de Control Interno que se propone para el área de Administración, se basa en el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), debido a que éste método evalúa el Control Interno tomando en consideración las actividades especializadas.

5.1.9 Componentes del sistema de control interno

Los componentes que integran el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, que se van a evaluar en el área de Administración de la empresa “SECOHI CIA LTDA” 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

El Ambiente de control constituye la base de todos los demás elementos del control interno ya que tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control, aportando disciplina y estructura.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Integridad y Valores Éticos.

Los valores y la Integridad son generados desde el hogar, como parte de la formación del individuo en la sociedad, pero también son fortalecidos por el lugar donde habitúa y se desarrolla todos los días.

Los valores permiten al ser humano tener don de gente, saber tratar a las personas y relacionarse con ellas en cualquier medio, brinda confianza a su proceder y por ende su moral e integridad es la ideal ante la sociedad, por ello es importante que una organización cuente con calidad de personas quienes son la base fundamental de la empresa, los generadores de su éxito o fracaso.

El ambiente laboral se verá afectado si existe personal educado que sepa solucionar problemas con mentalidad abierta y sujeta a correcciones a su proceder.

✓ La Administración como punto clave de la empresa es el ejemplo hacia las demás áreas en la práctica de valores, principios y normas de conducta reflejadas en el comportamiento y actitudes hacia empleados, clientes, proveedores y relaciones interinstitucionales, lo que ha fortalecido la seriedad de la entidad para con el medio interno y externo, por esta razón es importante fomentar cada día los valores e integridad en las personas para lograr un ambiente armónico entre todo el personal que conforma la empresa.

b) Estructura Organizativa

La distribución de responsabilidades depende de la autoridad designada, estas responsabilidades deben estar sujetas a parámetros de control, y a su vez deben ser plasmadas en un organigrama que ratifique y sea aprobado por la Dirección, donde se establezcan claramente la autoridad y la responsabilidad del personal,

con el fin de mejorar las líneas de comunicación y evitar subordinación de funciones.

✓ Reunir a los jefes de las áreas para conocer las responsabilidades de cada persona que se encuentra a su mando, el perfil profesional que tienen y sus capacidades con el fin de que se tome en consideración la aplicación del organigrama funcional del área para que el personal conozca sus responsabilidades y las desarrolle correctamente con el fin de delegar funciones y sean cumplidas con esmero y profesionalismo, este organigrama debe ser difundido en áreas visibles con el fin de que el personal tanto interno como externo reconozca las personas inmersas en el área.

c) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

Para el funcionamiento de la entidad es necesario plantear la autoridad, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada persona asume, la responsabilidad de un empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad.

✓ Las funciones y responsabilidades del área Administrativa son cumplidas a cabalidad por parte del personal, reflejadas en la gestión que se realizan para el mejoramiento y éxito de la empresa basada en resultados a través del tiempo, donde todas las actividades asignadas se han cumplido con respeto, autoridad y eficiencia.

d) Administración de los Recursos Humanos.

El personal es el capital más importante de las organizaciones, y la administración de este recurso se lo debe realizar de manera eficiente y eficaz, partiendo del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos, y para ello es importante contar con personal debidamente calificado que cumplan con las expectativas de la organización para llevar a cabo sus metas y objetivos.

✓ En el proceso de contratación de nuevo personal para la empresa, la Administración a través de la persona encargada de este proceso debe exigir que se cumpla los parámetros establecidos por la Matriz para la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración del personal, y que a más de la prueba de conocimientos que se realiza se lleve a cabo dos pruebas más que pueden ser: valores y ética profesional y psicológicas para que así la selección del personal sea confiable y permita contar con perfiles profesionales idóneos que vayan acorde a la responsabilidad.

✓ Actualizar continuamente la base de datos de los empleados de la empresa, detallando funciones, responsabilidades, contratos, capacitaciones, experiencia laboral, entre otros, con el fin de retribuir el empeño del personal en la superación personal y profesional alcanzada y mejorar su nivel de vida, autoestima y ser más justos al momento de tomar decisiones en cuanto a ascensos o cambios de cargo.

✓ Capacitar al personal en temas actuales que rigen a cada una de las áreas, como servicio al cliente, marketing y publicidad, impuestos, manejo de nuevos sistemas computacionales o herramientas de software y hardware, instrumentos mecánicos, entre otros temas que contribuyan a mejorar la toma de decisiones y eficiencia en los procesos que realiza el personal, los cuales se verán reflejados en los resultados.

✓ Mejorar la calidad en las relaciones humanas, éticas y profesionales del personal, a través de charlas motivacionales que pueden ser realizadas una vez por mes, las mismas que permitirán al personal relacionarse abiertamente con sus compañeros y jefes, y mejora los resultados en sus responsabilidades asignadas.

e) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

La evaluación del desempeño individual es el elemento que permite determinar en forma constante la competencia profesional del recurso humano para realizar las funciones y tareas en la organización, la competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de las autoridades, funcionarios y empleados de la entidad contribuyen considerablemente para que el ambiente de control se convierta en una garantía para la obtención de los objetivos de la organización.

✓ Realizar evaluaciones continuas del desempeño laboral al menos 3 veces al año, a través de encuestas realizadas entre el personal en las cuales se califique las funciones y responsabilidades, grado de cumplimiento, capacitaciones, perfil profesional y otros parámetros que permitan identificar problemas en el desenvolvimiento laboral o destacar ventajas para mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

✓ Promover la eficiencia en el desempeño laboral, a través de incentivos de autoestima hacia el personal, como por ejemplo seleccionar al empleado del mes, y el área que mejores resultados tiene bajo parámetros que sean establecidos por la Administración, tanto la persona como el área serán quienes se han destacado en cumplir con los resultados esperados, lo que fomentará la competitividad y el mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

f) Filosofía y Estilo de la Dirección.

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la manera en que la entidad es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido, cuya responsabilidad esta a cargo de la Dirección de la empresa para fomentar los mecanismos necesarios para que el personal acoja sus lineamientos en le desarrollo de las acciones realizadas en las áreas para minimizar los riesgos.

✓ Manejar políticas claras de control interno, que permitan evitar, identificar y corregir errores que se puedan dar en el área, es así que se recomienda identificar a las personas externas que visitan la empresa a través de una política de seguridad a quienes se les entregue un carnet que se pueda divisar la palabra VISITANTE, esta identificación permitirá conocer fácilmente a las personas externas a la empresa y minimizar riesgos a los cuales podría verse afectada en el caso de no existir este control.

g) Consejo de Administración y Comités.

Las políticas emitidas para el logro de los objetivos de la organización están dirigidas a la Dirección Ejecutiva, la colaboración de los auditores externos mediante exámenes independientes que contribuyen a mejorar el funcionamiento de las actividades de la organización.

✓ La empresa cuenta con un Directorio y Comité encargado de la toma de decisiones a nivel general, por lo que el Gerente de la Sucursal es miembro fundamental de este Directorio como parte involucrada con la Administración y como accionista de la entidad, mediante las reuniones que se realizan mensualmente con el Directorio, se evalúan los resultados obtenidos y se

plantean alternativas en busca de la optimización de recursos y mejoramiento de estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas.

h) Rendición de Cuentas y Transparencia.

La responsabilidad por la rendición de cuentas y la transparencia es competencia de la dirección ejecutiva de la organización, el consejo de administración es el organismo responsable y directo cuando aprueba los resultados financieros y de gestión reportados por la dirección ejecutiva.

✓ Todos los procedimientos provenientes de las actividades gestionadas por el área de Administración, son sustentadas con sus respectivos documentos y en caso de requerir fondos monetarios se solicita previamente la autorización a Gerencia para que sea aprobada y gestionada a través del área de Contabilidad quienes son los encargados de proporcionar el dinero para cumplir con la gestión encomendada, y a su vez se reporta todos los gastos realizados por medio de facturas, recibos y otros para que sean presentados a Gerencia y aprobados, es así que la información generada administrativa y financiera se maneja bajo parámetros claros y bien definidos.

5.1.9.2 Evaluación de riesgos

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

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Objetivos de las organizaciones

Los objetivos constituyen en la base fundamental a la cual se dirigirán la mayor parte de los esfuerzos y recursos y permitirá identificar los riesgos que puedan presentarse, para ello deben ser conocidos y difundidos al personal de la organización, esta responsabilidad recae sobre la Dirección, quienes deberán emitir políticas para que se cumplan las metas trazadas.

✓ Establecer claramente los objetivos específicos del área como son: mejorar las relaciones interpersonales, crear estrategias innovadoras de gestión para maximizar rendimientos y minimizar gastos, gestionar recursos económicos dentro o fuera del país en instituciones financieras o realizar inversiones, contar con estudios de mercado frecuentes para monitorear la competencia, entre otros, fortaleciendo y direccionando las actividades y responsabilidades del personal en busca de que la empresa sea más competitiva y el personal más eficiente.

✓ Informar al personal del cumplimiento de los objetivos mediante carteles, pancartas, recordatorios, o pizarrones llamativos que serían ubicados en las paredes del área, los mismos que incentiven al personal a mejorar su trabajo cada día y a identificarse claramente con sus responsabilidades y logros alcanzados.

b) Riesgos potenciales para la organización

El rendimiento de una organización puede verse afectado por riesgos potenciales que son el resultado de factores internos y externos que deben ser administrados por medio de estrategias determinadas por la Dirección, que permitan fortalecer las acciones que se realizan en la empresa para mitigar los riesgos a los que puede verse expuesta.

✓ Realizar un seguimiento continuo de los indicadores económicos como la inflación, devaluación del dólar, riesgo país, tasas de interés, y otros que afecten a la competitividad de la empresa, cliente, proveedores, productos, precios y negociaciones con terceros, con el fin de establecer estrategias confiables y oportunas que permitan contrarrestar los problemas que puedan suscitarse por estas variables y tratar de que el presupuesto no sea afectado en su totalidad.

c) Gestiones dirigidas al cambio

Las gestiones realizadas por la Administración y todo su recurso humano contribuye significativamente al mejoramiento de la empresa a través de procesos de información continuos que son la base para identificar los cambios en los usuarios, en las actividades y en las condiciones de operación así como el cambio de tecnología en los procesos de producción, normativa y reglamentaciones e instituciones.

✓ Implementar el Balanced Score Card como herramienta administrativa moderna, con el fin de medir la efectividad en cada área de la organización y obtener resultados confiables para la toma de decisiones, esta elaboración podría estar a cargo de la Sub- Gerencia contando con el apoyo de las demás áreas de la entidad.

✓ Mejorar la disciplina y fomentar los valores éticos, profesionales en las áreas que se requieran a través de charlas personales entre todos los empleados y la Gerencia, identificando y evaluando los problemas que se tienen y los resultados que se podrían obtener, mejorando las líneas de comunicación conjuntamente con el compromiso del personal.

5.1.9.3 Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, permitiendo que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Análisis de la dirección

La Administración de la organización debe ser en forma continua, analizando los objetivos estratégicos para verificar el cumplimiento de éstos, en base a los resultados que se obtienen, con el fin de tomar decisiones oportunas que mejores los resultados y efectivicen la productividad de las personas en el desempeño de sus actividades.

✓ La Dirección mediante los monitoreos que realiza, analiza, compara y toma decisiones acertadas en base a la información detallada y actualizada que es proporcionada por las áreas a través de los sistemas informáticos o por medio de reportes enviados por Contabilidad, para que de esta manera se tome las decisiones oportunas para cambios necesarios que faciliten la consecución de las metas trazadas.

b) Proceso de la información

Disponer de información oportuna en el proceso de ejecución de las operaciones de un negocio es esencial y la participación de los niveles de

operación es la base para garantizar los datos que se generan en todas las áreas y por ello contar con herramientas de ejecución y transparencia son elementales.

✓ La Administración ha definido claramente los lineamientos a los cuales se deben sujetar todo el personal al momento de procesar, y proporcionar la información, siendo ésta, actualizada, detallada, sistematizada y oportuna, con el propósito de conocer valores reales con el que se desenvuelve la empresa para su funcionamiento, además cuenta con sistemas informáticos que le dan confiabilidad a la información que se genera, cada persona que ingresa a los sistemas debe ingresar con una clave que le responsabiliza de cambios, chequeos o alteraciones que se puedan dar, de lo contrario ninguna persona tiene acceso a estos sistemas informáticos.

c) Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento son herramientas primordiales para verificar el grado de cumplimiento de objetivos de la empresa, y permitir que las operaciones basadas en las experiencias y el estudio de procesos específicos, presenten resultados reales y confiables.

✓ Contar con indicadores de rendimiento como: tiempo de gestión que permita conocer el tiempo que se demora en alcanzar un objetivo, eficiencia y eficacia en operaciones para conocer resultados obtenidos, estos indicadores deben ajustarse a las necesidades del área, con el único fin que es mejorar su gestión optimizando recursos materiales, financieros, tecnológicos y humano.

d) Disposiciones legales puntuales

Toda organización está sujeta a disposiciones legales que norman su funcionamiento, por ello el cumplimiento de las leyes, normas y estatutos reglamentarios y contractuales aplicables es un objetivo del control interno que debe incorporarse en su diseño e implantarse en las actividades.

✓ La Administración a través de las disposiciones establecidas en los estatutos ha cumplido correctamente las leyes, políticas, reglamentos y normas internas y externas que norman el giro del negocio para el desarrollo de las actividades efectuadas por parte del personal, es así como la entidad ha sido nombrada por el SRI como Contribuyente Especial, por la seriedad con sus obligaciones con instituciones financieras, proveedores y clientes, han permitido que la empresa entre a ser parte de la Bolsa de Valores de Quito ofertando bonos que son cotizados en el mercado y que han tenido respuesta satisfactoria por parte del público en general.

e) Criterios técnicos de control interno

Los criterios de Control Interno deben ser emanados por la Dirección y por el departamento de Auditoría Interna quienes planteen los controles a los que el recurso humano debe sujetarse con el fin de mejorar sus actividades para obtener los resultados planificados.

✓ Se debe conformar un comité de control en la empresa quienes estén a cargo de la revisión, implementación o mejoramiento de los controles que se efectúan para las evaluaciones y chequeos a las áreas en cuanto a constataciones físicas de recursos materiales, financieros, tecnológicos y otros, concientizando al personal acerca de la importancia de los controles en las áreas, con el fin de que se cumplan las disposiciones emitidas por la

Dirección, y minimizando los riesgos a los cuales puede estar sujeta la organización.

f) Estándares específicos

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y deben estar incluidos en forma clara y lo suficientemente desglosada para que los usuarios sepan manipular correctamente y tomen las decisiones oportunas a cambios necesarios. **(Ver, Cap. IV, pag 105)**

✓ El área cuenta con informes operativos donde se detallan y se desglosa toda la información requerida por la Gerencia y la Matriz, con cifras comparativas al menos de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión institucional, esta información permite evaluar rendimientos y tomar decisiones oportunas por parte de la Administración.

g) Información generada

La información histórica producida por la empresa u organización proveen importantes indicadores mediante los presupuestos de operaciones y la proyección de los resultados esperados, lo que proporciona fuentes relevantes de información para la toma de decisiones que involucren indicadores de gestión, financieros y productivos.

✓ La información que se genera en la entidad es confiable para la Gerencia porque los sistemas de seguridad que cuenta y la experiencia basada en los resultados obtenidos así lo ratifican, es así como los sistemas de Bancos

generan información acerca de depósitos realizados, deudas contraídas, créditos asignados, cartera pendiente, y otros, información que el Gerente verificar con los estados de cuenta presentados cada fin de mes y las conciliaciones bancarias que contabilidad consolida, así mismo realiza con el sistema de Facturación, e Inventarios, verifica las ventas, entradas y salidas de mercadería, stocks, precios, descuentos aplicados, los verifica mediante estado de resultados y los compara, es así como la información que se genera por estos sistemas son fundamentales en su gestión.

h) Rendimientos esperados

La elaboración del presupuesto de una organización se basa en los resultados obtenidos en años anteriores, los mismos que son analizados para poder ser proyectados y obtener los rendimientos esperados, teniendo en consideración las variables del entorno político, social y económico en que se desenvuelve la empresa.

✓ A pesar de que se cumplen los rendimientos a través de las gestiones administrativas para el mejoramiento continuo, se debe poner mayor énfasis en la comunicación de los resultados obtenidos hacia el personal a través de comunicados escritos o reuniones formalizadas en las cuales se manifiesten todas las inquietudes del personal para lograr los resultados esperados y conozca el nivel de cumplimiento de metas y las estrategias que se utilizaron, así como las falencias que pueden suscitar en el transcurso de los procesos, con el fin de mejorar la actitud del personal y por ende los resultados sean óptimos.

i) Otros criterios de control

✓ Se realizan reuniones semanales con el personal administrativo los días Lunes, en las cuales se da a conocer y se informa sobre las actividades que se cumplirán en la semana así como los mecanismos que se utilizarán, estas reuniones han permitido a la Administración involucrarse más con el personal en cuanto a su desenvolvimiento y problemas que se pueden dar para cumplir con lo establecido.

5.1.9.4 Información y comunicación

La información y comunicación son herramientas básicas para la toma de decisiones y contar información periódica, detallada y oportuna permite manejar adecuadamente las acciones hacia el logro de los objetivos, esta información debe ser relevante, operacional, administrativa, financiera, sobre las actividades internas y externas de la empresa.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Información y Comunicación:

a) Información en todos los niveles

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, con el fin de que no exista mal entendidos infundados en información irreal que no permita desarrollar con normalidad las actividades de las personas.

Por esta razón es indispensable que la Dirección mantenga líneas de comunicación claras con el personal, incentivando el cumplimiento de estrategias y objetivos como herramientas claves para el desempeño laboral.

✓ Se debe informar a todo el personal los cambios que se llevarán a cabo en los departamentos de la empresa por medio de reuniones con los jefes de cada área para que sean quienes transmitan la información o cambios que se requieran dar para que todo el personal se involucre directamente con su desempeño y responsabilidad asignada.

b) Datos fundamentales en los estados financieros

✓ Todos los informes periódicos que la Gerencia requiere y solicita son detallados y son respectivamente respaldos con notas aclaratorias permitiendo que la Administración conozca detalladamente gastos innecesarios que ha realizado el área, esto permite mejorar la gestión administrativa y financiera para minimizar gastos y mejorar las operaciones e ingresos.

c) Herramienta para la supervisión

✓ La Administración supervisa las actividades del área mediante monitoreos continuos a los procesos y los compara con los resultados que se obtienen a fin de mes, una vez que tienen la información analizada y con resultados plantea soluciones a problemas que pudieron darse y los comunica al Directorio para que sea conocido y aprobado por ellos para las nuevas sugerencias que se desee cambiar, a su vez toda la información recopilada la compara con años anteriores con el fin de rectificar errores y mejorar procesos.

d) Información adicional y detallada

✓ A más de la información proporcionada por los sistemas informáticos con los que trabaja la empresa, la Gerencia solicita información actualizada, detallada y oportuna a las demás áreas, para que se consolide y se pueda verificar aspectos relacionados a la rotación de personal, información financiera, operativa, contable, administrativa y otras, estos informes son complementarios para la gestión de la Administración ya que su labor se basa en los resultados que se obtienen a lo largo y ancho de la empresa, donde el elemento humano es el eje fundamental para que se realicen las actividades y se cumplan los propósitos para los cuales fue creada la empresa.

e) Comunicación de los objetivos de la organización

✓ No se debe asumir que el personal conoce los objetivos de la empresa, sino que se debe motivar al personal a que los cumpla a través de charlas, difusiones mediante e-mail, afiches, etc, los mismos que permitan informar a todo el personal de la organización, la importancia y la razón de ser de la entidad, mediante cuadros vistosos para el personal se identifique y comprenda claramente el por qué de su trabajo en la entidad y se familiarice cada día con su responsabilidad.

5.1.9.5 Supervisión

El componente de control interno, **Supervisión** se aplica a todas las actividades importantes de la entidad, permite evaluar procedimientos y realizar cambios, comprende la evaluación por los niveles adecuados, sobre el diseño,

funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Supervisión:

a) MONITOREO CONTINUO POR LA ADMINISTRACIÓN

✓ Se realizan monitoreos continuos a las actividades y procesos que son ejecutados por el personal, se realizan cambios que generen valor agregado a las funciones y desempeño laboral, así como se prevee de recursos materiales, económicos, tecnológicos que el empleado necesite para su desenvolvimiento en sus funciones, de esta manera se verifica los resultados que se obtienen mediante los sistema informáticos.

b) SEGUIMIENTO INTERNO

✓ Se realizan seguimientos a los procesos de cada una de las áreas, para determinar errores y realizar retroalimentaciones que permitan mejorar los resultados, verificando existencias en inventarios o bodega por medio de los registros de kardex y los emitidos por el sistema, controles a las ventas, facturación a través de los reportes diarios de ventas y los estados financieros, caja, bancos, por medio de la revisión de los estados de cuenta y las conciliaciones realizadas por Contabilidad y otros controles para el resto de áreas, lo que implica que la Administración asume su responsabilidad para que todas las operaciones realizadas en las diferentes áreas sean cumplidas con satisfacción y sin novedad alguna.

c) EVALUACIONES EXTERNAS

✓ La organización cuenta con auditoría externa una vez al año, quienes realizan evaluaciones a los estados financieros, cuyos informes permiten conocer las gestiones de la Administración en cuanto a cómo se están llevando a cabo los procedimientos para obtener los objetivos financieros, conociendo las operaciones y controles implementados por la Gerencia y la colaboración del personal en el cumplimiento de dichos controles que se ven reflejados en los resultados que se obtiene en el informe de Auditoría como comentario independiente a las evaluaciones de la entidad.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, SECOHI CIA LTDA



EMPRESA "SECOHI CIA LTDA"

AREA: ADMINISTRACIÓN

FECHA DE EVALUACIÓN: 26/01/2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
						PT-CT	
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	45	100%	90%	5,00	
	1 Integridad y Valores Éticos.	13	13	26%	26%	0,00	Se practica valores y principios.
	2 Estructura Organizativa.	7	6	14%	12%	1,00	No hay un organigrama del área.
	3 Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	8	16%	16%	0,00	Se cumplen a cavalidad las funciones y responsabilidades.
	4 Administración de los Recursos Humanos.	5	4	10%	8%	1,00	No se cumplen en su totalidad los parámetros establecidos por el área para la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, del personal.
	5 Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8%	2,00	No se realizan evaluaciones permanentes de desempeño al personal al menos una vez al año.
	6 Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	3	8%	6%	1,00	Falta de controles óptimos a los riegos que se administran en el área.
	7 El Consejo de Administración y los Comités.	3	3	6%	6%	0,00	Es parte fundamental del Directorio de la organización.
	8 Rendición de Cuentas y Transparencia	4	4	8%	8%	0,00	Se mantiene estrictos controles de transparencia en información y actividades que se llevan a cabo.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	7,5	100%	75%	2,50	
	1 Objetivos de las organizaciones.	4	3	40%	30%	1,00	No se han establecido objetivos específicos del área.
	2 Riesgo potencial para la organización.	4	3	40%	30%	1,00	Se requiere de controles específicos para administrar correctamente los riesgos a los cuales está sujeta el área.
	3 Gestiones dirigidas al cambio.	2	1,5	20%	15%	0,50	Se necesita mejorar las relaciones laborales entre el personal para lograr resultados esperados.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	17	100%	85%	3,00	
	1 Análisis de la Dirección.	4	4	20%	20%	0,00	Se analizan en forma continua y periódica información detallada y se toma decisiones oportunas.
	2 Proceso de la Información.	4	4	20%	20%	0,00	Se definen políticas dirigidas a determinar el proceso de preparación de la información.
	3 Indicadores de Rendimiento.	3	1	15%	5%	2,00	No se ha establecido claramente indicadores de rendimiento del área que permitan evaluar correctamente resultados.
	4 Disposiciones Legales Puntuales.	2	2	10%	10%	0,00	Se cumplen políticas definidas en los estatutos.
	5 Criterios Técnicos de Control Interno.	1	1	5%	5%	0,00	Se cuenta controles adecuados que permiten evaluar la gestión de la administración.
	6 Estándares Específicos.	2	2	10%	10%	0,00	Se norman especificaciones para la presentación de la información que requiere la dirección.
	7 Información Generada.	1	1	5%	5%	0,00	Se da seguimiento a la información histórica que tiene el área en cuanto a los procesos y resultados obtenidos.
	8 Rendimientos Esperados.	2	1,5	10%	8%	0,50	Se debe poner mayor énfasis en comunicación de resultados de manera práctica.
	9 Otros Criterios de Control.	1	0,5	5%	3%	0,50	No se cuenta con un comité de control.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	9,3	100%	93%	0,70	
	1 Información en todos los niveles.	3	2,5	30%	25%	0,50	No hay mecanismos innovadores para comunicarse con el personal de manera elocuente y dinámica.
	2 Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con información detallada y confiable en Estados Financieros..
	3 Herramientas para la Supervisión.	2	2	20%	20%	0,00	Se supervisa mediante herramientas sistematizadas o informes presentados por las áreas con información actual.
	4 Información adicional y detallada	1	1	10%	10%	0,00	Se solicita y se analiza toda la información que se genera en la entidad.
	5 Comunicación de los objetivos de la organización	2	1,8	20%	18%	0,20	No se comunica correctamente los nuevos cambios a los procesos.
5	SUPERVISIÓN	10	9	100%	90%	1,00	
	1 Monitoreo continuo por la Administración.	5	5	50%	50%	0,00	Se monitorea periódicamente los resultados y operaciones realizada por el personal.
	2 Seguimiento Interno.	3	2	30%	20%	1,00	Existe resistencia al cambio por parte del personal en nuevos controles y seguimientos a sus actividades.
	3 Evaluaciones Externas	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con Auditoría Externa, una vez al año.
Elaborado por: Mayra Reyes Fecha: 26/01/07							

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MICIL AL ÁREA ADMINISTRATIVA

- ✓ *El Ambiente de Control y Trabajo*, al cual se le ha asignado según análisis e investigación 50 puntos que equivalen al 100% como óptimo, podemos observar que el Área de Administración cumple 45 puntos, existiendo una diferencia de 5 puntos a los cuales se deberá poner énfasis por parte de la Dirección ya que esto se debe a que no existe un organigrama del área, no se cumplen en su totalidad los parámetros establecidos por el área para la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, del personal, no se realizan evaluaciones permanentes de desempeño al personal al menos una vez al año, falta de controles óptimos a los riesgos que se administran en el área.

- ✓ *La Evaluación de Riesgos*, se ha asignado como puntaje óptimo de este componente 10 puntos que equivale al 100%, en el cual el Área de Administración cumple el 7.5 puntos, y la diferencia existente es de 2.5 puntos, debido a que no se han planteado objetivos específicos del área, no se estable claramente indicadores de rendimiento del área que permitan evaluar correctamente resultados, se debe poner mayor énfasis en comunicación de resultados de manera práctica.

- ✓ *Para las Actividades de Control* se ha propuesto 20 puntos equivalentes al 100% como óptimo, obteniendo un resultado según la evaluación realizada al área de 17.5 puntos con una diferencia de 2.5 puntos, dicha diferencia se debe a que no se estable claramente indicadores de rendimiento del área que permitan evaluar correctamente resultados, no se pone énfasis en comunicación de resultados de manera práctica para que el personal los conozca y se entere de la marcha de la organización para colaborar con mayor ahínco en su gestión.

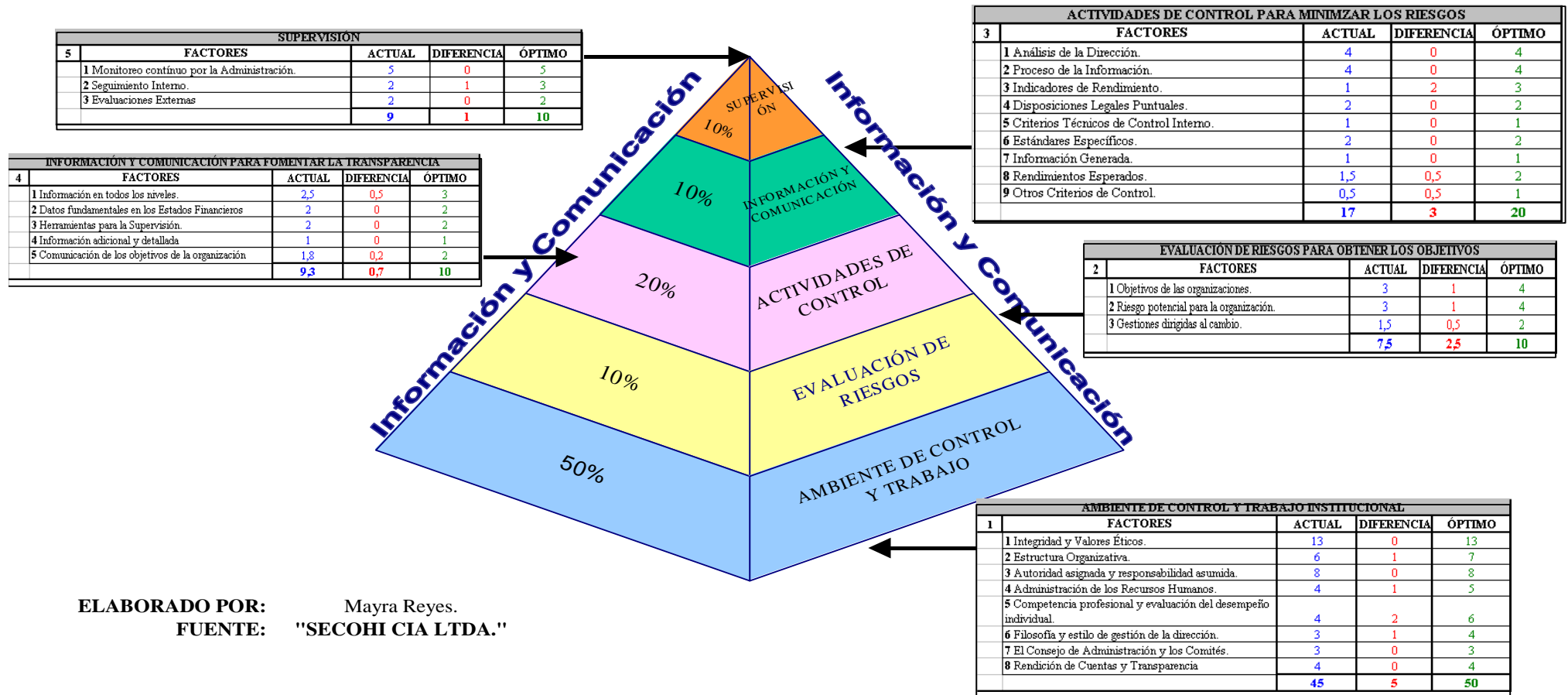
- ✓ La **Información y Comunicación** tiene 10 puntos como óptimos equivalentes al 100%, obteniendo 9.3 puntos según la evaluación realizada en el área, existiendo una diferencia de 0.7 puntos, esto se debe principalmente a que no hay mecanismos innovadores para comunicarse con el personal de manera elocuente y dinámica, no se influye los nuevos cambios a los procesos que se realizan para que el personal se integre y se promueva dinámicamente el trabajo en equipo y comunicación de resultados.

- ✓ La **Supervisión** cuya propuesta óptima es de 10 puntos equivalentes al 100%, obteniendo según la evaluación realizada al área 9 puntos, existiendo una diferencia de 1 punto, debido a que existe resistencia al cambio por parte del personal en nuevos controles y seguimientos que se realizan a sus actividades.

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

Gráfico No. 24

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



ELABORADO POR: Mayra Reyes.
FUENTE: "SECOHICIA LTDA."

5.2 ÁREA DE VENTAS

5.2.1 Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo del Área de Ventas.

El Área de Ventas de la empresa presenta debilidades en sus procesos, ya que no se identifican las responsabilidades del personal y los objetivos que se deben cumplir, existe desmotivación para realizar su trabajo, líneas de comunicación distorsionadas, las ventas de repuestos se ejecutan únicamente por dos formas que son: tras ventanilla y a través del taller mecánico, existe únicamente un asesor externo que se encarga de la venta de neumáticos y no existe apoyo a su gestión y responsabilidades asumidas.

Estas debilidades están directamente relacionados con la gestión administrativa y funcional del área y la importancia que se le debe dar al personal por parte de la Gerencia para mejorar los procesos, contando con lineamientos claros para cumplir los objetivos previstos.

La Gerencia ha establecido únicamente el objetivo del monto de ventas que se debe cumplir mensualmente, descuidando otros aspectos y objetivos indispensables para el área, como monitoreo de las operaciones, bienestar del personal, optimización de recursos, entre otros.

Estas debilidades ocasionan que el personal no se involucre completamente con la actividad que realizan, creando un ambiente laboral rutinario que no les permite involucrarse con ahínco a sus labores diarias, la estrategia adoptada por la administración para efectuar las ventas de repuestos afecta directamente a los ingresos esperados por la organización.

5.2.2 Naturaleza y funciones

El Área de Ventas es el la parte operativa de la organización, es donde se ejecuta las acciones para cumplir con el objetivo y la razón de ser de la empresa ya que es la generadora de los ingresos económicos tanto para accionistas y empleados.

Ventas está conformado por cuatro asesores, un asesor externo que cubre las ventas de neumáticos, tres asesores internos quienes se encargan de la venta de repuestos automotrices tras ventanilla divididos de la siguiente manera:

- ☛ Vendedor A: Repuestos Japoneses
- ☛ Vendedor B: Repuestos Volvo
- ☛ Vendedor C: Mercedes Benz y Actros

La **Mensajería** está conformada por una persona quien se encarga de la limpieza, depósitos, encomiendas y otras funciones relacionadas a la mensajería.

En **Caja** se factura y se cobra los valores provenientes de las ventas realizadas en el taller y del almacén, así como la recuperación de la cartera, la emisión de comprobantes de retención y reportes de venta diarios, semanales y mensuales.

La Gerencia, en base a sus estudios y análisis de ingresos formula y planifica metas de ventas mensuales a las que el personal de esta área debe cumplir obteniendo un incentivo por el cumplimiento de la meta.

Una vez que se efectúan las ventas, mediante el sistema de facturación, inventarios y bancos, se generan los reportes que la gerencia requiere para ir controlando los stocks, los ingresos, cartera, y otros aspectos necesarios para la toma de decisiones.

Esta Área se comunica con Contabilidad, Taller Mecánico y Gerencia para complementar sus procesos, dando resultados que se acoplen a las exigencias de la Administración.

5.2.3 Características

a) FUNCIONES ESPECIALES

Esta área tiene como función especial la atención al cliente que se la realiza a través de sus vendedores al ofrecer y asesorar la cliente acerca de los productos con los que cuenta, a través de charlas donde se escuchan las especificaciones y necesidades del cliente en cuanto al producto y servicio y se exponen las alternativas con las cuales cuenta la empresa para satisfacer sus expectativas.

El área comunica a Contabilidad sus informes de ventas, cartera, ingresos y gastos que se realizan con el fin generar reportes a la Gerencia del desenvolvimiento de los procesos y verificar resultados.

A través de la gestión ejecutada por la Gerencia, se realizan eventos sociales de marketing y publicidad donde se da a conocer los productos y servicios a los clientes externos ampliando su mercado e implementado estrategias de ventas.

b) ASIENTOS CONTABLES

Los asientos contables son parte fundamental de las operaciones que se ejecutan en el área puesto que es la parte operativa de los ingresos de la empresa, estos asientos contables se los realiza en contabilidad a través de los reportes diarios de ventas que se envían para que sean contabilizados directamente por esa área.

c) DOCUMENTOS Y FORMAS

Los documentos que utiliza el área de ventas son indispensables para sus actividades, ya que en ellos se plasma la gestión realizada por los vendedores y son sustentos legales de las transacciones con clientes y proveedores.

Estos documentos son:

- ✓ **Facturas:** Son comprobantes de ventas que cumplen disposiciones legales tributarias y que sirven como sustento de las transacciones que realiza la empresa, en este documento se registran los datos del cliente, fecha de la transacción, artículos vendidos, cantidad, precio unitario y total, porcentaje de IVA, y otras especificaciones legales que vienen impresas en el documento.
- ✓ **Comprobantes de retención:** Es un documento tributario que sirve como sustento para la empresa al momento de declarar sus impuestos al SRI (Servicios de Rentas Internas), en este documento se especifica el porcentaje retenido, los datos de la persona o empresa a la cual se retiene, y otros caracteres que vienen inmersos en el comprobante.
- ✓ **Comprobantes de caja:** Son documentos que se emiten una vez que el cliente haya cancela en caja para que sea entregado el producto en la ventanilla, contiene datos del cliente, fecha de la transacción y la cantidad de dinero que se depositó en caja, siendo este un mecanismo de control del efectivo.
- ✓ **Bouchers:** Son documentos que sustentan el pago de la transacción que realiza el cliente con tarjeta de crédito, estos documentos son dinero en papel ya que posteriormente son debitados de la cuenta bancaria del cliente.
- ✓ **Guías de remisión:** Son documentos que sirven para enviar mercadería a clientes en otras ciudades por medio de transporte terrestre o aéreo, en este documento se sustenta la mercadería que se envía, el origen y destino de la misma.
- ✓ **Kardex:** A más de contar con el registro de los artículos en el sistema de Inventarios, el Área de Ventas controla la mercadería por medio de la utilización

del Kardex manual, que esta colocado en las estanterías de la bodega, en este documento se registran las entradas, salidas y stock de la mercadería que se tienen por cada producto.

✓ **Otros:** Se utilizan otros documentos que son realizados por el Área para sustentar sus operaciones tales como los reportes de ventas que contienen detalladamente las ventas de los artículos, precios, cantidad, cliente, fechas, forma de pago, y otras características que son parte de la transacción.

d) BASE DE DATOS

El área por ser operativa cuenta con sistemas informáticos que les permite recopilar la información que se genera en las transacciones realizadas, es así que dispone del sistema de facturación en el cual se encuentra la información digitalizada por el vendedor como son los datos del cliente, la cantidad, precio y características del producto y otros que son requerimientos de la factura; en el sistema de inventarios se digitaliza la cantidad del artículo que se vende para controlar los inventarios, en el sistema de bancos de registra los pagos, cuentas por cobrar , depósitos y otros concernientes al proceso de cobranzas, toda esta información es enviada y guardada en el servidor de la empresa como fuente indispensable de información y control.

e) ENLACES CON OTROS CICLOS

Esta área por ser operativa se encuentra enlazada con actividades de gestión realizadas en las otras áreas, estos ciclos son:

☞ **Adquisiciones:** Porque el área de ventas emite a la Gerencia un informe de los stocks de mercadería o nuevas propuestas de las necesidades de los clientes para que se adquieran de acuerdo a las especificaciones establecidas.

☞ **Bodegaje:** Este ciclo es elemental para el área porque le permite controlar la mercadería a través del kardex de cada producto que se encuentra en las perchas y cotejarlos con los registros del sistema de inventarios, para que en base a esta información se realice la requisición de mercadería o se de de baja a los repuestos que ya han cumplido su vida útil.

☞ **Mantenimiento y seguridad de la instalaciones físicas:** Porque a través del personal de ventas se mantiene el orden y las seguridades básicas para proteger los recursos materiales y tecnológicos con los que cuentan, a su vez se concientiza al personal para mantener limpias las instalaciones del área puesto que es el primer lugar donde ingresa el cliente.

☞ **Contable:** Porque se envía directamente al área de contabilidad los reportes de ventas que se generan diariamente para que sean contabilizados y cotejados con la información generada por los sistemas de facturación, bancos e inventarios.

f) ESTADOS FINANCIEROS

La información generada en el área es fundamental para los Estados financieros, puesto que conforman el rubro de los ingresos, impuestos, gastos, inventarios, caja, bancos, y otras cuentas generadas por esta área, por ello los reportes que complementan a la información detallada en los estados financieros son emitidos por esta área a través de los procedimientos contables realizados en el área de contabilidad.

5.2.4 Objetivos del control interno administrativo

a) AUTORIZACIÓN

Para que se cumplan los objetivos del área, existen parámetros que el personal debe ejecutarlos en sus actividades, estas especificaciones son emitidas por la Gerencia, quien es la autoridad que establece las políticas de crédito, cobranzas, stocks y otros para el desarrollo de las actividades, estas decisiones son transmitidas al jefe del área para que comunique al resto del personal, quienes están sujetos a las disposiciones de su jefe inmediato para que se cumplan las estrategias planteadas por la Gerencia.

b) PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Todas las transacciones que se realizan en el área son procesadas en los sistemas computacionales con los que cuenta, y son enviados al servidor de la empresa, donde se guarda la información de todas las áreas, a su vez cada transacción debe tener como respaldo los documentos fuente y los que se generen en el proceso como que son: facturas, retenciones, vales de caja, bouchers, garantías y otros los mismos que son enviados al área de Contabilidad para que sean contabilizados y archivados.

c) CLASIFICACIÓN

La información generada en el área es debidamente clasificada y ordenada de acuerdo a las especificaciones establecidas por la Gerencia, cumpliendo requisitos legales y políticas internas que deben ser cumplidas en el proceso de ventas, facturación y cobros.

Toda la información que se obtiene en el área es analizada por la Gerencia a través de los reportes diarios de ventas para monitorear el cumplimiento de monto

de ventas, créditos, cobros, inventarios y otros teniendo en consideración el cumplimiento de las estrategias como herramienta fundamental para conseguir lo planificado.

d) VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Se debe verificar y sustentar todos los procedimientos que se realizan en el área como el bodegaje, salida y stocks de los repuestos y neumáticos que se comercializan sustentando con documentación apropiada que refleje la realidad de los procedimientos que se están efectuando.

La información que se recibe, procesa y obtiene debe ser verificada por el personal de ventas con el fin de minimizar errores de digitalización en la información al momento que se ingresa y registra en los sistemas con los que trabajan, controlar los precios y cantidades en los inventarios así como los requerimientos que se puedan dar con clientes y proveedores, evaluando la gestión que cada vendedor realiza para captar ventas, generar ingresos a la empresa, y recuperar la cartera.

e) PROTECCIÓN FÍSICA

Los repuestos y neumáticos que se comercializan así como los inventarios que se encuentran en la bodega deben estar protegidos de la intemperie, alejados de lugares inflamables, almacenados en una estructura física adecuada que tenga seguridades automáticas como alarmas que resguarden la existencia de los productos con el fin de garantizar a la empresa la confiabilidad de la mercadería en la bodega como en el almacén.

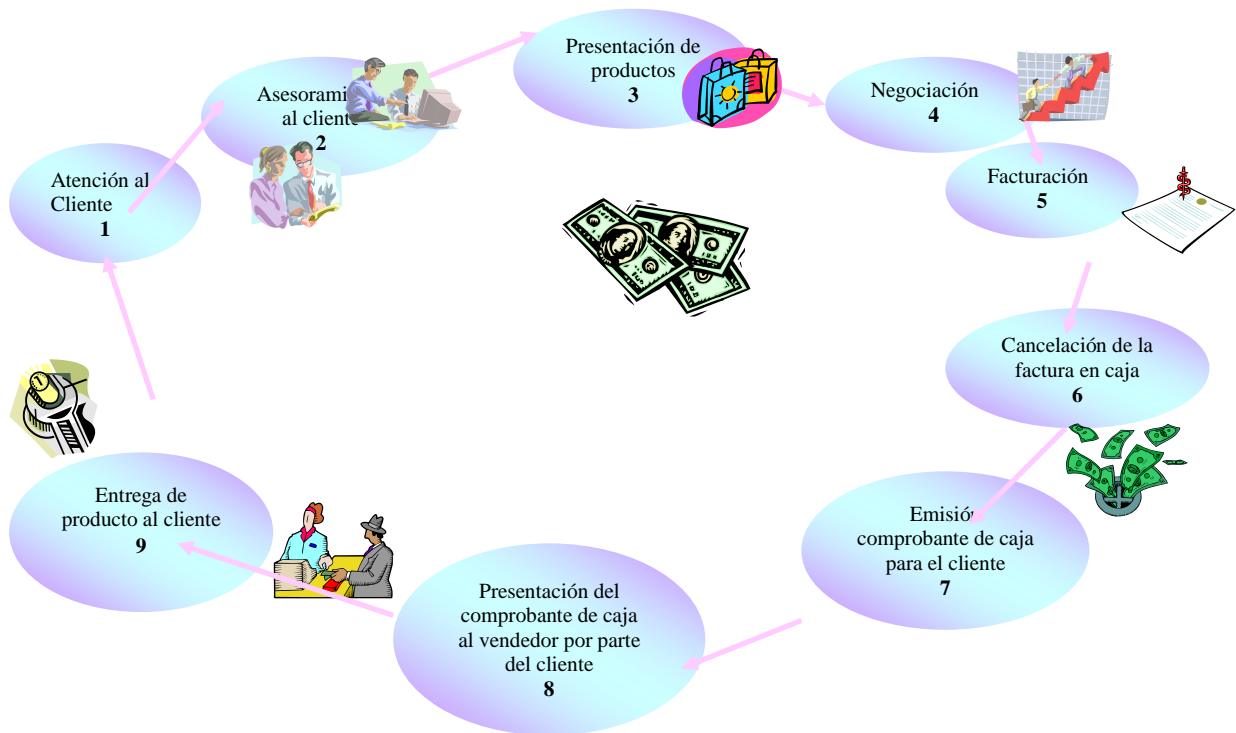
Los materiales y equipos de computación deben estar en un lugar apropiado que esté cubiertos de la intemperie, los mismos que deben ser codificados y tener un custodio quien será el responsable del uso y cuidado

que se le dé a dichos instrumentos de trabajo, con el fin de sustentar su existencia y protección física.

CICLO DEL ÁREA DE VENTAS

Empresa: SECOHI CIA LTDA

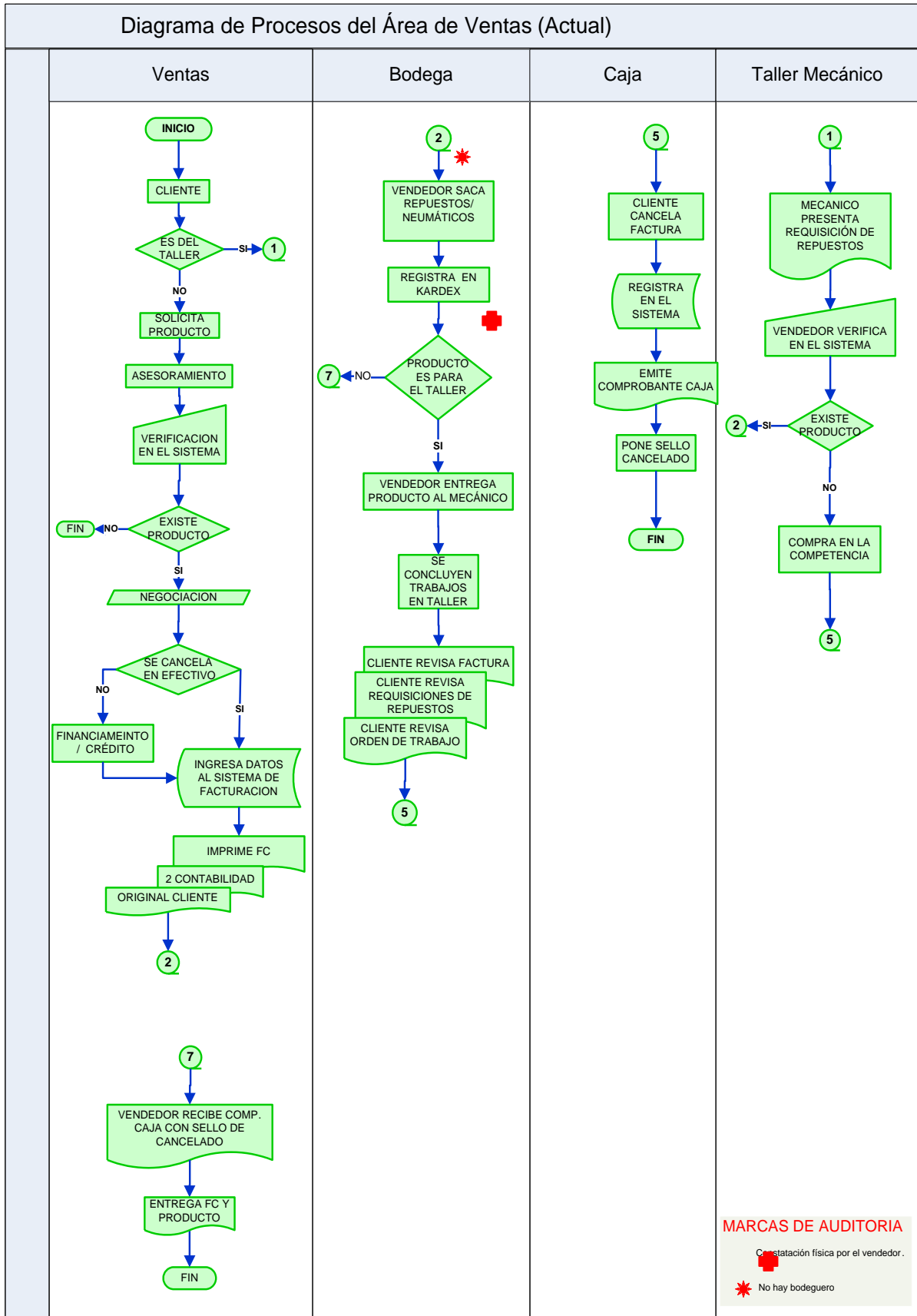
Gráfico 25.- Ciclo del Área de Ventas



FUENTE: SECOHI CIA LTDA
ELABORADO POR: Mayra Reyes P.

5.2.5 Diagrama de procesos actual del Área de Ventas.

GRAFICO 26 FLUJograma ACTUAL DEL AREA DE VENTAS



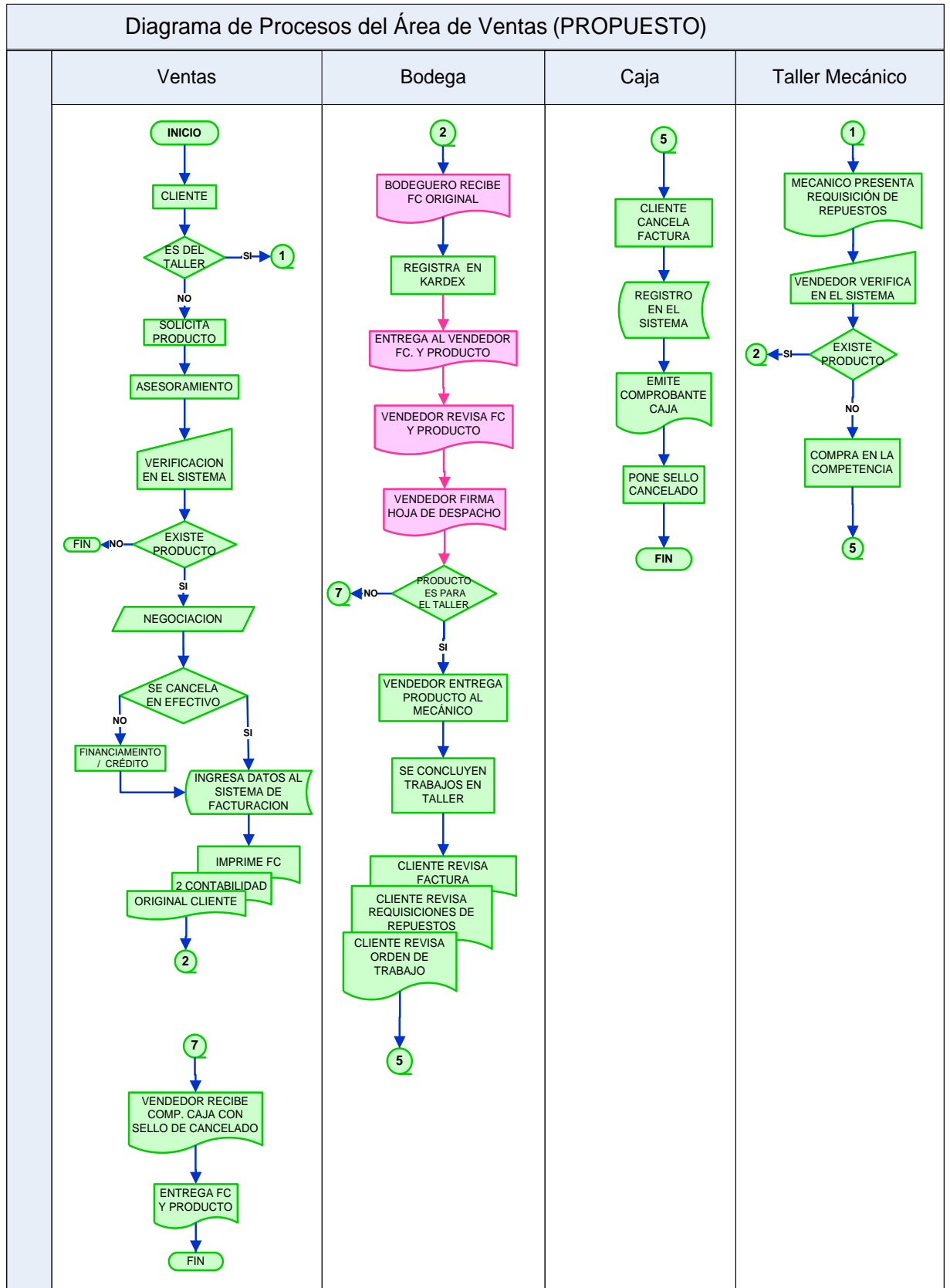
5.2.6 Debilidades detectadas

- ⇒ No existe un bodeguero que se encargue de despachar la mercadería que el vendedor requiere para el cliente y sea quien lleve un control y registro más confiable de los inventarios actuales y obsoletos que se tienen en la bodega a los cuales hay que darlos de baja. Actualmente son los vendedores quienes se encargan del custodio de la bodega y son quienes ingresan y toman el producto para despachar al cliente.

- ⇒ No se firma una hoja de despacho de mercadería donde se constate la ejecución de la salida de los productos de la bodega y se verifique el nombre del asesor de ventas que realizó el proceso.

5.2.7 Diagrama de procesos propuesto

GRAFICO 27 FLUJOGRAMA PROPUESTO



5.2.8 Propuesta del sistema de control interno

El Sistema de Control Interno que se propone para el área de Ventas, se basa en el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), debido a que éste método permitirá evaluar al área en actividades especializadas y obtener resultados detallados y precisos.

5.2.9 Componentes del sistema de control interno

Los componentes que integran el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, que se serán evaluados en el área de Ventas de la empresa “SECOHICIA LTDA” 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

5.2.9.1 Ambiente de control

El Ambiente de control constituye la base de todos los demás elementos del control interno ya que tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control, aportando disciplina y estructura.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Integridad y Valores Éticos.

El área de Ventas es la parte operativa de la organización, mediante la cual el cliente conoce a la empresa a través del trato recibido por los asesores de ventas por ello es importante practicar los valores y principios como una estrategia interna de la organización que se vea reflejada a través del servicio al cliente. (Ver Cap.IV, Lit. a), pag 93)

Las recomendaciones para el área son:

- ✓ Incentivar a la personal del área para que se practiquen los valores y principios, con el fin de mejorar su relación profesional entre compañeros a través de la comunicación clara cuyos resultados serán reflejados en el trato al cliente y ambiente laboral.
- ✓ Realizar charlas o eventos motivacionales una vez por mes con la finalidad de promover el autoestima del personal, trabajo en equipo dando a conocer la importancia de su labor en la empresa para conseguir lo planificado por la Administración.

b) Estructura Organizativa

Partiendo de la actividad de la empresa y la formalidad de sus actividades, es indispensable establecer y actualizar la estructura organizativa mediante la cual se originan las responsabilidades, funciones de las personas que laboran en la entidad. (Ver Cap IV, Lit. b), pag. 94)

Por lo que para el área se recomienda:

- ✓ Coordinar entre el jefe del área y la Gerencia la implementación del organigrama funcional del área en base a los perfiles profesionales, experiencia,

méritos alcanzados, eficiencia en su labor, responsabilidad y otros factores que determinen el grado de autoridad y funciones del personal que labora en el área, con el fin de que se tengan líneas de comunicación claras y se cumplan los resultados esperados.

c) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

Como se explicó anteriormente la Autoridad y la Responsabilidad del personal va acorde a su perfil y capacidades intelectuales a mayor autoridad mayores responsabilidades. (Ver Cap IV, Lit. d), pag 94)

Teniendo en consideración estos parámetros, al área de ventas se recomienda:

- ✓ Establecer líneas claras de comunicación entre el personal, a través del trabajo en equipo, el respeto y la consideración entre todos los compañeros con el fin de mejorar el rendimiento en sus actividades, ambiente laboral y lograr las metas trazadas por la Dirección.
- ✓ Designar cargos, funciones y responsabilidades al personal por parte de la Gerencia que sean bien definidos, los mismos que estén acorde a las exigencias de la naturaleza del área y perfiles profesionales con el fin de evitar problemas en los procesos y la información que se maneja.
- ✓ Hacer que se cumplan las funciones del jefe del área con autoridad, respeto y consideración hacia sus compañeros, ya que es la persona que se encarga de comunicar y hacer cumplir las estrategias, políticas y cambios adoptados por la Administración.

d) Administración de los Recursos Humanos.

El recurso humano en el área de ventas es el motor que fomenta e incentiva a que se realicen cambios estratégicos de ventas, marketing, servicios y otros, por esta razón se recomienda:

- ✓ Motivar al personal para realizar su trabajo mediante incentivos por resultados individuales y en grupo, estos incentivos irán acorde a la responsabilidad y objetivo cumplido una vez que se verifique los resultados obtenidos mes a mes a través de los reportes de ventas, lo que permitirá que el personal trabaje a conciencia y sea más productivo.
- ✓ Realizar evaluaciones continuas de desempeño laboral del personal por parte de la Gerencia, mediante las cuales se verifique si las metas trazadas por el área se están cumpliendo y qué falencias existen, con el fin de mejorarlas y tomar decisiones oportunas por parte de la Gerencia y su jefe de área.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales a través de recordatorios, ficheros de fechas de cumpleaños, días festivos, empleado del mes, entre otros que permitan reunir al personal y compartir un deseo común.

e) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

Las responsabilidades asumidas por el personal deben ser de acuerdo a su perfil profesional, con el fin de que las actividades que se ejecutan sean realizadas correctamente y evaluadas permanentemente por la Gerencia.

- ✓ Realizar evaluaciones permanentes de las tareas asignadas al personal del área en las cuales se evalúe la competencia profesional, capacitación, trabajo en equipo, eficiencia y eficacia en los resultados, con la finalidad de conocer su

desenvolvimiento en el área y los resultados obtenidos en sus labores cotidianas para conseguir la meta trazada.

✓ Capacitar constantemente al personal en temas tributarios, marketing, ventas, servicio al cliente y otros con la finalidad de contar con recurso humano competente que se sienta comprometido con la responsabilidad y tarea asumida, minimizando errores y mejorando sus resultados.

f) Filosofía y Estilo de la Dirección.

La filosofía y estilo de la Dirección se ve reflejado a través de las gestiones que se ejecutan en busca de soluciones oportunas a eventos o imprevistos que suceden en el área, éstas son coordinadas y realizadas por el jefe del área conjuntamente con el personal a su cargo, quienes comunican a la Gerencia y proveedores para tener los repuestos o neumáticos en el momento justo y oportuno con la finalidad de que se pueda cubrir la necesidad del cliente, cumpliendo de esta manera las expectativas de la Dirección y la meta del área.

g) Consejo de Administración y Comités.

A través de un comité se puede organizar varias actividades del área, para mejorar sus procesos, optimizar los recursos, y gestionar correctamente sus operaciones. (Ver Cap.IV, Lit g) pag 96)

✓ Reunir al personal del área y seleccionar un comité que esté al pendiente de solucionar requerimientos del personal, transmitir y comunicar a la Gerencia y plantear soluciones a sus pedidos, manteniendo el orden y la disciplina en el área.

h) Rendición de Cuentas y Transparencia.

✓ Todos los procedimientos que se realizan en el área tienen sustentos legales, y son controlados y monitoreados por la Gerencia a través de los sistemas computacionales, reportes de ventas, y la medición de resultados determinado así los ingresos, gastos, inventarios, cartera u otros que son analizados y verificados por la Gerencia.

5.2.9.2 Evaluación de riesgos

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

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Objetivos de las organizaciones

Como se analizó anteriormente, los objetivos de la empresa deben ser el motivo por el cual existe la entidad, es a donde se dirigen todas las actividades que se realizan por parte del personal. (Ver Cap. IV.Lit a), pag. 98)

Por esta razón se recomienda a esta área lo siguiente.

✓ Establecer y hacer conocer al personal el objetivo del área y sus estrategias a través de reuniones con el jefe del área quien será la persona que comunique al personal del área los objetivos y la manera cómo se cumplirán, haciendo que el personal se involucre y se familiarice con su actividad y asuman sus responsabilidades con seriedad y compromiso.

✓ Poner mayor énfasis en la atención al cliente, capacitando al personal con charlas e inducciones referentes al tema, con el fin de que las políticas internas de comportamiento y servicio al cliente sean un objetivo primordial del área, así también se puede realizar llamadas telefónicas al cliente en fechas festivas como en su cumpleaños, este saludo complementará la importancia que tiene la empresa para con él, ya que un servicio calificado, cordial y respetuoso, origina la confianza y fidelidad del cliente para con la empresa.

✓ La publicidad, es el medio de presentación de la empresa, productos y servicios que ofrece, permite expandirse en el mercado una vez que sea conocida por el cliente, es por ello que un objetivo específico del área debe ser promover el marketing en medios de comunicación como radio, periódicos, volantes que sean entregados en gasolineras, talleres mecánicos, carreteras y otros puntos estratégicos con la finalidad de ampliar el mercado al cual está dirigido la entidad.

b) Riesgos potenciales para la organización

Los riesgos de una empresa están relacionados con factores internos y externos, por ello es importante evaluarlos y comunicarlos a todo el personal para tomar las medidas necesarias para minimizarlos y en lo posible eliminarlos.

Por esta razón se recomienda lo siguiente:

✓ Realizar análisis de mercado periódicamente, evaluando precios, productos, tasas de interés, riesgo país, PIB (Producto Interno Bruto), y otras variables que influyen directamente a la organización, este análisis permitirá conocer la competencia y los nuevos retos a los cuales la organización se debe enfrentar para cumplir con las expectativas del cliente y a la vez crear o mejorar las estrategias organizacionales para el cumplimiento de sus objetivos.

c) Gestiones dirigidas al cambio

Todas las gestiones que se realicen con la finalidad de mejorar los resultados de una organización son oportunas porque permiten optimizar recursos y ser más eficientes en la consecución de los objetivos. (Ver Cap. IV. Lit c), pag 102)

Por esta razón se recomienda lo siguiente.

- ✓ Se debe ordenar las actividades del área en base a las responsabilidades del personal, por ello es importante que la Gerencia y el Jefe del área de ventas se reúnan y tomen en consideración el flujograma de procesos del área para delegar funciones, verificar el cumplimiento de las actividades y minimizar errores en los resultados por parte del personal.

- ✓ Evaluar y controlar la eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, a través del servicio al cliente, capacidad para resolver adversidades, y otros aspectos, con la finalidad de premiar su rendimiento y productividad para nombrarlo el empleado del mes y así contribuir a que se sienta incentivado por la importancia de su desempeño laboral.

5.2.9.3 Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, permitiendo que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores de las Actividades de Control:

a) Análisis de la dirección

El desenvolvimiento de la Dirección para generar los resultados esperados, son la base principal para que el personal actúe y trabaje para cumplir con la meta trazada e involucrarse directamente con su área. (Ver. Cap IV, Lit. a) pag 103)

Se recomienda:

✓ Se debe analizar el desempeño laboral del personal, el trabajo en equipo y comunicación de resultados, a través del jefe del área quien dará a conocer oportunamente a la Gerencia las novedades que existan en el área y que requieran ser intervenidas por el Gerente para buscar soluciones y mejorar los procesos.

✓ A más de centralizar las actividades del área en el cumplimiento de las metas de ventas mensuales, el jefe del área debe promover la unión y trabajo en equipo atendiendo a los requerimientos del personal, extendiendo líneas de comunicación amigables, cordiales donde exista entendimiento de todas las actividades diarias, semanales y mensuales que se deben realizar para mejorar los rendimientos y por ende cumplir con la meta de ventas.

b) Proceso de la información

La información es el elemento clave para la toma de decisiones oportunas para mejorar y canalizar los procesos de una organización. (Ver. Cap IV, Lit. b) pag 104)

El área elabora, emite, recibe y controla los documentos respectivos de compra y venta de repuestos y neumáticos, los da a conocer y los entrega al departamento contable para que sean archivados y registrados en el sistema de contabilidad, mantiene registros actualizados de recuperaciones de cartera y

pagos a proveedores según las políticas, programas y procedimientos definidos en la empresa, además cuentan con un sistema de intranet que les permite mejorar la comunicación y gestión de la información dentro y fuera de la empresa comunicándose con la matriz y con el resto de sucursales.

c) Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento son parámetros establecidos por la Gerencia para controlar la productividad de las actividades del personal en el desempeño laboral.

Se recomienda:

✓ De igual manera como se explicó en el Área de Administración, la aplicación de indicadores de rendimiento, se debe gestionar y aplicar en esta Área. (Ver Cap V, Lit c), pag 104)

d) Disposiciones legales puntuales

Esta área cumple con todas las disposiciones legales de la empresa, instituciones públicas y privadas cuya normativa rige en el desenvolvimiento de las actividades del área como son los requisitos de los comprobantes de venta, retenciones, bouchers, liquidación de compras, entre otros que son emitidos por el SRI (Servicio de Retas Internas) para el proceso de las actividades comerciales de la empresa, de igual forma se cumplen con las disposiciones de la Gerencia en cuanto a políticas de crédito, descuentos y montos de ventas que son ejecutadas por el personal bajo las condiciones previamente establecidas.

e) Criterios técnicos de control interno

Se requiere del conocimiento de los controles y la importancia de éstos para el desarrollo de las actividades en una organización, y por ello es importante contar con criterios de control que cumplan las expectativas de la organización dentro y fuera de ella.

Por ello se recomienda:

✓ Plantear controles a la atención al cliente quien sea la persona que califique al personal el trabajo y desempeño, a través de un sistema computarizado donde el cliente luego de ser atendido marque una calificación de bueno, muy bueno o excelente, esta información ayudará a que se mejore el desempeño laboral en el área, ya que el personal hará todo lo posible por estar siempre en el rango de excelente.

f) Estándares específicos

Toda información generada, procesada debe cumplir parámetros requeridos por los usuarios y para ello la Dirección norma estos requisitos que deben ser asumidos por el personal para la obtención de la información.

✓ De igual manera como se explicó en el Área de Administración, el cumplimiento de estándares específicos de la información por parte del Área de Ventas se cumple a cabalidad.

g) Información generada

✓ Toda la información que se genera en el Área de Ventas es analizada por la Gerencia y enviada a la Matriz para que conozcan de la realidad de la organización y se proceda a la consolidación de información entre las otras sucursales, por ello esta Área presenta diariamente reportes de ventas tanto de neumáticos como de repuestos que son generados por los sistemas de Facturación y Bancos, teniendo así un control confiable de las operaciones que se están realizando en el Área y poder confirmar los ingresos generados con la meta trazada.

h) Rendimientos esperados

✓ Las proyecciones de ventas que se realizan para el área mensualmente por parte de la Gerencia son cumplidas por el personal de ventas, esto se logra por las gestiones y estrategias de ventas que se consideran para mejorar el servicio, optimizar recursos siendo pro-activos en las actividades, estos rendimientos contribuyen al engrandecimiento de la empresa y mejora la competitividad en el mercado.

i) Otros criterios de control

✓ Contar con una persona exclusiva para la bodega, que se encargue de todas las actividades que se realizan en ésta como son: limpieza, orden de los productos en las perchas, contabilización y verificación de los kardex con los productos, realizar reportes de novedades a la Gerencia así como mantener un estricto control del desembarque de nuevos productos que se traen a la entidad y de los que se dan de baja, esto permitirá optimizar tiempo, mejorar la seguridad de la bodega y mantener un registro actualizado de los artículos

que se comercializan para medir la rotación del inventario y tomar las decisiones oportunas por parte de la Gerencia.

- ✓ Evaluar a través de los estudios de mercado a los proveedores en lo referente a precio, calidad de los productos, formas de negociación, entre otros con el fin de ser más competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes.

5.2.9.4 Información y comunicación

La información y comunicación son herramientas básicas para la toma de decisiones y contar información periódica, detallada y oportuna permite manejar adecuadamente las acciones hacia el logro de los objetivos, esta información debe ser relevante, operacional, administrativa, financiera, sobre las actividades internas y externas de la empresa.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Información y Comunicación:

a) Información en todos los niveles

La comunicación e información de las actividades, resultados y procesos que se manejan en una área deben ser conocidas por el resto del personal con la finalidad de que se mejoren las líneas de comunicación y las responsabilidades del personal, a fin de que se recurra a la persona adecuada cuando se requiere recibir o enviar información o solucionar algún problema administrativo, operativo, financiero u otros.

Por estas razones se recomienda:

✓ Convocar a reuniones de trabajo por parte de la Gerencia a los jefes de las áreas, con el fin de dar a conocer las responsabilidades, procesos, actividades, objetivos y metas trazadas para cada área, para que jefes de las áreas sean las voces principales que comuniquen al resto del personal las responsabilidades de las otras áreas y la manera cómo pueden servir de apoyo a sus actividades para solventar alguna inquietud que se pueda presentar, ampliando así las líneas de comunicación y fomentando el trabajo en equipo.

b) Datos fundamentales en los estados financieros

✓ El Área de ventas a través de los reportes diarios de cartera, ventas, bancos y otros que son enviados al departamento contable, contribuye a la presentación de los datos en los estados financieros, ya que conforma los rubros de ingresos, gastos, caja-bancos, impuestos y otros, los mismos que son respaldados por documentación apropiada, haciendo que la información que se origina sea transparente, confiable y refleje en los estados financieros la realidad de la empresa.

c) Herramienta para la supervisión

✓ El Área cuenta con herramientas de supervisión como son los sistemas computacionales de facturación, impuestos, caja-bancos, y otros que registran todos los movimientos transaccionales y comerciales que se ejecutan en el área, dichos resultados son supervisados, analizados y verificados por la Gerencia, quien está al tanto de la información que se genera y es comparada con los resultados de periodos anteriores para proseguir con la toma de decisiones.

d) Información adicional y detallada

✓ El personal del área cuenta con una base de datos donde se registra los precios, productos con los que cuenta la empresa y a su vez los compara con los de la competencia, las novedades que se presentan son comunicadas a la Gerencia para realizar un previo análisis del mercado y adoptar nuevas estrategias u optimizarlas de acuerdo a las necesidades del cliente.

✓ Además el Área trabaja con la central de riesgos en la que se verifica la capacidad de endeudamiento del cliente, su histórico de calificación en las instituciones financieras para en base a esta información proceder a facilitar una línea de crédito al cliente que vaya dentro de los parámetros establecidos por la Gerencia.

e) Comunicación de los objetivos de la organización

De igual manera como se recomendó al Área de Administración es importante toman en consideración dicha recomendación en el área de Ventas.

5.2.9.5 Supervisión

El componente de control interno, **Supervisión** se aplica a todas las actividades importantes de la entidad, permite evaluar procedimientos y realizar cambios, comprende la evaluación por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Supervisión:

a) Monitoreo continuo por la administración

✓ Orientar las actividades realizadas por el personal del área a través de su jefe, comunicando la falencias y debilidades a la Gerencia para tomar las decisiones adecuadas y solucionar dichas debilidades, y una vez determinadas las soluciones comunicar claramente al personal con el fin de que se logre un mejor desempeño laboral y se cumpla la meta establecida.

b) Seguimiento interno

✓ Se da seguimiento a las actividades que se realizan en el área a través de la comparación de los resultados obtenidos en periodos anteriores VRS los actuales, se los compara y se los analiza para mejorarlos y adaptarlos a las nuevas exigencias del mercado, estos análisis los realiza la Gerencia a través de los reportes generados por los sistemas informáticos y por los que el Área de Contabilidad los presenta en base a la información que se genera diariamente en el Área de Ventas.

c) Evaluaciones externas

✓ De igual manera como se manifestó en el área anterior esta Área es analizada financieramente por Auditoría Externa.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, ÁREA DE VENTAS, SECOHI CIA LTDA



EMPRESA "SECOHI CIA LTDA"

AREA. VENTAS

FECHA DE EVALUACIÓN: 26/01/2007

QUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
						PT-CT	
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	29	100%	58%	21,00	
	1 Integridad y Valores Éticos.	13	8	26%	16%	5,00	No se practica en su totalidad los valores y principios entre el personal, se requiere mejorar la atención al cliente.
	2 Estructura Organizativa.	7	5	14%	10%	2,00	No hay organigrama funcional del área.
	3 Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	2	16%	4%	6,00	No existen definidas las responsabilidades y cargos.
	4 Administración de los Recursos Humanos.	5	3	10%	6%	2,00	No se realizan charlas de motivación, hace falta capacitaciones al personal.
	5 Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	12%	4%	4,00	No se realizan evaluaciones permanentes de desempeño al personal, perfiles del personal no son los adecuados.
	6 Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	4	8%	8%	0,00	Se gestionan rápida y oportunamente soluciones para satisfacer las necesidades del cliente.
	7 El Consejo de Administración y los Comités.	3	1	6%	2%	2,00	No se cuenta con un comité especial del área que gestione requerimientos del personal.
	8 Rendición de Cuentas y Transparencia	4	4	8%	8%	0,00	Todos los procedimientos que se realizan tienen sustentos, y son controlados y monitoreados por la Gerencia a través de los sistemas computacionales y medición de resultados.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Total	Total	Total	Total	PT-CT	OBSERVACIONES
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	5	100%	50%	5,00	
	1 Objetivos de las organizaciones.	4	2	40%	20%	2,00	No se han dado otros objetivos para el área a más de cumplir con el monto de ventas mensuales, se ha descuidado el servicio al cliente, marketing, otros.
	2 Riesgo potencial para la organización.	4	2	40%	20%	2,00	No se evalúa los riesgos a los cuales está sujeta el área.
	3 Gestiones dirigidas al cambio.	2	1	20%	10%	1,00	No se cuenta con un flujograma de procesos del área.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	16,3	100%	82%	3,70	
	1 Análisis de la Dirección.	4	3	20%	15%	1,00	Se analizan únicamente objetivos de ventas.
	2 Proceso de la Información.	4	4	20%	20%	0,00	Se definen políticas dirigidas a determinar el proceso de preparación de la información.
	3 Indicadores de Rendimiento.	3	1	15%	5%	2,00	No se cuentan con indicadores de rendimiento.
	4 Disposiciones Legales Puntuales.	2	2	10%	10%	0,00	Se cumplen todas las disposiciones legales.
	5 Criterios Técnicos de Control Interno.	1	0,8	5%	4%	0,20	No se da a conocer al personal la importancia de los controles en el área, por lo que desconocen la finalidad de éstos.
	6 Estándares Específicos.	2	2	10%	10%	0,00	Se cumplen especificaciones para la presentación de la información que requiere la dirección.
	7 Información Generada.	1	1	5%	5%	0,00	Se evalúa la información histórica para mejorar los resultados.
	8 Rendimientos Esperados.	2	2	10%	10%	0,00	Se cumple con la meta y monto de ventas esperados.
	9 Otros Criterios de Control.	1	0,5	5%	3%	0,50	Existen controles débiles que apoyen a la gestión de bodega.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	7	100%	70%	3,00	
	1 Información en todos los niveles.	3	1	30%	10%	2,00	No existen líneas claras de comunicación con otras áreas.
	2 Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	2	20%	20%	0,00	Se exige la presentación clara e información detallada de los informes financieros.
	3 Herramientas para la Supervisión.	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con información actual y detallada mediante los sistemas computacionales.
	4 Información adicional y detallada	1	1	10%	10%	0,00	Se analizan periódicamente información actual, de competencia, precios, clientes y proveedores.
	5 Comunicación de los objetivos de la organización	2	1	20%	10%	1,00	No se comunica correctamente las nuevas responsabilidades del personal y cambios a los procesos.
5	SUPERVISIÓN	10	8	100%	80%	2,00	
	1 Monitoreo continuo por la Administración.	5	3	50%	30%	2,00	Se realizan monitoreos pero no se comunica resultados.
	2 Seguimiento Interno.	3	3	30%	30%	0,00	Se realizan análisis de ventas en base a informes generados en el área.
	3 Evaluaciones Externas	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con Auditoría Externa.
Elaborado por: Mayra Reyes Fecha : 26/01/07							

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MICIL AL ÁREA DE VENTAS

- ✓ *El Ambiente de Control y Trabajo es el primer componente* que se evaluó, el cual se le ha asignado según análisis e investigación 50 puntos que equivalen al 100% como porcentaje óptimo, por lo que de acuerdo a las encuestas realizadas, cuestionarios aplicados, el Área de Ventas cumple 29 puntos, existiendo una diferencia de 21 puntos los mismo que se deben a no se practica en su totalidad los valores y principios entre el personal, se requiere mejorar la atención al cliente, no se cuenta con un organigrama funcional del área por lo que no existen responsabilidades y cargos definidos, no se realizan evaluaciones de desempeño al personal, no se dan charlas de motivación, hace falta capacitaciones al personal, no se cuenta con un comité especial del área que gestione requerimientos del personal.

- ✓ En la *Evaluación de Riesgos*, el Área de Ventas cumple 5 puntos, siendo el puntaje óptimo 10 puntos que equivalen al 100% de este componente, y la diferencia es de 5 puntos a esto ocurre porque no se reconocen otros objetivos para el área a más de cumplir con el monto de ventas mensuales, se ha descuidado el servicio al cliente, marketing, otros, no se evalúa los riesgos a los cuales está sujeta el área, no se cuenta con un flujograma de procesos del área.

- ✓ A las *Actividades de Control* se ha propuesto un puntaje de 20 puntos como óptimo equivalente al 100%, obteniendo un resultado según la evaluación al área de 16.3 puntos , con una diferencia de 3.7 puntos, esto se debe a que se analizan únicamente objetivos de ventas por parte de la Gerencia, no se cuentan con indicadores de rendimiento, existen controles débiles que apoyan a la gestión de bodega.

- ✓ Para evaluar la **Información y Comunicación** se ha propuesto 10 puntos equivalente al 100%, obteniendo 7 puntos según la evaluación al área, y existiendo una diferencia de 3 puntos, esta diferencia se debe principalmente a que no existen líneas claras de comunicación con otras áreas, no se comunica correctamente las nuevas responsabilidades del personal y cambios a los procesos.

- ✓ **La Supervisión** cuya propuesta óptima es de 10 puntos, se obtuvo según la evaluación del área 8 puntos, y existiendo una diferencia de 2 puntos, esto se debe a que se realizan monitoreos pero no se comunica resultados al personal.

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

Gráfico No.28

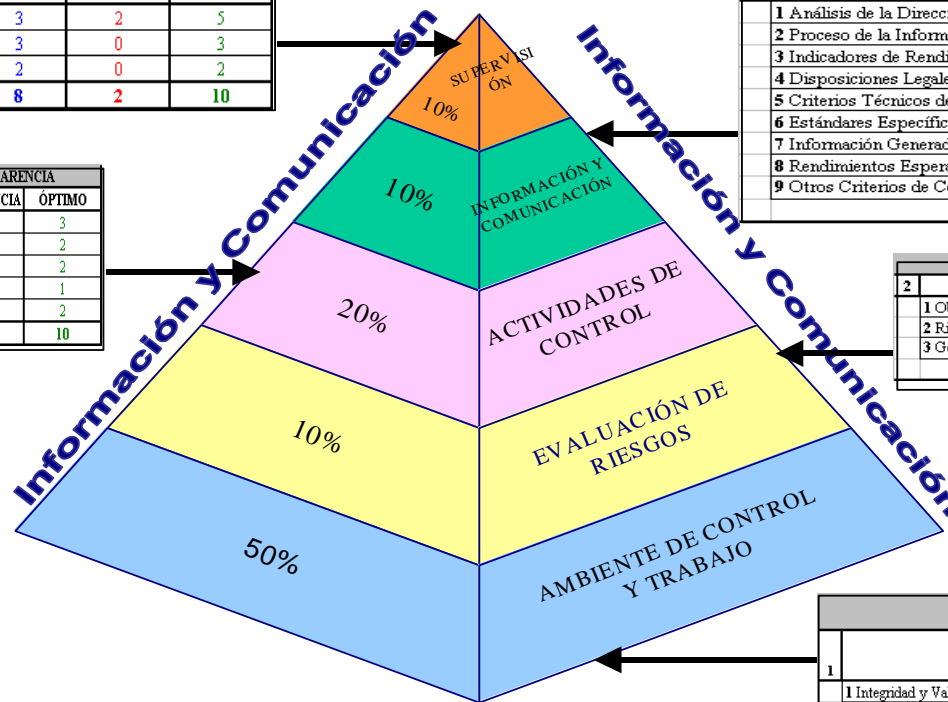
AREA DE VENTAS

SUPERVISIÓN				
5	FACTORES	ACTUAL	DIFERENCIA	ÓPTIMO
1	Monitoreo continuo por la Administración.	3	2	5
2	Seguimiento Interno.	3	0	3
3	Evaluaciones Externas	2	0	2
		8	2	10

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA				
4	FACTORES	ACTUAL	DIFERENCIA	ÓPTIMO
1	Información en todos los niveles.	1	2	3
2	Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	0	2
3	Herramientas para la Supervisión.	2	0	2
4	Información adicional y detallada	1	0	1
5	Comunicación de los objetivos de la organización	1	1	2
		7	3	10

ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS				
3	FACTORES	ACTUAL	DIFERENCIA	ÓPTIMO
1	Análisis de la Dirección.	3	1	4
2	Proceso de la Información.	4	0	4
3	Indicadores de Rendimiento.	1	2	3
4	Disposiciones Legales Puntuales.	2	0	2
5	Criterios Técnicos de Control Interno.	0,8	0,2	1
6	Estándares Específicos.	2	0	2
7	Información Generada.	1	0	1
8	Rendimientos Esperados.	2	0	2
9	Otros Criterios de Control.	0,5	0,5	1
		16,3	3,7	20

EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS				
2	FACTORES	ACTUAL	DIFERENCIA	ÓPTIMO
1	Objetivos de las organizaciones.	2	2	4
2	Riesgo potencial para la organización.	2	2	4
3	Gestiones dirigidas al cambio.	1	1	2
		5	5	10



AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				
1	FACTORES	ACTUAL	DIFERENCIA	ÓPTIMO
1	Integridad y Valores Éticos.	8	5	13
2	Estructura Organizativa.	5	2	7
3	Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	2	6	8
4	Administración de los Recursos Humanos.	3	2	5
5	Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	2	4	6
6	Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	0	4
7	El Consejo de Administración y los Comités.	1	2	3
8	Rendición de Cuentas y Transparencia	4	0	4
		29	21	50

ELABORADO POR: Mayra Reyes.
FUENTE: "SECOHICIA LTDA."

5.3 ÁREA DE SERVICIOS

5.3.1 Diagnóstico y evaluación del control interno administrativo del Área de Servicios.

En el Área de Servicios que comprende el Taller Mecánico, existen debilidades que están afectando directamente a sus procesos ya que hay ausencia de valores y principios, líneas de comunicación escasas, se desconoce las estrategias que permitan cumplir con el objetivo trazado por la Dirección, a pesar de que tienen tecnología avanzada, el recurso humano con el que cuenta el taller no cumple el perfil profesional adecuado para resolver los requerimientos del cliente con los vehículos debido a que muchas veces no se entrega un trabajo con precisión y calidad, no hay niveles jerárquicos definidos con el personal, todos realizan las mismas funciones pero evaden responsabilidades, no se cumple con las expectativas manejadas para el servicio al cliente.

Estas limitaciones son de carácter administrativo y operacional, la Gerencia conjuntamente con el Jefe de Taller deben proponer y analizar las estrategias que se requieren para mejorar los resultados, optimizar recursos y plantear objetivos claros y definidos para que el personal los acate y cumpla con las expectativas esperadas por la Dirección.

La gestión de la Administración no se ha preocupado por plantear políticas y objetivos internos requeridos por el área para el manejo del personal en sus procesos operativos, la ausencia de un código de ética para el área no permite que el personal maneje buenas relaciones interpersonales y por ende no se fomenta el trabajo en equipo, al no asumir las responsabilidades con seriedad y respeto los resultados se ven afectados puesto que no se cuenta con controles adecuados a los procesos y resultados obtenidos por el personal, las capacitaciones para el personal son esporádicas afectando el desempeño de los trabajos con calidad y productividad.

Estos problemas han venido siendo un malestar para los clientes quienes se han quejado por algunas deficiencias encontradas en el trabajo realizado por los mecánicos, una de ellas, es el tiempo que se demoran en arreglar un vehículo, muchas veces toman días completos lo que perjudica al trabajo de los dueños de los carros, pues la mayoría de los vehículos son de carga, buses, camiones, trailers o mulas, cuya fuente de trabajo está en los viajes diarios dentro o fuera de la ciudad, afectando de esta manera a los ingresos de los clientes, la imagen de la empresa se deteriora puesto que el cliente duda de la eficiencia de los trabajos que se realizan en el taller basados en los resultados obtenidos.

5.3.2 Naturaleza y funciones

El Área de Servicios es una parte operacional de la empresa donde se ejecutan las ventas de repuestos y servicios a vehículos de carga pesada.

El Área está conformada por Jefe de Taller, quien es la persona que dirige los trabajos, delega y supervisa las funciones al resto del personal, 4 Mecánicos, quienes son los encargados de realizar los trabajos de acuerdo a las especificaciones del vehículo, 3 Asistentes Mecánicos, quienes son el elemento de apoyo para los mecánicos; en lo administrativo cuentan con una Secretaria, quien se encarga de realizar todos los trámites administrativos del área como el registro de los vehículos cuando ingresan al taller, emite las órdenes de trabajo una vez que el Jefe de taller se ponga de acuerdo con el cliente, elabora las hojas de requisición de repuestos o neumáticos que se necesiten para el desarrollo del trabajo en los vehículos, emite reportes de mano de obra para que sean verificadas por la administración, entre otras funciones.

En lo operacional, esta área realiza reparaciones, alineaciones, balanceos, chequeos previos entre otros a los vehículos, se realizan pruebas previas y posteriores para comprobar la efectividad de los resultados obtenidos, contando

como herramientas sistematizadas a los sistemas mecánicos computacionales que permiten afianzar y mejorar el servicio que se brinda al cliente.

5.3.3 Características

a) FUNCIONES ESPECIALES

En esta Área se realizan todas las funciones de mecánica las mismas que son de carácter operativo, se comunica los resultados a la Gerencia para que sean transmitidas a la Matriz y se consolide la información para la toma de decisiones oportunas a cambios que se podrían dar.

En base a la información que se genera en cuanto a requisiciones de repuestos o neumáticos y mano de obra, se transmite al Área de Ventas para que se proceda a la facturación y cancelación de estos rubros, siendo controlados y registrados en el sistema de facturación y bancos.

b) ASIENTOS CONTABLES

El área por ser operativa, no realiza asientos contables, pero genera la información que se necesita de la transacción para que el Área de Contabilidad a través de los reportes de ventas se genere los asientos contables, los mismos que permiten tener información actualizada de la empresa reflejada en los Estados Financieros que son el instrumento de información para la Gerencia.

c) DOCUMENTOS Y FORMAS

Los documentos que se utilizan en esta área son:

- ✓ **Hojas de requisición:** Son documentos que se generan para que el mecánico del taller solicite en el Área de ventas los repuestos o neumáticos que se necesitan para el desarrollo del trabajo, y que sirven de sustento para que el cliente cancele la factura una vez que se culmina los arreglos mecánicos en el vehículo.
- ✓ **Orden de mano de Obra:** Este documento se genera para registrar la mano de obra que se utiliza en el desarrollo de los trabajos del vehículo, especificando el valor por cada arreglo e intervención de los mecánicos, estos documentos son el sustento para realizar la facturación por servicios en el Área de Ventas.
- ✓ **Hojas de entrada y salida de vehículos:** Estos documentos son el soporte de la existencia del vehículo en el taller, una vez que se culminan los trabajos y se cancela las facturas correspondientes, el jefe de taller firma el documento y se entrega el vehículo para que sea despachado y pueda salir de la empresa, es un control interno que la Gerencia lo ha impuesto para evitar riesgos a los que está expuesto el vehículo mientras permanece en el entidad.
- ✓ **Otros:** En base a las necesidades del taller se elaboran informes para la Gerencia o para el Área de Ventas o Contabilidad, referentes a las actividades y procesos que se realizan con el fin de entregar información actualizada y detallada y las novedades que se tienen para tomar decisiones oportunas y mejorar el servicio.

d) BASE DE DATOS

Los chequeos mecánicos que se realizan a los vehículos, son enviados a los sistemas automatizados con lo que cuenta el taller, para que se realice un estudio más profundo y se determine las causas de las novedades que presenta el vehículo.

El jefe de Taller conjuntamente con sus mecánicos analizan los problemas y las posibles soluciones para que se empiece a desarrollar el trabajo, de igual manera la Secretaria del Taller cuenta con sistemas computacionales donde registra los datos del vehículo, los arreglos que se van a realizar, y otros datos importantes en el proceso.

e) ENLACES CON OTROS CICLOS

Por ser un área operativa de la entidad, está vinculada con los siguientes ciclos:

- ✓ **Servicio al Cliente:** En el taller lo que se efectúa y se entrega al cliente es Servicio, puesto que los trabajos que se efectúan son para reparar o mejorar las características físicas del auto, por ello el servicio al cliente es la parte fundamental de esta área.

- ✓ **Crédito y Cobranzas:** Está vinculada a este ciclo porque todos los trabajos que se desarrollan en esta Área son transmitidos al Área de Ventas para que sean ingresados los datos de los clientes al sistema de facturación y se proceda a registrar la forma de pago del servicio que se presta en el taller.

- ✓ **Facturación:** Todos los trabajos que se realizan en el taller, así como los repuestos o neumáticos utilizados para los vehículos son facturados en el Área de Ventas, mediante la presentación de las hojas de requisición de mercadería y de las hojas de mano de obra.

✓ **Mantenimiento y seguridad de las instalaciones físicas:** La protección de todos los instrumentos y mecanismos que se utilizan en el Taller Mecánico son protegidos por seguridades automatizadas contra robos, además la limpieza y cuidado de las instalaciones físicas las realizan los integrantes del área.

f) ESTADOS FINANCIEROS

El Área del Taller Mecánico presenta diariamente información financiera a través de las hojas de requisición de mercadería, y hojas de mano de obra, en las cuales se tallan todos los repuestos, neumáticos y mano de obra que se utilizaron para el desarrollo del trabajo del vehículo del cliente, estos datos son muy importantes para proceder con la facturación y enviarla a Contabilidad para que se registren los asientos contables y se prepare los Estados Financieros de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de la Gerencia.

5.3.4 Objetivos del control interno administrativo

a) AUTORIZACIÓN

Para ejecutar las funciones internas en el Área se requiere de la autorización del jefe de taller para que los mecánicos prosigan a la verificación del daño en el vehículo, y se desarrollen los trabajos necesarios, de igual forma para tomar un decisión para toda el área el jefe de Taller consulta con la Gerencia, plantea los problemas que se están dando y las posibles soluciones, una vez aprobadas se ejecutan en el área.

b) PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Las transacciones que se realizan en el Área de Servicios, son de acuerdo a los parámetros y controles establecidos por la Administración, es así que la parte operativa y de servicio se realizan en las instalaciones del Taller Mecánico, mientras que las financieras y contables se las ejecuta en el Área de Ventas a través de caja y los registros contables en el Área de Contabilidad.

Todo el ciclo que se cumple en el área por el servicio que se ofrece al cliente están sustentados por documentos que ratifican el proceso, vinculando específicamente las actividades que el personal realiza para cumplir con las exigencias del cliente y de la empresa.

c) CLASIFICACIÓN

La información que se genera en el Área debe ser detallada y actualizada con el fin de que la Gerencia pueda tomar decisiones confiables al momento de evaluar los reportes provenientes de los resultados obtenidos, esta información que se genera debe ser documentada con respaldos los mismos que deben estar archivados en un lugar seguro para que no exista confusiones o pérdida y cuando se los necesite sea fácil de ubicarlos.

d) VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Se debe realizar verificaciones a los documentos que se generan o se reciben en el Área para cumplir con las especificaciones que sustentan la documentación como son firmas de respaldo, de elaborado por, revisado por, autorizado por, estos procedimientos permitirá que los documentos tengan validez y cumplan con normas de control interno.

La evaluación del desempeño laboral debe ser realizado por el Jefe del Taller en base a los rendimientos esperados por la Gerencia, esta evaluación permitirá mejorar el trabajo en equipo y el servicio al cliente en base a los resultados de los trabajos desarrollados por el recurso humano que labora en el área.

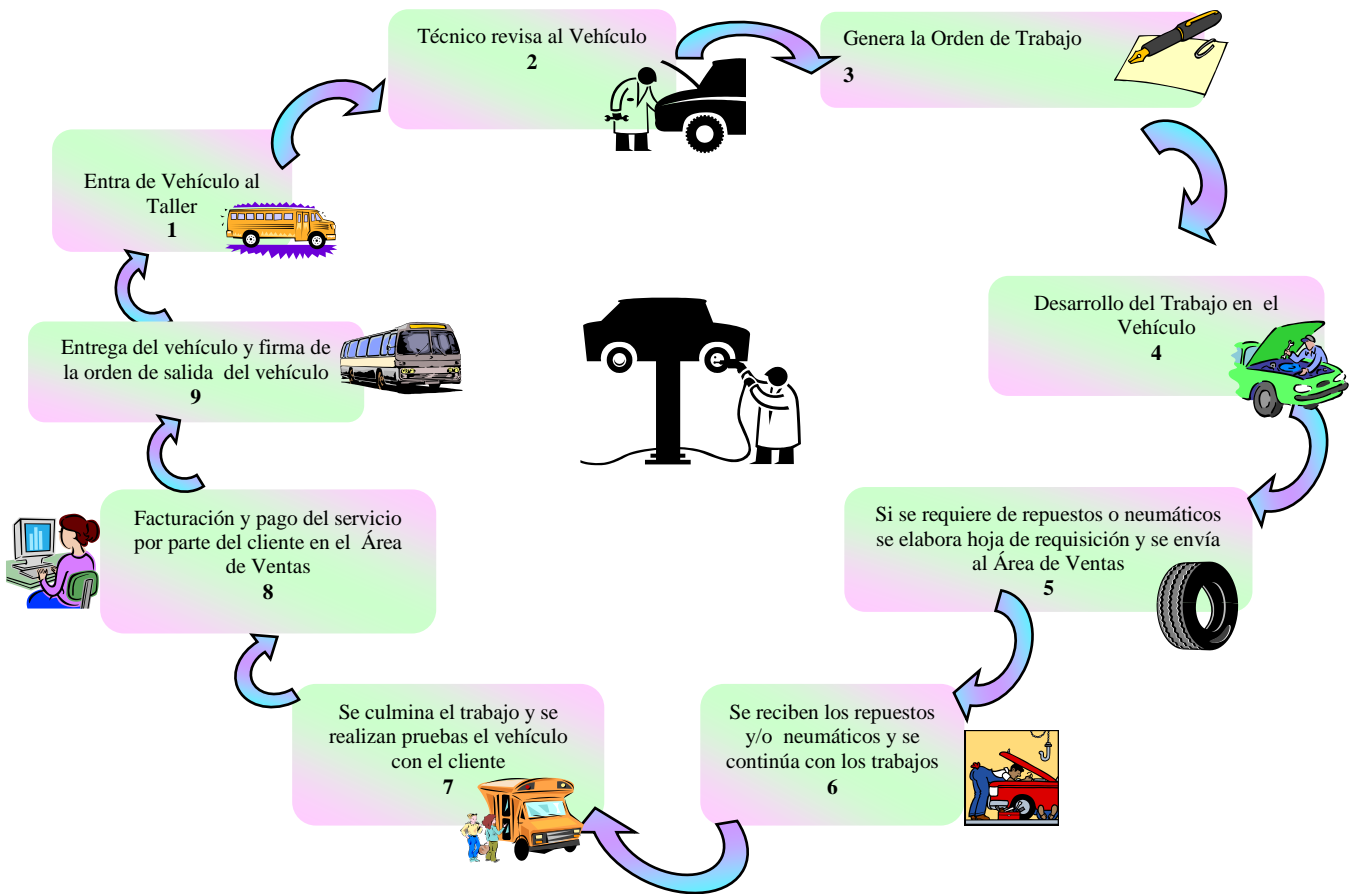
e) PROTECCIÓN FÍSICA

La protección de las herramientas de trabajo así como de los instrumentos computacionales que se utilizan para el desarrollo del trabajo diario por parte de los mecánicos, deben ser responsabilizados por un custodios, quien se encargue de registrarlos y entregarlos a la persona que lo necesite, con el fin de resguardar la integridad física y evitar que existan robos, mal utilización de las herramientas por parte del personal, u otros riesgos a los cuales están sujetos, este control permitirá responsabilizar a la persona que utiliza estos instrumentos en caso de haber alguna novedad.

CICLO DEL ÁREA DE SERVICIOS

Empresa: SECOHI CIA LTDA

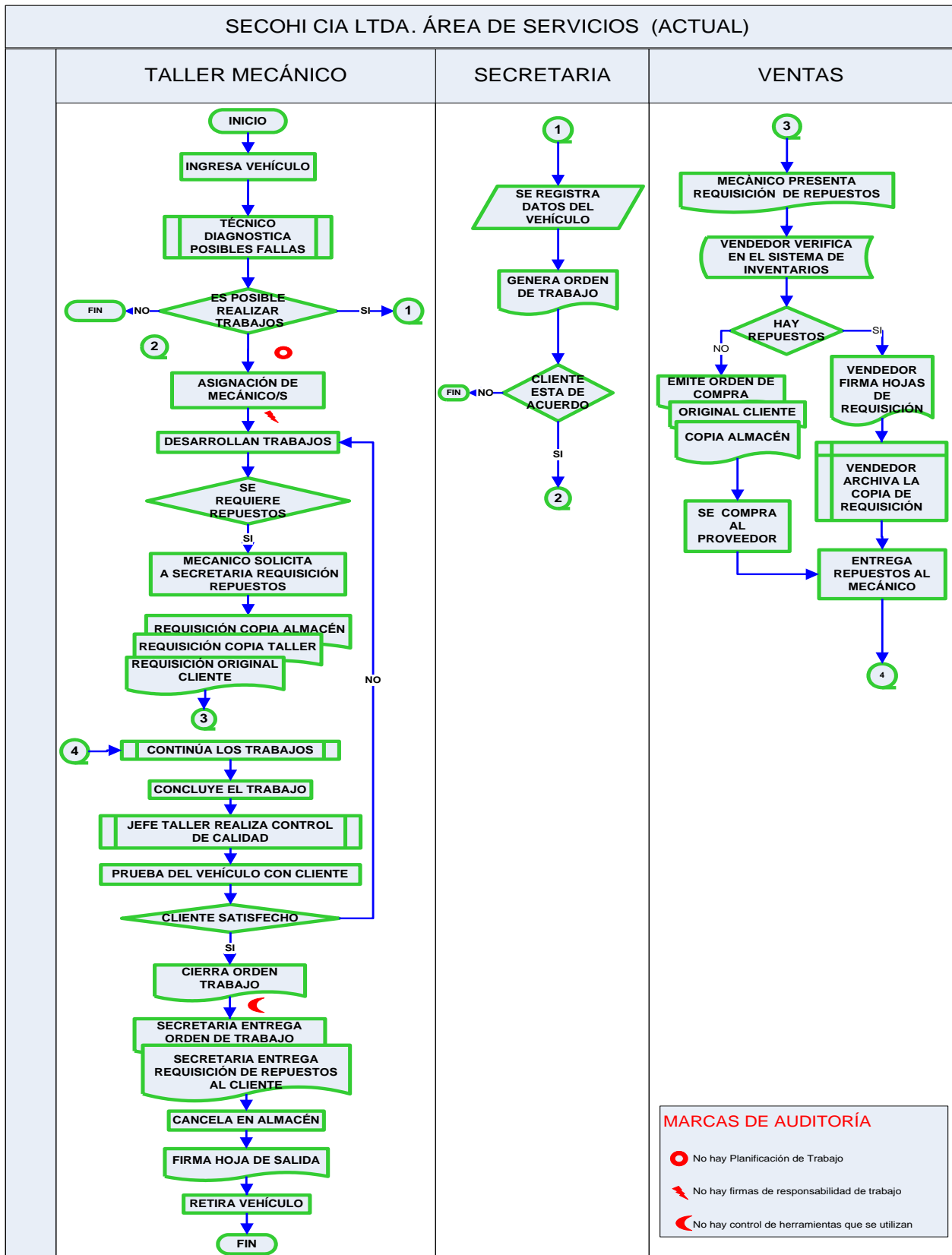
Gráfico 29.- Ciclo del Área de Servicios



FUENTE: SECOHI CIA LTDA
ELABORADO POR: Mayra Reyes P.

5.3.5 Diagrama de procesos actual del Área de Servicios.

GRÁFICO 30: FLUJOGRAMA ACTUAL DEL ÁREA DE SERVICIOS



5.3.6 Debilidades detectadas

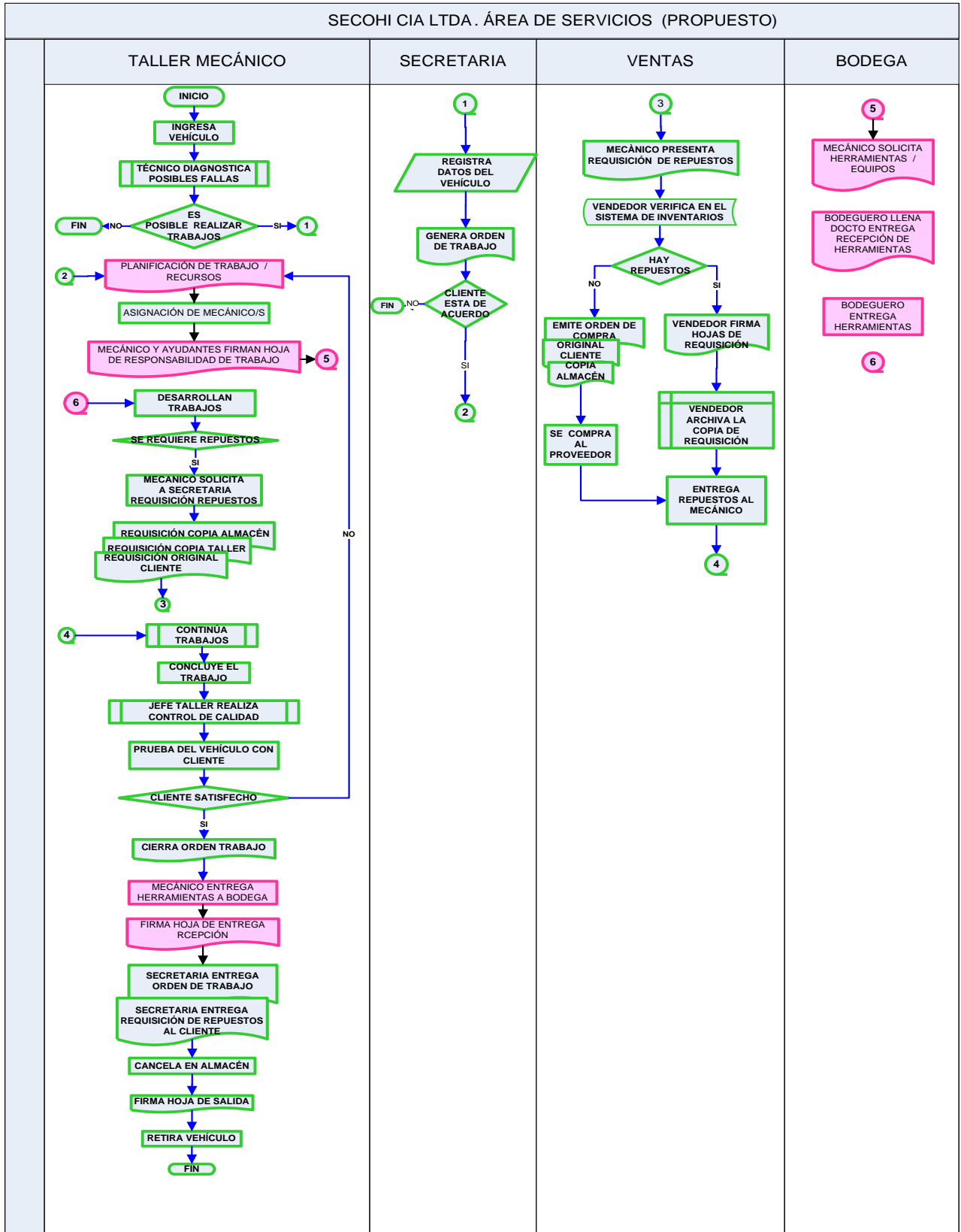
- ⇒ No se realiza una planificación detallada de los trabajos que se van a llevar a cabo en el Taller Mecánico, en la cual el Jefe de Taller asigne tiempos y responsabilidades para el personal que se hará cargo del vehículo quienes cumplan estrictamente con los objetivos de la planificación.

- ⇒ No se firma un documento en el cual se responsabilice de los trabajos personales realizados en los vehículos para que el personal asuma responsabilidad y trabaje con efectividad.

- ⇒ No se entrega formalmente las herramientas utilizadas por los mecánicos, una vez terminado el trabajo entregar a bodega registrándose en la hoja de entrega recepción, con el fin de mejorar la administración de la bodega y minimizar riesgos de pérdida, daño de las herramientas del Taller.

5.3.7 Diagrama de procesos propuesto

GRÁFICO 31: FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL ÁREA DE SERVICIOS



5.3.8 Propuesta del sistema de control interno

El Sistema de Control Interno que se propone para el área de Servicios, se basa en el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), debido a que éste método permite evaluar el Control Interno de la organización tomando en consideración las actividades especializadas.

5.3.9 Componentes del sistema de control interno

Los componentes que integran el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, que se serán evaluados en el área de Servicios de la empresa “SECOHICIA LTDA” 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

5.3.9.1 Ambiente de control

El Ambiente de control constituye la base de todos los demás elementos del control interno ya que tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control, aportando disciplina y estructura.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Integridad y Valores Éticos.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas al componente de Integridad y Valores Éticos al área y en base a los resultados obtenidos en los cuestionarios de control interno se recomienda lo siguiente:

- ✓ Fomentar la práctica de valores y principios entre todo el personal del Área, con la finalidad de que exista respeto y consideración entre compañeros y se mejore las líneas de comunicación, el servicio al cliente y la productividad de su gestión en la consecución de los objetivos.
- ✓ Realizar paulatinamente charlas motivacionales con el personal para mejorar las relaciones laborales fomentando el trabajo en equipo, y el respeto entre compañeros.

b) Estructura Organizativa

De acuerdo a lo analizado en las Áreas anteriores la Estructura Organizativa es el reflejo de la distribución ordenada del personal en las áreas de acuerdo a sus funciones y autoridad asignada.

Para esta área se recomienda:

- ✓ Coordinar entre el Jefe del Área y el Gerente de la empresa los perfiles profesionales de los miembros del taller mecánico y considerar la realización del organigrama funcional del área donde se asignen la autoridad y responsabilidad que debe desempeñar los empleados, para evitar problemas de subordinación de funciones, evasión de responsabilidades y mejorar los resultados del trabajo que se realiza en el taller.

c) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

Asumir la responsabilidad de una función o tarea encomendada depende de la autoridad asignada, es por ello se recomienda lo siguiente.

- ✓ Delegar funciones y responsabilidades al recurso humano del área, en base a sus capacidades, experiencia y perfiles profesionales, para lograr que se tomen y se asuman las decisiones sobre los procesos y resultados obtenidos en su trabajo.
- ✓ Realizar reuniones periódicas por parte del jefe del taller y con el personal con el que cuenta para conocer problemas y buscar soluciones, para mejorar el ambiente laboral conociendo las debilidades del área y determinando estrategias que ayuden a manejar las relaciones entre compañeros y cliente.

d) Administración de los Recursos Humanos.

- ✓ Capacitar al recurso humano en temas referentes a los trabajos que se realizan en el taller, innovaciones en el servicio y trato al cliente, con la finalidad de mejorar los resultados en sus tareas asignadas.
- ✓ Motivar al personal mediante incentivos de autoestima que pueden ser: elegir al empleado del mes quien sea la persona que ha dado los mejores rendimientos en el trabajo, o incentivar económicamente con un porcentaje asignado por la Gerencia que sea calculado del sueldo básico que percibe el empleado, esto permitirá que los empleados trabajen con compromiso y entusiasmo por hacer las cosas bien a la primera vez.
- ✓ Para la contratación de personal nuevo para el Área, se debe considerar los perfiles profesionales del candidato, se deben evaluar de acuerdo a los

parámetros establecidos por la Matriz con la finalidad de que se cumplan con las exigencias de las necesidades del cliente y mejorar el servicio.

e) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

De acuerdo a lo planteado en el Cap.IV, Lit. e), pag 95) se recomienda lo siguiente:

- ✓ Realizar evaluaciones continuas del desempeño del personal por parte del Jefe del taller en base a los trabajos realizados y a los objetivos cumplidos, teniendo en consideración parámetros como son las relaciones interpersonales y servicio al cliente, para contar con recurso humano competente y eficiente.
- ✓ Realizar retroalimentaciones a los procesos para mejorar los resultados y cumplir con las expectativas del cliente, a través de un estudio de mercado que refleje la realidad de la competencia y la calidad de servicio que ofrecen, con el propósito de que los integrantes del área realicen un trabajo optimizando recursos y entregando calidad en el servicio.

f) Filosofía y Estilo de la Dirección.

De acuerdo a lo analizado en el Cap.IV, Lit. f), pag 96, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Redistribuir funciones y responsabilidades al personal por parte de la Gerencia y Jefe de taller, analizando la realidad del área y en base a los resultados obtenidos evaluar al personal de acuerdo al perfil profesional, experiencia y conocimientos con el objeto de que el personal se identifique con el área, asuma sus responsabilidad y rectifique sus errores.

✓ Plantear políticas y controles a los trabajos que se realizan en el taller mecánico a través de reportes de actividades y resultados que sean entregados la Gerencia, con la finalidad de mejorar los resultados y la satisfacción del clientes, tomando decisiones oportunas a cambios necesarios del área.

g) Consejo de Administración y Comités.

En base a lo estipulado en el Cap.IV, Lit. g), pag 96) se recomienda:

✓ Reunir al personal del Área por parte del Jefe del Taller y conformar un comité especial que se encargue de gestionar las necesidades de los empleados del área para que sean comunicados oportunamente a la Gerencia y se tomen decisiones oportunas.

h) Rendición de Cuentas y Transparencia.

✓ Asignar a una persona como custodio de los materiales y herramientas que se utilizan en el área, quien se responsabilice de la entrega-recepción y protección física de éstos, y a la vez elabore y entregue un informe detallado al jefe de taller quien sea la persona que verifique la existencia, estado, cantidad y otros para informar oportunamente a la Gerencia.

5.3.9.2 Evaluación de riesgos

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

A continuación se detallan los sub-componentes o factores del Ambiente de Control:

a) Objetivos de las organizaciones

Los objetivos de las organizaciones son indispensables en el giro del negocio, porque definen claramente la razón de ser de la empresa.

Por esta razón se recomienda lo siguiente:

✓ Es importante que la Gerencia establezca el objetivo general y específico del área para que el personal se involucre con la función que realiza y desempeñe definan estrategias de cumplimiento y que el personal asuma su rol en base a lo establecido por la Gerencia y a su vez poner mayor énfasis en la atención al cliente.

b) Riesgos potenciales para la organización

Los riesgos son situaciones las cuales las organizaciones deben enfrentarse y para ello deben tener estrategias de contingencia que eviten riesgos potenciales para la organización.

Por ello se recomienda:

- ✓ Se recomienda realizar investigación de mercado para conocer la competencia y las necesidades del cliente para mejorar los procesos y servicio, a través de indicadores de calidad en el servicio como puntualidad, tiempo utilizado en el trabajo y otros.
- ✓ Mejorar la tecnología con la que cuenta el taller mecánico para minimizar errores y maximizar la productividad del personal en sus tareas, recurriendo a asesoramiento externo especializado en maquinarias e instrumentos y programas sistematizados para el control de calidad de los trabajos en los vehículos.
- ✓ Capacitar constantemente al personal en temas referentes a primeros auxilios y manejo de herramientas de trabajo, para evitar accidentes en el área, contando como apoyo al personal de la Cruz Roja quienes dicten charlas acerca de precauciones de incendios y otros accidentes.

c) Gestiones dirigidas al cambio

Todo cambio organizacional debe contribuir al mejoramiento de los resultados de la entidad, contando como apoyo la predisposición del personal para cumplir con sus responsabilidades y objetivo del área.

- ✓ A través de los resultados obtenidos en los estudios de mercado del área, es importante definir estrategias de competitividad como precios, servicios, calidad en el trabajo y otros indicadores de gestión para realizar retroalimentación a los procesos y mejorar los resultados obtenidos optimizando los recursos.

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales mediante charlas, reuniones con el personal que permitan intercambiar ideas y definir los planes estratégicos en temas como entorno, tecnología, infraestructura, entre otros.

5.3.9.3 Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección, permitiendo que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

A continuación se detallan los sub-componentes o factores de las Actividades de Control:

a) Análisis de la dirección

La importancia de la Gestión de la Dirección en la organización es fundamental para cumplir con los objetivos y metas trazadas evaluando y dando importancia a los procesos y actividades que realiza el personal.

Se recomienda:

- ✓ El jefe de taller debe enfatizar la importancia del servicio que se brinda al cliente a través del trato y trabajo realizado por parte del personal a su cargo, con el fin de mejorar la calidad en el servicio y ser más competitivos en el mercado.

✓ Analizar en forma continua y periódica, el cumplimiento de los objetivos relacionando con el desarrollo y la producción de nuevos servicios en el mercado por parte de la Gerencia.

✓ Generar reportes de cumplimiento para la Gerencia en los cuales se establezca la responsabilidad y resultados obtenidos por el personal en su desempeño laboral, destacando las funciones más relevantes y el desarrollo de sus actividades en el área, con el fin de que la Gerencia tenga pleno conocimiento de todo lo que pasa en el Taller mecánico y tome las decisiones oportunamente.

b) Proceso de la información

La información con la que cuenta una organización es el activo más importante al cual hay que darle prioridad a través del mejoramiento de tecnología y sistemas de procesos de información.

Se recomienda:

✓ Es importante que la Gerencia conjuntamente con el Jefe del Taller mecánico tomen en consideración el flujograma de procesos propuesto en el Cap. V, pag.210 con el fin de mejorar los controles y procedimientos que realizan el personal para obtener los resultados esperados.

c) Indicadores de rendimiento

Los indicadores son parámetros importantes para medir la efectividad de los procesos y actividades realizadas del personal.

Se recomienda:

✓ La Gerencia debe diseñar e implementar indicadores de rendimiento conjuntamente con el jefe de taller de acuerdo a los trabajos que se efectúan en el área estableciendo tiempos de demora, servicio, eficiencia de los sistemas computacionales, entre otros, para controlar las labores desempeñadas por el personal y los resultados obtenidos.

d) Disposiciones legales puntuales

Las disposiciones legales implementadas por la empresa y organizaciones externas a la misma son muy importantes para el giro del negocio, se recomienda:

✓ Desarrollar los trabajos en el Taller mecánico en base a las disposiciones legales y reglamentarias impuestas por la Administración y en los reglamentos internos de la empresa para desarrollar un trabajo con calidad y minimizar los errores.

e) Criterios técnicos de control interno

Los controles deben ser implementados con el fin de evitar riesgos y mitigar errores siendo pro-activos en la toma de decisiones.

Se recomienda:

✓ Diseñar controles a la calidad del servicio, eficiencia en las operaciones, productividad del personal, relaciones interpersonales y con el cliente a través

del establecimiento de estándares de calidad que sean medibles como tiempo, recursos utilizados, y otros, los mismos que contribuyan al mejoramiento de resultados.

f) Estándares específicos

✓ Presentar informes operativos o de rendimiento a la Gerencia con contenidos de interés en forma clara y lo suficientemente desglosada, con cifras comparativas y la presentación de las notas complementarias para que la Gerencia conozca del movimiento del área y se pueda controlar los resultados obtenidos.

g) Información generada

Como se expuso en el Cap.IV, Lit. g), pag 105), se recomienda:

✓ Mejorar el proceso de generación y archivo de la información, archivando la documentación en el momento que se genera y mantenerla en lugares seguros con el fin de evitar manipulación, pérdida o confusión de la documentación.

✓ Cumplir con las disposiciones generadas en los documentos que se utilizan en el área como firmas de elaborado, autorizado, aprobado, revisado, entre otros detalles que son generadores de control.

h) Rendimientos esperados

Como se explicó en el Cap.IV, Lit. h), pag 106, se recomienda.

✓ Concienciar en el personal la importancia de su labor y desempeño en el área, mejorando su autoestima y resultados en su trabajo, entregando incentivos económicos, para que el rendimiento esperado del área se cumpla de acuerdo a lo proyectado en base a resultados estadísticos de los últimos ejercicios analizando el entorno político, social y económico en que se desenvuelve la empresa.

i) Otros criterios de control

✓ Contar con un buzón de recomendaciones para el cliente en cuanto a servicio, atención y otros aspectos de importancia para en base a estas recomendaciones mejorar la gestión del área.

5.3.9.4 Información y comunicación

La información y comunicación son herramientas básicas para la toma de decisiones y contar información periódica, detallada y oportuna permite manejar adecuadamente las acciones hacia el logro de los objetivos, esta información debe ser relevante, operacional, administrativa, financiera, sobre las actividades internas y externas de la empresa.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Información y Comunicación:

a) Información en todos los niveles

- ✓ Fomentar y practicar reuniones periódicas con el personal del área y la Gerencia para controlar el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones impuestas por la Dirección.

- ✓ Mejorar los canales de comunicación entre el personal del área para conocer las gestiones que se deben realizar, y canalizar las funciones de acuerdo a las responsabilidades, lo que permitirá que el personal trabaje en equipo y se desenvuelva con eficiencia y eficacia.

- ✓ Fomentar el diálogo entre el personal, practicando el respeto, profesionalismo, responsabilidad y más valores, que son la pauta para que la comunicación fluya por canales claros, y entendibles y así lograr que el ambiente laboral sea llevadero, y se obtengan mejores resultados a los esperados.

b) Datos fundamentales en los estados financieros

- ✓ Elaborar informes detallados de todos los gastos que se realizan así como los requerimientos del área, para que la Gerencia conozca detalladamente de las necesidades materiales del área.

- ✓ El Jefe de Taller debe delegar a la Srta. Secretaria que labora en el área, se realice mensualmente un informe de los trabajos realizados, resultados y novedades obtenidas, con el fin de evaluar la productividad del personal, y mejorar los procesos.

c) Herramienta para la supervisión

✓ Realizar evaluaciones continuas a las tareas desarrolladas por el personal del área por parte del jefe de taller, donde se califique la responsabilidad, tareas concluídas, horario de entrada y salida, productividad , relaciones laborales, servicio al cliente, y otros parámetros que permitan conocer el rendimiento del personal y su contribución al logro de las metas trazadas por la Administración.

d) Información adicional y detallada

✓ Elaborar y presentar informes detallados a la Gerencia acerca de las actividades que desarrollan el personal y el grado de responsabilidad que tienen, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos a través de los resultados.

✓ Realizar reportes a la Gerencia de los nuevos requerimientos de los clientes para mejorar el servicio y optimizar los recursos, estableciendo estrategias de negociación, calidad en servicio y mejoramiento en los procesos, con el fin de ser competitivos en el mercado.

e) Comunicación de los objetivos de la organización

✓ Es importante que las decisiones y objetivos que se tomen para el área se comuniquen al personal, a través de reuniones donde se explique correctamente los nuevos lineamientos que se seguirán para cumplir con las tareas y lograr el compromiso del personal.

5.3.9.5 Supervisión

El componente de control interno, Supervisión se aplica a todas las actividades importantes de la entidad, permite evaluar procedimientos y realizar cambios, comprende la evaluación por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

A continuación se detallan cada un de los sub-componentes de Supervisión:

a) Monitoreo continuo por la administración

✓ Controlar y monitorear continuamente los resultados obtenidos por el personal a través del jefe de taller quien emita un informe mensual a la Gerencia acerca del cumplimiento de los objetivos y los recursos utilizados con el fin de que se evalúe al área y se tomen decisiones correctas y oportunas para mejorar o cambiar procesos.

b) Seguimiento interno

✓ La Gerencia debe dar seguimiento al proceso de actividades y operaciones que realiza el personal del taller mecánico, con el fin de realizar retroalimentación y evaluación continua a los procesos, y mejorar la atención al cliente contando con recurso humano debidamente capacitado y herramientas de trabajo innovadas

c) Evaluaciones externas

✓ Se cuenta con Auditoria Externa una vez al año para evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera de toda la empresa.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, ÁREA DE SERVICIOS, SECOHI CIA LTDA



ÁREA: SERVICIOS
FECHA DE VELAUCIÓN: 26/01/2007

EMPRESA "SECOHI CIA LITDA"

QUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
						PT-CT	
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	11	100%	22%	39,00	
	1 Integridad y Valores Éticos.	13	2	26%	4%	11,00	No hay Código de Ética del Área.
	2 Estructura Organizativa.	7	2	14%	4%	5,00	No hay un organigrama funcional del área.
	3 Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	1	16%	2%	7,00	No existen responsabilidades y cargos definidos.
	4 Administración de los Recursos Humanos.	5	2	10%	4%	3,00	Perfiles profesionales no cumplen con las exigencias de trabajo.
	5 Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	0	12%	0%	6,00	No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño al personal.
	6 Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	0,5	8%	1%	3,50	Se realizan controles débiles al cumplimiento del trabajo desarrollado por el personal y no se asumen responsabilidades.
	7 El Consejo de Administración y los Comités.	3	1	6%	2%	2,00	No se cuenta con un comité especial del área que gestione requerimientos del personal.
	8 Rendición de Cuentas y Transparencia	4	2,5	8%	5%	1,50	No se exige por parte de la Dirección al jefe de taller que se presente un informe de las operaciones, novedades y gestiones que se realizan en el área.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	2,5	100%	25%	7,50	
	1 Objetivos de las organizaciones.	4	1	40%	10%	3,00	No se han dado a conocer los objetivos del área al personal.
	2 Riesgo potencial para la organización.	4	1	40%	10%	3,00	No se realiza estudio de mercado para conocer los riesgos a los cuales está sujeta el área.
	3 Gestiones dirigidas al cambio.	2	0,5	20%	5%	1,50	No se cuenta con retroalimentación de procesos para cumplir eficientemente las actividades.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	7,1	100%	36%	12,90	
	1 Análisis de la Dirección.	4	1	20%	5%	3,00	Se ha descuidado la atención al cliente y la calidad del servicio que se ofrece.
	2 Proceso de la Información.	4	1	20%	5%	3,00	No se cuenta con un flujograma de procesos del área, donde se establezcan los procedimientos que el personal debe seguir para realizar debidamente su trabajo.
	3 Indicadores de Rendimiento.	3	1	15%	5%	2,00	No se cuentan con indicadores de rendimiento normados por la Dirección.
	4 Disposiciones Legales Puntuales.	2	1	10%	5%	1,00	No se cumplen en su totalidad las políticas definidas en los estatutos en cuanto a valores y principios.
	5 Criterios Técnicos de Control Interno.	1	0,1	5%	1%	0,90	No se cuenta con una política formal de control interno para evaluar los rendimientos y cumplimientos de las tareas.
	6 Estándares Específicos.	2	1	10%	5%	1,00	No se realizan informes para la Gerencia en donde se de a conocer las novedades del área y su gestión.
	7 Información Generada.	1	1	5%	5%	0,00	Se genera información detallada de los trabajos que se realizan en el área.
	8 Rendimientos Esperados.	2	0,8	10%	4%	1,20	El personal no asume correctamente su responsabilidad con los resultados del trabajo.
	9 Otros Criterios de Control.	1	0,2	5%	1%	0,80	Existen controles débiles de calidad para verificar los trabajos realizados por el personal.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3,9	100%	39%	6,10	
	1 Información en todos los niveles.	3	1	30%	10%	2,00	No existen líneas claras de comunicación.
	2 Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	2	20%	20%	0,00	La información financiera generada es enviada al Área de contabilidad para que se registre oportunamente.
	3 Herramientas para la Supervisión.	2	0,5	20%	5%	1,50	No se mejora los canales de comunicación en cuanto a resultados obtenidos.
	4 Información adicional y detallada	1	0,2	10%	2%	0,80	No se analizan continuamente información acerca de competencia, clientes, precisos.
	5 Comunicación de los objetivos de la organización	2	0,2	20%	2%	1,80	No se comunica correctamente los nuevos cambios a los procesos.
5	SUPERVISIÓN	10	3,5	100%	35%	6,50	
	1 Monitoreo continuo por la Administración.	5	1	50%	10%	4,00	No se monitorea eficazmente a los procedimientos del área.
	2 Seguimiento Interno.	3	0,5	30%	5%	2,50	No se realizan seguimientos óptimos a las actividades.
	3 Evaluaciones Externas	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con Auditoría Externa, una vez al año.
Elaborado por:		Mayra Reyes					
Fecha:		26/01/07					

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MICIL AL ÁREA DE SERVICIOS

- ✓ *Al Ambiente de Control y Trabajo*, se le ha asignado según análisis e investigación 50 puntos que equivale el 100% como porcentaje óptimo, en este componente podemos observar que el área de servicio tiene 11 puntos, existiendo una diferencia de 39 puntos, esto se debe a que no hay código de ética, no se cuenta con un organigrama del área, no se han definido responsabilidades y cargos, no se realizan evaluaciones de desempeño laboral, se realizan controles débiles al cumplimiento del trabajo desarrollado por el personal y no asumen responsabilidades, no se cuenta con un comité especial del área que gestione requerimientos del personal, no se exige por parte de la Dirección al jefe de taller que se presente un informe de las operaciones, novedades y gestiones que se realizan en el área.

- ✓ *El segundo componente analizado es la Evaluación de Riesgos*, siendo el puntaje óptimo 10 puntos equivalentes al 100%, el Área de Ventas de acuerdo a evaluaciones realizadas mediante cuestionarios aplicados al área se determinó un puntaje de 2,5 y la diferencia existente es del 7,5 puntos, esto se debe a que no se ha emitido el objetivo del área por parte de la Administración, no se realiza estudio de mercado para conocer los riesgos a los cuales está sujeta el área, no se cuenta con retroalimentación de procesos para cumplir eficientemente las actividades.

- ✓ *El tercer componente Actividades de Control* se ha propuesto el 20 puntos equivalentes al 100% como porcentaje óptimo, obteniendo un resultado según la evaluación al área 7,10 puntos, con una diferencia de 12,90 puntos esto se debe a que se ha descuidado la atención al cliente y la calidad del servicio que se ofrece, no se cuenta con un flujograma de procesos del área donde se establezcan los procedimientos que el personal debe seguir para

realizar debidamente su trabajo, no se cuentan con indicadores de rendimiento normados por la Dirección, no se cumplen en su totalidad las políticas definidas en los estatutos en cuanto a valores y principios, no se cuenta con una política formal de control interno para evaluar los rendimientos y cumplimientos de las tareas, no se realizan informes para la Gerencia en donde se de a conocer las novedades del área y su gestión, el personal no asume correctamente su responsabilidad con los resultados del trabajo.

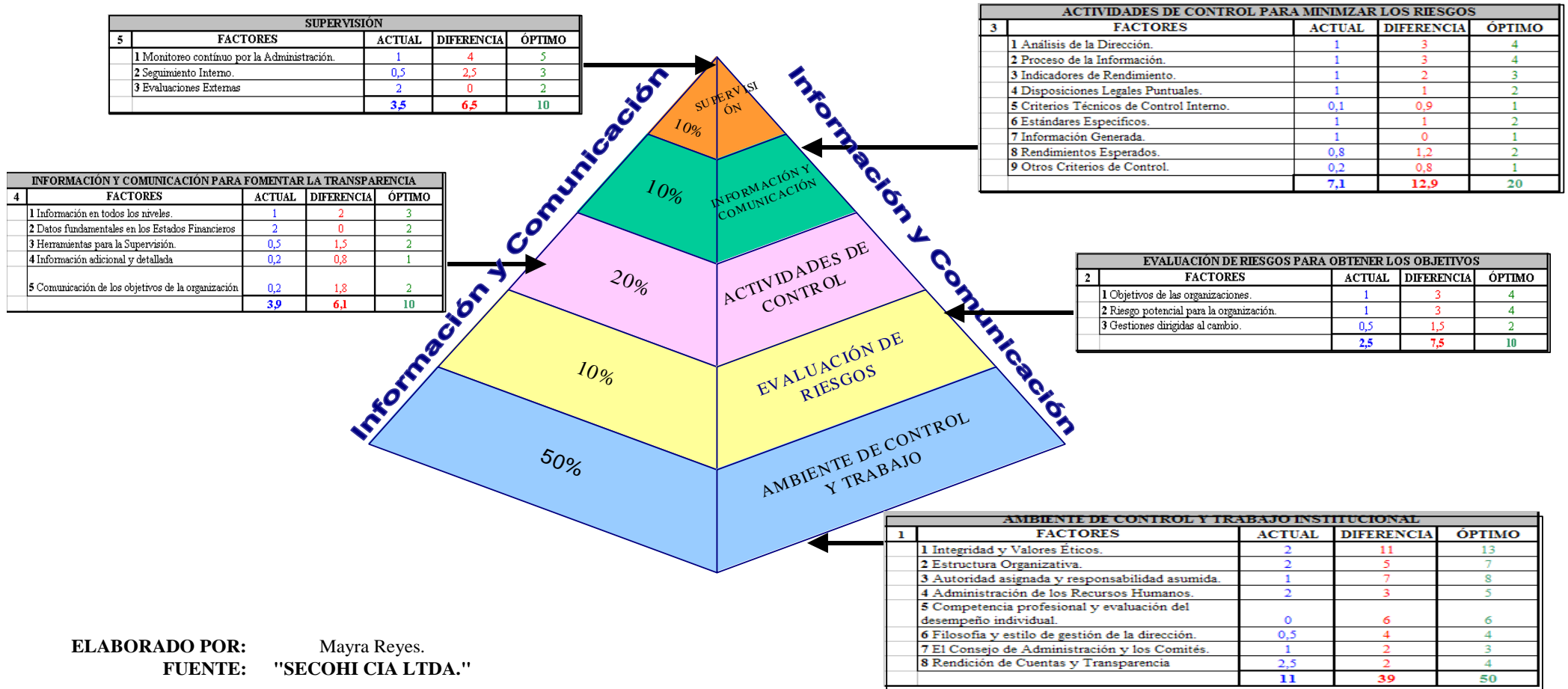
- ✓ Para evaluar el *cuarto componente*, **Información y Comunicación** se ha propuesto 10 puntos como óptimo, equivalentes al 100%, obteniendo según evaluación del área 3,9 puntos, , y existiendo una diferencia de 6,10 puntos, esto se debe principalmente a que no existen líneas claras de comunicación, la información financiera generada es enviada al Área de contabilidad para que se registre oportunamente, no se mejora los canales de comunicación en cuanto a resultados obtenidos, no se analizan continuamente información acerca de competencia, clientes, precios, no se comunica correctamente los nuevos cambios de los procesos a los integrantes del área.

- ✓ *El quinto componente* que se evaluó es el de **Supervisión** cuya propuesta óptima es de 10 puntos, obteniendo según la evaluación del área 3,9 puntos, existiendo una diferencia de 6,50 puntos, esto se debe a que no se monitorea eficazmente a los procedimientos del área, no se realizan seguimientos óptimos a las actividades.

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

Gráfico No.32

AREA DE SERVICIOS



ELABORADO POR: Mayra Reyes.
FUENTE: "SECOHI CIA LTDA."

CAPITULO VI

7. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA O ADMINISTRACIÓN.

6.1 Evaluación a los Informes Administrativos

Los informes administrativos son muy importantes para la gestión de la administración, sin embargo no son emitidos por todas las áreas de la empresa, porque la Dirección no ha establecido parámetros claros de control que reúnan la información que se genera en cada una de las áreas.

Estas falencias están directamente relacionadas con la gestión administrativa, puesto que se debe dar la importancia a cada informe que se debería generar en las áreas de la empresa, con el fin de mejorar la gestión de la Administración y la toma de decisiones oportunas para resolver los problemas ocasionados por factores externos e internos.

La Gerencia no ha dado importancia a la generación de informes administrativos y operativos de todas las áreas de la organización, los mismos que detallen correctamente la información generada diariamente con el fin de realizar evaluaciones de rendimientos y efectividad de los controles aplicados en base a los resultados obtenidos, los cuales vayan acorde con el plan estratégico.

Estos problemas de carácter administrativo han ocasionado que la Gerencia no se ponga al tanto continuamente de las novedades existentes en las áreas de la organización, puesto que la presentación de informes se solicita al área de contabilidad y ventas para ir monitoreando los resultados esperados por la organización, pero no se ha solicitado un informe detallado al área de Servicio en donde se refleje la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas, la calidad del

recurso humano, satisfacción del cliente, y otros que son variables indispensables para la toma de decisiones oportunas.

6.1.1 Naturaleza y funciones

Los informes son documentos escritos que sirven para comunicar e informar las novedades, desarrollo, y cumplimiento de las operaciones que se desarrollan en una empresa, estos informes detallan información financiera, operativa, de gestión, y otras que son necesarias para la toma de decisiones por parte de la Gerencia, Instituciones públicas o privadas relacionadas con la empresa, órganos de control y otras.

La información que se recopila en los informes administrativos contienen datos importantes para que la Gerencia evalúe el cumplimiento de las estrategias implementadas para la consecución de los objetivos en las diferentes áreas de la organización, realizar modificaciones a procesos y conocer las novedades que giran alrededor del negocio, como consecuencia de las variables externas e internas que afectan al desenvolvimiento del giro del negocio.

La utilidad que se le da a los informes de Gerencia dependerá de lo que la Dirección desee conocer, evaluar, y gestionar con el fin de mejorar su administración y optimizar tiempo, recursos financieros, materiales y otros que dependen de la actividad de la entidad.

6.1.2 Características

a) FUNCIONES ESPECIALES

La información que se recopila en los informes administrativos sirven para la toma de decisiones, permiten comunicar al Directorio de la empresa el desenvolvimiento de las actividades, dan a conocer la información más relevante en cuanto a ingresos, gastos, utilidades, resultados de operaciones y gestiones realizadas por la Gerencia.

La toma de decisiones se las realiza en base a la calidad e información requerida por la Gerencia a las áreas de la organización, y mediante la revisión de los datos recopilados en estos informes se evalúan y se comparan con los obtenidos en meses anteriores y se prosigue a determinar falencias, oportunidades y estrategias que permitan mejorar los resultados o mantenerlos.

La revisión de los informes administrativos están a cargo de la Gerencia quien es la persona que transmite al Directorio y Accionistas las novedades o resultados obtenidos en las áreas de la organización y plantea soluciones a los problemas que hayan ocurrido para que el Directorio los apruebe o resuelva tomar otra decisión.

b) ASIENTOS CONTABLES

Los informes administrativos indican las operaciones y resultados obtenidos de las áreas de la organización mediante la consolidación de información, por lo que no se realizan asientos contables, sino los datos de éstos expuestos en un informe financiero para conocer los resultados económicos de la empresa detallados por cuentas relevantes para compararlos con datos históricos.

c) DOCUMENTOS Y FORMAS

La documentación que soporta a los reportes administrativos son todos aquellos utilizados en el giro del negocio como son los roles de pago, facturas, retenciones, declaraciones de impuestos, reportes de ventas, precios, costos y otros, que sirven como sustento de la información que es presentada por las áreas de la entidad.

De igual manera la estructura de la formalidad de los informes presentados a la Gerencia son diseñados por el Gerente quien basado en la necesidad de información plantea el formato al cual deben regirse el personal para presentar la información solicitada.

Básicamente los informes deben sustentar el nombre de la persona quien lo realizó, la fecha y las firmas de elaborado, revisado, y aprobado como control al procesamiento de la información entregada a la Dirección.

d) BASE DE DATOS

Toda la información y datos presentados en los informes administrativos son recopilados en una base de datos que consolida a nivel general todos los movimientos de la organización, esta base de datos esta compuesta por los sistemas computacionales de facturación, inventarios, tributación y caja-bancos, los cuales procesan los datos ingresados por las transacciones realizadas por la entidad, y se obtiene como resultado los informes operacionales y financieros que son presentados por las áreas para la Gerencia, y que a la vez son monitoreados constantemente por el Gerente de la entidad para poder tomar las decisiones oportunas.

e) ENLACES CON OTROS CICLOS

La información que se recopila en los informes a la Gerencia, son datos provenientes de todas las áreas de la organización por lo que se enlaza con los siguientes ciclos:

- ✓ **Compras y pagos:** Porque los informes presentados a la Gerencia contienen información de los costos, formas de pago y detalles de los proveedores con quienes la entidad realiza las negociaciones para la adquisición de mercadería y servicios.

- ✓ **Crédito y Cobranzas:** La Gerencia solicita información al área de ventas para determinar el apalancamiento de la entidad, y analizar las cuentas por cobrar y pagar de acuerdo a la base de datos de clientes y proveedores.

- ✓ **Inventarios:** A través de los informes analizados en el sistema de facturación donde se detallan los stocks de mercadería, y mediante esta información se analizan los requerimientos para enviar a la Matriz a que se realicen la adquisición de la mercadería.

- ✓ **Adquisiciones:** A través del área de Ventas la Gerencia solicita información de los stocks de mercadería o nuevas propuestas de las necesidades de los clientes para que se adquieran los artículos de acuerdo a las especificaciones establecidas de acuerdo al mercado.

- ✓ **Bodegaje:** Porque a través de los reportes de inventarios le permite a la Gerencia controlar la mercadería con la que cuenta la empresa y poder compararla con el reporte de ventas.

- ✓ **Contable:** Porque esta área contabiliza las transacciones que se efectúan en el área de ventas y servicios, y a la vez se reportan los ingresos, gastos, y otros a la Gerencia para que se analicen los movimientos semanal, mensual y anual y

se prosiga a la toma de decisiones conjuntamente con el Directorio y Accionistas de la organización.

f) ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son los principales informes que revelan la realidad de la empresa, los resultados de la gestión administrativa, y son la base fundamental para la toma de decisiones por parte del Directorio y sus Accionistas, por ello la Gerencia cuenta con esta información recopilada en un informe que es elaborado por el área Contable quienes consolidan la información solicitada a las otras áreas de la empresa para que sean presentadas a la Gerencia.

6.1.3 Objetivos del control interno administrativo

✓ AUTORIZACIÓN

Para que se generen los informes administrativos la Gerencia autoriza y solicita la información para que sea elaborada por las áreas involucradas en la organización, indicando claramente los detalles y contenidos de estos informes, los cuales deben ser enviados oportunamente y con información actualizada y confiable.

✓ PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Las transacciones son realizadas por el área de ventas, y servicios por lo que los informes que se presentan a la Gerencia son el resultado de dichos procesos,

para lo cual se debe adjuntar la información detallada y clara que sustente la veracidad de los datos que será evaluados por la Gerencia para que sean comunicados al Directorio, accionistas, instituciones públicas y privadas que tienen vinculación con la organización.

✓ **CLASIFICACIÓN**

Los informes deben ser clasificados de acuerdo a la importancia del contenido de la información que se reporta a la Gerencia así:

- a)** Informes de Ventas.
- b)** Informe Tributario.
- c)** Informes de Cumplimiento.
- d)** Informe de Personal.
- e)** Informe de Cartera.
- f)** Informe de Gestión.
- g)** Informe de Inventarios.
- h)** Otros

Toda la información recopilada en estos informes deben ser sustentados con notas aclaratorias, ya que la toma de cesiones dependerá del grado de confiabilidad de la información presentada.

Las instituciones reguladoras, financieras, accionistas, proveedores, clientes y otros, pueden tener acceso a información financiera, operacional, corporativa, que la Gerencia mantenga en sus análisis y archivos como prueba de la gestión realizada y los resultados obtenidos con el fin de brindar confiabilidad de la actividad comercial de la empresa.

✓ **VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

Los informes administrativos permiten verificar el cumplimiento de las normas legales que dan conformidad a la gestión de la administración, como son las políticas internas de la empresa, normalidades impuestas por los accionistas, y directorio quienes verificarán el cumplimiento de sus requerimientos a través de la información presentada por las áreas de la empresa.

La evaluación de la información presentada en los informes requeridos por la Gerencia deben ser responsabilidad de cada jefe del área quien deberá revisar y corregir errores que puedan darse al momento de redactar, o consolidar información del área de la cual está a cargo.

Una vez que los informes están listos para ser entregados a la Gerencia, éstos deben ser explicados por el jefe del área al Gerente para que la información presentada sea discutida y analizada con los respaldos suficientes para proceder a la toma de decisiones.

✓ **PROTECCIÓN FÍSICA**

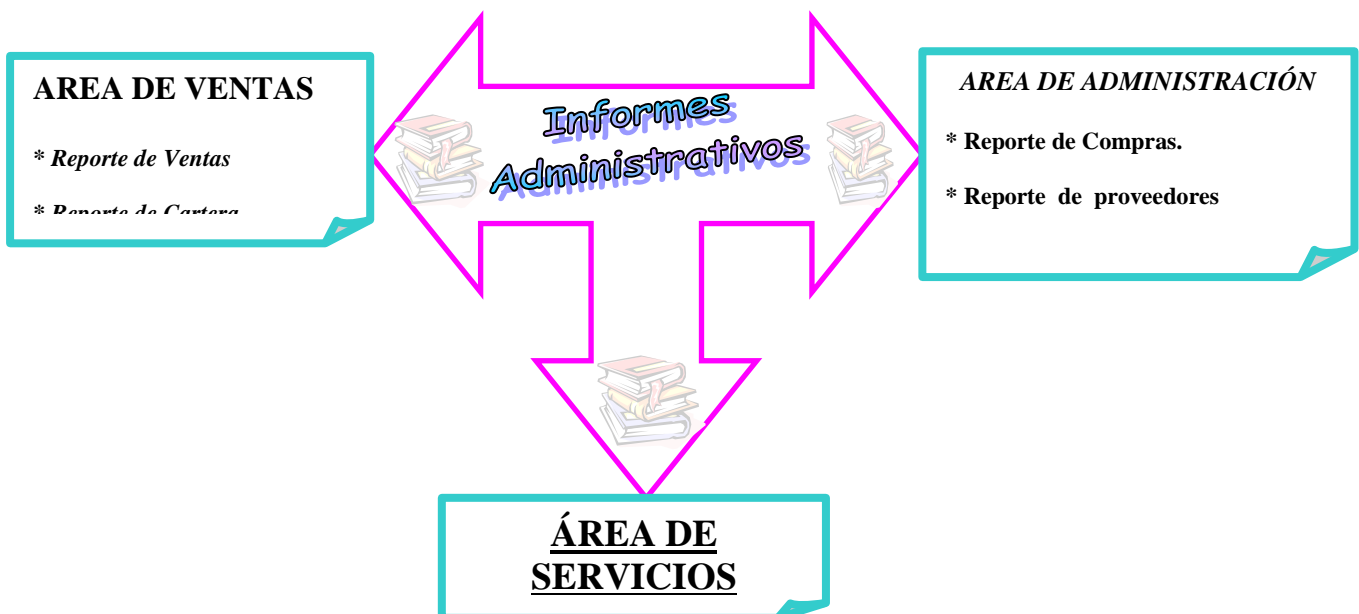
La integridad de la información es la base fundamental para la organización, puesto que la integridad de la empresa se sustenta en la información que manipula, y debe ser cuidada por todos sus integrantes, a través de mecanismos de seguridad como claves o password, archivadores con seguros, sistemas de alarmas contra robos o incendios, y contando con el apoyo de una persona clave que se encargue del custodio de las llaves u otras seguridades a las cuales se somete la información de la empresa.

La información de la empresa es muy valiosa por ello la importancia de mantener seguridades estrictas tanto para los clientes interno y externos, debido a que se maneja la integridad y transparencia de la organización que es la condición relevante para continuar en el mercado y por la que ciertas personas o instituciones buscan recopilar para actuar en forma ilícita para su bien.

CICLO DE INFORMES ADMINISTRATIVOS

Empresa: SECOHI CIA LTDA

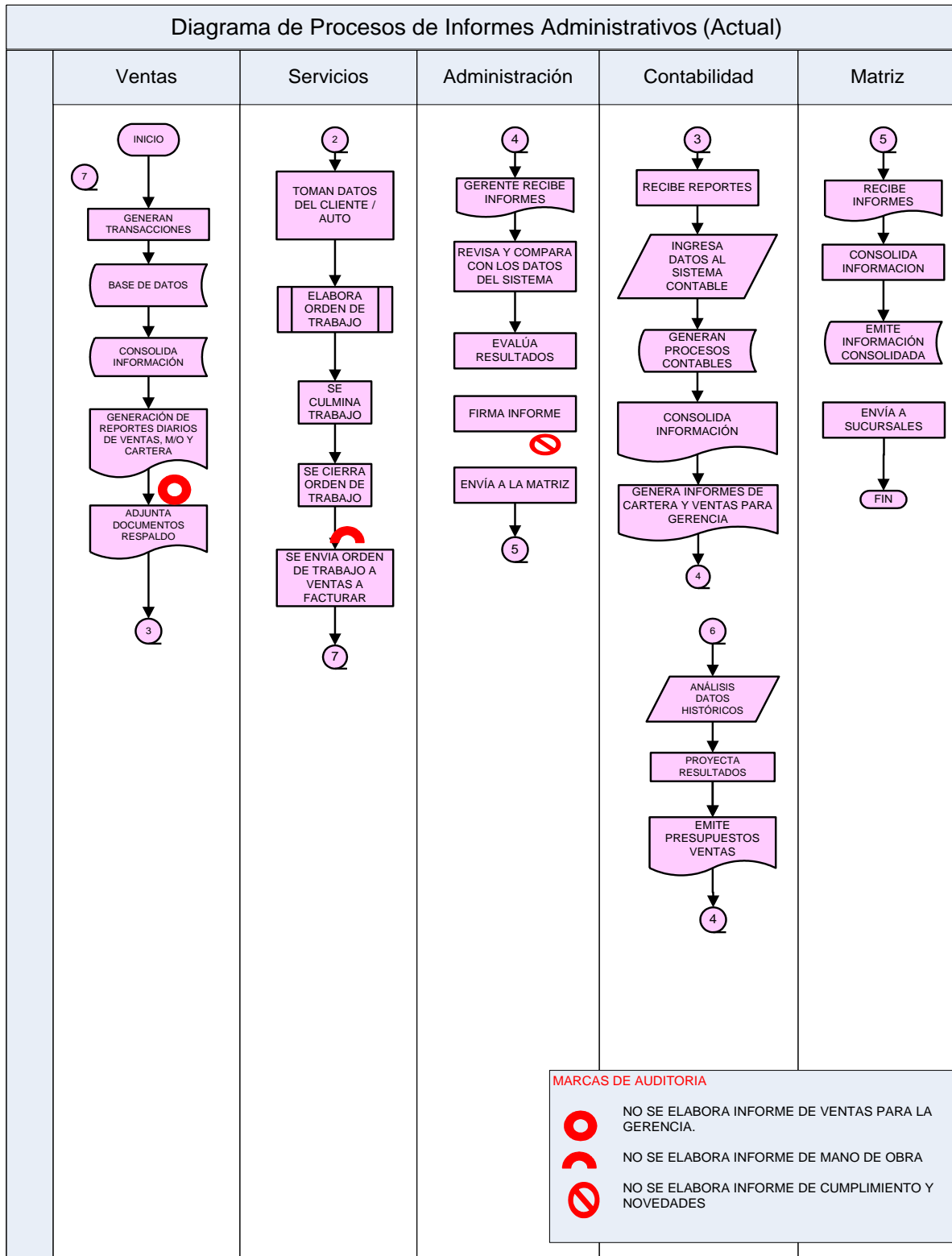
GRÁFICO 35.- Ciclo de Informes Administrativos



FUENTE: SECOHI CIA LTDA
ELABORADO POR: Mayra Reyes P.

6.1.4 Diagrama de procesos actual

GRÁFICO 34 FLUJOGRAMA ACTUAL DE INFORMES ADMINISTRATIVOS



6.1.5 Debilidades detectadas

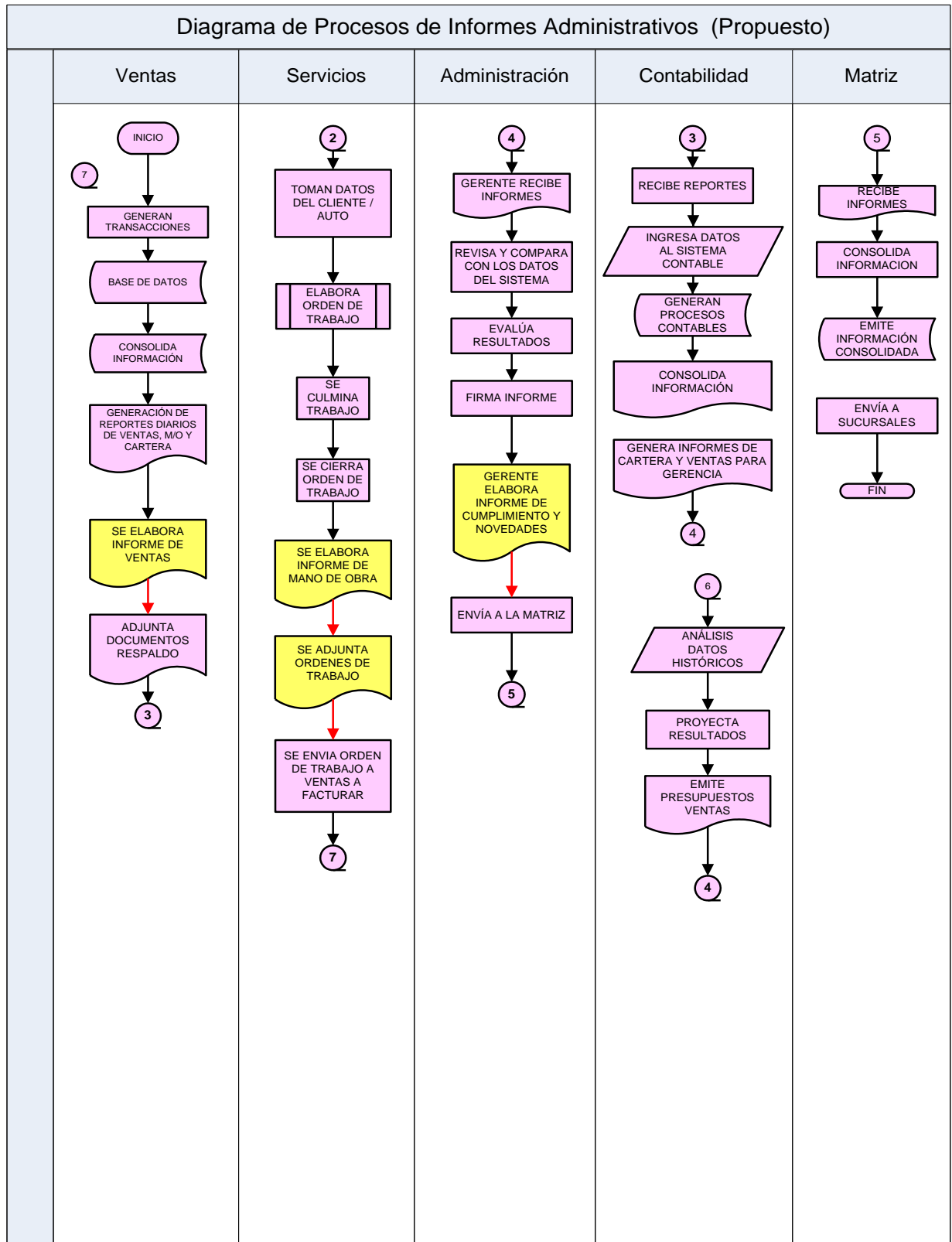
- ⇒ La Gerencia no elabora un informe de cumplimiento de las actividades del personal y de las metas trazadas para evaluar los resultados conjuntamente con los jefes de las áreas y detectar las debilidades o los problemas que se tienen para tomar decisiones oportunas.

- ⇒ El área de Servicios no elabora un informe de mano de Obra en el cual se detalle los costos, el trabajo realizado, el tiempo y los resultados obtenidos con el fin de hacer conocer a la Gerencia el movimiento del área.

- ⇒ El Área de Ventas genera únicamente reportes de ventas y cartera pero no se emite un informe consolidado en el cual sirva como sustento de la información que se envía a Contabilidad y de la responsabilidad de los procesos que se efectúan en el área de ventas.

6.1.6 Diagrama de procesos propuesto

GRÁFICO 35 FLUJOGRAMA PROPUESTO DE INFORMES ADMINISTRATIVOS



6.1.7 Propuesta del sistema de control interno

Al diseñar el sistema de control interno a través del Método MICIL, se propone un análisis completo a la información que se presenta en los informes administrativos por lo que es importante la evaluación de éstos para mejorar la confiabilidad de la información generada desde las áreas de la empresa para la toma de decisiones internas y externas que contribuyan al mejoramiento y competitividad de la empresa.

Los resultados de la evaluación a los informes administrativos son muy importantes, puesto que el personal se acople a los requerimientos de información de la Gerencia, Accionistas, Proveedores y otros que requieran de la información de la empresa delimitando prioridades y confidencialidad de la misma, haciendo que la gestión administrativa sea oportuna para la entidad.

6.1.8 Componentes del sistema de control interno

Los componentes que integran el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, que se van a evaluar en los informes Administrativos 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

6.1.8.1 Ambiente de control

El Ambiente de Control es la base de todos los componentes del MICIL, por ello su importancia en el desarrollo de la evaluación del control interno.

i) Integridad y Valores Éticos.

✓ Los valores y la ética son fundamentales para que la información proveniente de las áreas sea elaborada con responsabilidad y cumplan a satisfacción con los requerimientos de la Gerencia, es por ello que el personal de la empresa demuestra su don de gente para colaborar con dichos pedidos.

j) Estructura Organizativa

✓ Es importante que se delegue formalmente las funciones de los empleados a través de una reunión con el personal, comunicación escrita como memos, organigramas y otros medios para ratificar sus responsabilidades y autoridad en la empresa.

k) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

✓ La responsabilidad dependerá de la autoridad asumida de las personas para cumplir con los objetivos de la empresa, es por ello que se debe delegar correctamente las funciones a través de una planificación de tareas donde se especifique los objetivos y los procesos que se deben llevar a cabo evaluando continuamente el desempeño del personal.

l) Administración de los Recursos Humanos.

✓ Se debe exigir por parte de la Gerencia a los jefes de las áreas que se presente mensualmente un informe de personal, donde se explique claramente las funciones que desempeña, las responsabilidades, autoridad y cumplimiento de objetivos con el fin de determinar el cumplimiento y cargos del personal en el área que involucre la toma de decisiones.

m) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

✓ Las evaluaciones que se realicen al personal deben ser continuos y a responsabilidad del jefe del área, quien deberá emitir un informe con los resultados obtenidos para que se prosiga al análisis de la dirección y conozca la productividad del personal con el que cuenta la empresa.

n) Filosofía y Estilo de la Dirección.

✓ La gerencia debe planificar conjuntamente con los jefes de las áreas los controles necesarios como estrategias para los riesgos a los que está expuesta el área y por ende la organización, referente a factores internos y externos, y solicitar que se entregue un informa de cumplimiento de los controles y la efectividad de éstos para lograr el objetivo por el cual fueron aplicados.

o) Consejo de Administración y Comités.

✓ Una vez que se cuente con un comité conformado por los integrantes de las áreas, el Jefe de éstas debe solicitar se elabore formalmente un informe de novedades encontradas en el transcurso de la semana, mes, y año para en base a

esta información evaluar, y tomar las decisiones oportunas para mejorar procesos y evitar errores en las áreas.

p) Rendición de Cuentas y Transparencia.

✓ A través de los monitoreos continuos que la Gerencia realiza en la organización, la revelación de las operaciones tanto de gestión como económicas son controladas y mantienen cuentas claras de la gestión a nivel de las áreas y de toda la organización.

6.1.8.2 Evaluación de riesgos

La Evaluación de Riesgos es indispensable en la organización es por ello que se debe considerar las estrategias necesarias para contrarrestar o minimizar errores y fraudes.

a) Objetivos de las organizaciones

Se debe comunicar los objetivos a todas las áreas de la organización a través de reuniones o mails en donde se expongan las novedades con el fin de obtener resultados positivos para la organización.

b) Riesgos potenciales para la organización

✓ Los riesgos a los que está sujeta la organización deben ser informados por los jefes del área al Gerente para que en base a los informes presentados de gestión y cumplimiento se conozcan las debilidades del área y los factores están afectado para considerar nuevas estrategias y mitigar los riesgos.

c) Gestiones dirigidas al cambio

✓ Se requiere de que el Directorio a través del Gerente se establezcan claramente cambios en la organización especialmente en lo referente a la calidad de servicio, marketing y estrategias de expansión en el mercado, lo que implicará mayor esfuerzo del personal para realizar sus actividades y un monitoreo más exhaustivo a través de informes de productividad que se deberán solicitar mensualmente al jefe de cada una de las áreas de la organización y evaluar el cumplimiento de los procesos llevados a cabo, realizando reestructuraciones y mejorando la competitividad de la entidad en el mercado.

6.1.8.3 Actividades de control

De igual forma como se analizó anteriormente en el Cap, IV, pag 108 , las Actividades de Control son actividades importantes que se realizan en el MICIL, contribuyendo a los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.

a) Análisis de la Dirección

✓ La Dirección a más de las reuniones continuas que realiza con la Gerencia debe solicitar que se entregue información relevante a las áreas de la empresa como es: análisis de competencia, precios, calidad, servicio, y otros temas que sean necesarios con el fin de que las decisiones que se tomen a nivel general sean fundamentadas en el análisis de los jefes de las áreas quienes conocen más de cerca la realidad del desenvolvimiento de sus procesos.

b) Proceso de la Información

✓ Se debe definir una política interna mediante la cual se comunique a todo el personal la importancia de la toma de decisiones a través de los informes que se presenten a Gerencia, con el fin de que se establezcan responsabilidades y se asuma correctamente la autoridad en cada una de las áreas.

c) Indicadores de Rendimiento

✓ Una vez que se establezcan los indicadores de rendimiento como productividad, calidad en el servicio, tiempos de demora, y otros, la Gerencia debe monitorear el cumplimiento ordenado de estos indicadores a través de informes semanales en donde el jefe del área exponga los pro y los contra que se han dado para la obtención de los resultados planteados por la Gerencia para ese lapso de tiempo, y de esta manera lograr un mejor desempeño laboral.

d) Disposiciones Legales Puntuales

✓ Las disposiciones legales son cumplidas a cabalidad por la organización, quienes se basan estrictamente en los lineamientos impuestos por las instituciones públicas o privadas que son entes reguladores de la actividad comercial de la empresa, proporcionándoles información actual y confiable para la toma de decisiones por parte de estos entes de control.

e) Criterios Técnicos de Control Interno

✓ La Dirección debe establecer claramente los controles a los cuales está sujeta la organización para que el personal cumpla los lineamientos de control y entienda la importancia de éstos para la obtención de los resultados esperados,

los cuales deben ser transmitidos formalmente a Gerencia para que se realicen comparaciones con datos históricos y se evalúe el progreso de la entidad.

f) Estándares Específicos

✓ La gerencia debe establecer de acuerdo a sus necesidades de información, parámetros para la elaboración de informes en el área de Servicios con el fin de que los informes sean elaborados con responsabilidad y a tiempo, para que se conozca detalladamente las actividades y cumplimiento de las funciones y resultados del personal.

g) Información Generada

✓ Se da seguimiento a la información consolidada por el área de Contabilidad, quienes entregan reportes semanales y mensuales de la información que se recopila de todas las áreas para que Gerencia las compare con los resultados obtenidos en los sistemas computacionales de la empresa.

h) Rendimientos Esperados

✓ Se necesita en el área de Servicios una política de cumplimiento de actividades de acuerdo a una planificación de trabajo que sea elaborada por el Jefe de taller, presentada y aprobada en la Gerencia, para que se de cumplimiento a las metas trazadas y cumplir con los resultados esperados de la organización, mejorando la productividad del personal y la calidad en el servicio que se entrega.

i) Otros Criterios de Control

✓ A todo el personal de la empresa se debe hacer firmar una acta de confidencialidad de la información, y estipular los cargos legales que se procederán en caso de que se infrinja la salvaguarda de documentos, o sistemas computacionales que se utilizan, con el fin de mejorar las seguridades de la información y proteger la confidencialidad de la empresa.

6.1.8.4 Información y comunicación

La información y comunicación es una herramienta indispensable para que se coordinen todos los procesos y actividades de una organización, y para ello los mecanismos utilizados dependerán de la importancia de la información que se deseen hacer conocer al personal de la entidad, es por ello que una empresa con mecanismos actualizados de comunicación obtendrá información relevante, actual y confiable con el apoyo conjunto del personal.

a) Información en todos los niveles.

✓ La Gerencia debe reunirse con los jefes de cada área y exponer la necesidad de contar con informes continuos de cumplimiento, resultados, análisis del personal, y otros para que sean reportadas todas las novedades que se tienen, y en base a esta información conjuntamente con el responsable mejorar la gestión administrativa adoptando o mejorando las estrategias.

b) Datos fundamentales en los Estados Financieros.

✓ La información presentada en los Estados Financieros es detallada y respaldada con soportes de sustento de los resultados obtenidos, lo que permite a la Dirección evaluar correctamente la gestión de la administración que se encuentra reflejada en el cumplimiento de los objetivos trazados.

c) Herramientas para la Supervisión.

✓ Es fundamental que el personal conozca la importancia de los sistemas de control implementados por la Gerencia en la empresa, con el fin de que las evaluaciones realizadas a la gestión y resultados obtenidos en las áreas sean los esperados por la Dirección y los informes que se presente a Gerencia sean las herramientas claves que sustente la supervisión de los procesos por parte de la autoridad designada o responsable del área para la consecución de la meta trazada.

d) Información adicional y detallada

✓ Se requiere que el área de Servicios y Administrativa presenten formalmente información proveniente de su gestión a la Gerencia para evaluar el cumplimiento de las estrategias adoptadas y los resultados obtenidos, tanto en productividad, calidad, mejoramiento continuo en las operaciones.

e) Comunicación de los objetivos de la organización

A través del correo interno que tiene la entidad, se debe comunicar formalmente los nuevos cambios que se realizarán en las áreas o a nivel general con el fin de que el personal conozca los nuevos procedimientos que y responsabilidades que deben acatar para que se mejore su gestión y se cumplan con los resultados esperados.

6.1.8.6 Supervisión

Se debe considerar la Supervisión como un monitoreo a los resultados obtenidos y el procesos para cumplir con los objetivos.

a) Monitoreo continuo por la Administración

✓ Mediante los programas sistematizados tanto contables, financieros, tributarios, cámaras de video, y otras herramientas de control, el Gerente vigila constantemente la gestión de las áreas de la empresa, evalúa resultados y toma las decisiones apropiadas para mejorar o cambiar las estrategias establecidas para la consecución de los objetivos.

b) Seguimiento Interno

✓ A través de los informes que se presenten por parte de los jefes de las áreas al Gerente, se puede mejorar el seguimiento interno a las actividades desarrolladas en las áreas con el fin de que exista retroalimentación y

mejoramiento continuo a todas las actividades del personal, basados en los resultados históricos y actuales.

c) Evaluaciones Externas

✓ Es importante contar con la opinión independiente de terceros, quienes a través de una auditoría operativa o de gestión evalúen a la empresa la administración de los recursos tanto humanos, tecnológicos, materiales, y otros, con el fin de obtener un informe independiente que contribuya a la mejoramiento de procesos y actividades de la empresa detectando falencia que muchas veces los controles interno no los detecta.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, INFORMES ADMINISTRATIVOS, SECOHI CIA LTDA



EMPRESA "SECOHI CIA LTDA"

INFORMES ADMINISTRATIVOS

FECHA DE EVALUACIÓN: 18/02/2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	DIFERENCIA	
						PT-CT	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	42	100%	84%	8,00	
	1 Integridad y Valores Éticos.	13	13	26%	26%	0,00	Se practica valores y principios.
	2 Estructura Organizativa.	7	6	14%	12%	1,00	No se formaliza los cargos de los integrantes de las áreas de la empresa.
	3 Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	8	6	16%	12%	2,00	El personal no reconoce la autoridad y la responsabilidad que deben asumir.
	4 Administración de los Recursos Humanos.	5	4	10%	8%	1,00	No se cuenta con un informe de evaluación de recurso humano para medir productividad en el trabajo.
	5 Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8%	2,00	No se emite un informe a la Gerencia de las evaluaciones permanentes de desempeño al personal que se deben realizar continuamente.
	6 Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	3	8%	6%	1,00	No se implementan controles óptimos a los riesgos que se administran en la empresa.
	7 El Consejo de Administración y los Comités.	3	2	6%	4%	1,00	No hay comités conformados por el personal de las áreas, quienes emitan informes de gestión para la Gerencia.
	8 Rendición de Cuentas y Transparencia	4	4	8%	8%	0,00	Todos las actividades que realiza el personal son controlados por la Gerencia a través de monitoresos continuos a las áreas dando seguridad a los resultados que se obtienen.

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	7,5	100%	75%	2,50	
	1 Objetivos de las organizaciones.	4	3	40%	30%	1,00	No se han establecido objetivos específicos a las áreas.
	2 Riesgo potencial para la organización.	4	3	40%	30%	1,00	Se requiere de la elaboración de informes de riesgos por parte de los jefes de las áreas.
	3 Gestiones dirigidas al cambio.	2	1,5	20%	15%	0,50	Se necesita mejorar las relaciones laborales entre el personal para lograr resultados esperados.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	14	100%	70%	6,00	
	1 Análisis de la Dirección.	4	3	20%	15%	1,00	Se analizan en forma continua y periódica información detallada y se toma decisiones oportunas.
	2 Proceso de la Información.	4	3	20%	15%	1,00	No se ha definido una política interna para la presentación obligatoria de informes de resultados a todas las áreas de la empresa.
	3 Indicadores de Rendimiento.	3	1	15%	5%	2,00	No se ha establecido claramente indicadores de rendimiento que las áreas deben presentar a la Gerencia.
	4 Disposiciones Legales Puntuales.	2	2	10%	10%	0,00	Se cumplen con las leyes y reglamentos que norman a la empresa.
	5 Criterios Técnicos de Control Interno.	1	0,5	5%	3%	0,50	No se cuenta con una política de control para emitir los informes a la Gerencia acerca de la operación de las actividades que se realizan en las áreas.
	6 Estándares Específicos.	2	1,5	10%	8%	0,50	No se han especificado requisitos para la elaboración de informes administrativos en el área de Servicios.
	7 Información Generada.	1	1	5%	5%	0,00	Se da seguimiento a la información histórica que tiene la empresa en base a la información generada en los sistemas computacionales de la empresa.
	8 Rendimientos Esperados.	2	1,5	10%	8%	0,50	No se pone énfasis en el cumplimiento de las metas trazadas en el área de Servicios y cumplir con los rendimientos esperados por la Gerencia.
	9 Otros Criterios de Control.	1	0,5	5%	3%	0,50	No se cuenta con una política de salvaguarda de la información que maneja la empresa

						DIFERENCIA	
No.	PROCEDIMIENTOS	Ponderación Total	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Total	PT-CT	OBSERVACIONES
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	7	100%	70%	3,00	
	1 Información en todos los niveles.	3	2	30%	20%	1,00	No se solicita a todas las áreas informes de cumplimiento, resultados y otros para la toma de decisiones.
	2 Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	2	20%	20%	0,00	Se cuenta con información detallada en Estados Financieros..
	3 Herramientas para la Supervisión.	2	1	20%	10%	1,00	No se ha considerado el grado de importancia de los informes administrativos en todas las áreas de la empresa para mejorar su gestión.
	4 Información adicional y detallada	1	0,5	10%	5%	0,50	No todas las áreas de la empresa presentan informes detalladas para informar resultados.
	5 Comunicación de los objetivos de la organización	2	1,5	20%	15%	0,50	No se comunica formalmente los nuevos cambios de los procesos al personal.
5	SUPERVISIÓN	10	7	100%	70%	3,00	
	1 Monitoreo continuo por la Administración.	5	4	50%	40%	1,00	Mediante los programas sistematizados tanto contables, financieros, tributarios, cámaras de video, el Gerente vigila constantemente la gestión de las áreas de la empresa.
	2 Seguimiento Interno.	3	2	30%	20%	1,00	Existe resistencia al cambio por parte del personal en nuevos controles y seguimientos a sus actividades.
	3 Evaluaciones Externas	2	1	20%	10%	1,00	No se cuenta con un informe anual de auditoría de gestión por parte de la opinión de los auditores externos.
Elaborado por: Mayra Reyes Fecha: 18/02/07							

**INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO POR EL MÉTODO MICIL A LOS INFORMES
ADMINISTRATIVOS EMPRESA SECOHICIA LTDA**

✓ Al evaluar *el Ambiente de Control y Trabajo*, se le ha asignado 50 puntos que equivalen al 100% como óptimo, se puede observar que cumple con 42 puntos, existiendo una diferencia de 8 puntos, esto se debe a que no se formaliza los cargos de los integrantes de las áreas de la empresa, el personal no reconoce la autoridad y la responsabilidad que deben asumir, no se cuenta con un informe de evaluación de recurso humano para medir productividad en el trabajo, no se emite un informe a la Gerencia de las evaluaciones permanentes de desempeño al personal que se deben realizar continuamente, no se implementan controles óptimos a los riesgos que se administran en la empresa, no hay comités conformados por el personal de las áreas, quienes emitan informes de gestión para la Gerencia.

Los cambios que se den dependerá de la ayuda del personal quienes conforman el Ambiente de Control y Trabajo, consolidado las ideas y haciendo un ambiente laboral más ameno y comunicativo.

✓ *La Evaluación de Riesgos*, tiene un puntaje de 10 que equivale al 100%, de los cuales se cumple 7.5 puntos, y la diferencia existente es de 2.5 puntos, debido a que no se han establecido objetivos específicos a las áreas, se requiere de la elaboración de informes de riesgos por parte de los jefes de las áreas, se necesita mejorar las relaciones laborales entre el personal para lograr resultados esperados.

Para minimizar los riesgos de la organización es importante contar con estrategias y políticas internas que promuevan la efectividad de los procesos, contando con el apoyo del personal quienes pondrán en marcha los controles.

✓ A las **Actividades de Control** se ha propuesto como óptimo 20 puntos equivalentes al 100%, obteniendo un resultado según la evaluación realizada al área de 14 puntos con una diferencia de 6 puntos, dicha diferencia se debe a que no se ha definido una política interna para la presentación obligatoria de informes de resultados a todas las áreas de la empresa, no se ha establecido claramente indicadores de rendimiento que las áreas deben presentar a la Gerencia, no se cuenta con una política de control para emitir los informes a la Gerencia acerca de la operación de las actividades que se realizan en las áreas, no se han especificado requisitos para la elaboración de informes administrativos en el área de Servicios, no se pone énfasis en el cumplimiento de las metas trazadas en el área de Servicios y cumplir con los rendimientos esperados por la Gerencia., no se cuenta con una política de salvaguarda de la información que maneja la empresa.

Es importante tomar en consideración que la colaboración del personal en cuanto al cumplimiento de procesos es indispensable para emitir un informe de responsabilidad y de gestión a la Gerencia, es por ello que todos los controles para que lleguen a ser efectivos se requiere de la colaboración del personal y del monitoreo continuo que se da a los procesos.

✓ La **Información y Comunicación** para ser evaluada se ha propuesto 10 puntos equivalentes al 100%, obteniendo 7 puntos, existiendo una diferencia de 3 puntos, esto se debe principalmente a que no se solicita a todas las áreas informes de cumplimiento, resultados y otros para la toma de decisiones, no se ha considerado el grado de importancia de los informes administrativos en todas las áreas de la empresa para mejorar su gestión, no todas las áreas de la empresa presentan informes detallados para informar resultados, no se comunica formalmente los nuevos cambios de los procesos al personal.

La tecnología hoy en día es una herramienta indispensable en una organización, permitiendo que se obtengan resultados confiables y rápidos, los canales de comunicación e información permiten que una entidad sea competitiva, el desempeño de las actividades del personal sean comunicadas a tiempo para la toma de decisiones, es por ello la importancia de contar con canales claros de comunicación entre el personal, clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas con las que la empresa se relaciona, esto se logrará con la colaboración de los directivos y personal de la empresa que faciliten los mecanismos y se efectivice el cumplimiento de parámetros previamente establecidos por la Gerencia.

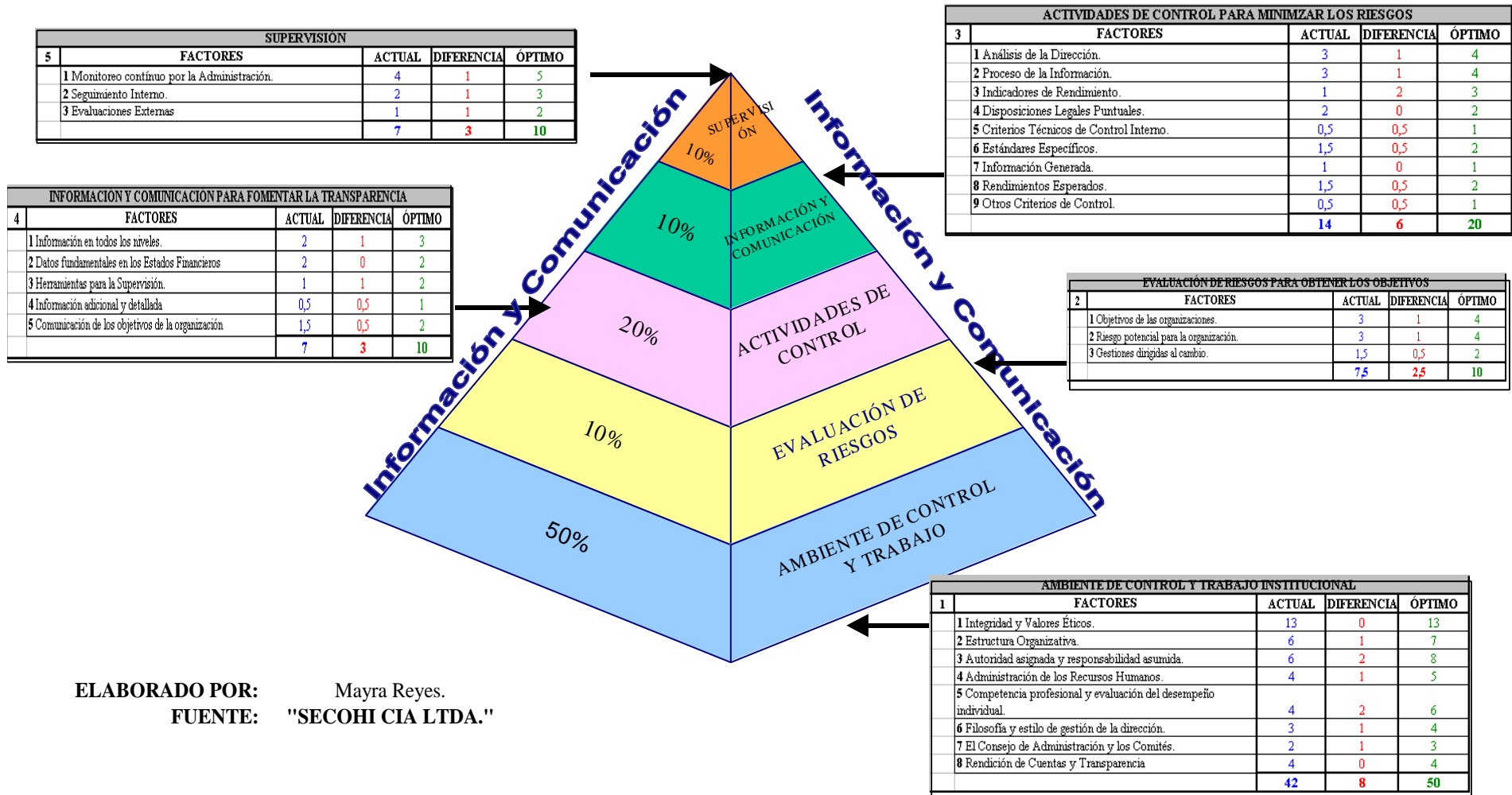
✓ *La Supervisión* cuya propuesta óptima es de 10 puntos equivalentes al 100%, de acuerdo a la evaluación realizada se obtuvo como resultado 7 puntos, existiendo una diferencia de 3 puntos, esto se debe a que existe resistencia al cambio por parte del personal en nuevos controles y seguimientos a sus actividades, no se cuenta con un informe anual de auditoría de gestión por parte de la opinión de los auditores externos.

La importancia de la Supervisión en los procesos y actividades del personal, radica en la retroalimentación y evaluación de los resultados a través del cumplimiento de políticas emanadas por la Gerencia, obteniendo un seguimiento continuo a los resultados y comparándolos con históricos, estos análisis deben hacerse por medio de un informe de cumplimiento, esto se logrará con el acatamiento a las normas de control y efectividad que el personal asuma y responda a las necesidades de la empresa.

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

Gráfico No. 36

INFORMES ADMINISTRATIVOS



ELABORADO POR: Mayra Reyes.
FUENTE: "SECOHI CIA LTDA."

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ☆ Al evaluar los valores y principios en el Área de Servicios que comprende el Taller Mecánico, se determinó que el personal no los practica, haciendo que las líneas de comunicación no sean claras y que no se trabaje en equipo, afectando directamente al servicio al cliente y por ende al objetivo y meta trazada por la Gerencia.
- ☆ Las áreas evaluadas de la empresa no cuentan con un organigrama funcional, en el cual se identifique la autoridad y responsabilidades del personal, por lo que se desconoce de las funciones específicas que se deben realizar y los procesos que se deben cumplir.
- ☆ El personal no asume totalmente las responsabilidades en el trabajo porque no se sienten motivados en la realización de sus actividades, lo que ocasiona que muchas veces se haga caso omiso a la autoridad del jefe del área y por ende las correcciones a los resultados no sean realizadas con efectividad.
- ☆ Los perfiles profesionales del recurso humano que labora en el Área de Servicios y Ventas no es el idóneo, puesto que su profesión no tiene relación con el desempeño laboral y funciones que se realizan en cada una de las áreas, lo que ocasiona que exista incompatibilidad de funciones.

- ☆ La Gerencia ha planteado únicamente el objetivo de monto de ventas mensuales que el personal deben cumplir, descuidando los objetivos específicos relacionados con el bienestar del personal, minimización de riesgos, y otros que son indispensables para que el personal de importancia a su trabajo y se obtengan los resultados esperados por la Dirección.

- ☆ Los resultados que se obtienen en las áreas no son evaluados a través de indicadores de rendimiento de gestión como son tiempo de demora, recursos materiales utilizados, calidad en el servicio, productividad y otros que son indispensables para medir la efectividad de los procesos y controles implementados por la Gerencia para poder compararlos analíticamente con los históricos y mejorar la gestión de la Administración.

- ☆ La información proveniente del área de servicios se la obtiene únicamente a través de las ordenes de trabajo que son entregadas a ventas para que se facturen y se envíen a Contabilidad, sin embargo no se realiza un informe mensual para la Gerencia donde se detalle las actividades, realizadas, novedades relacionadas con el cliente, personal u otras, con el fin de que la Administración tome decisiones oportunas conjuntamente con el jefe de taller.

- ☆ La Gerencia no realiza reuniones continuas con los jefes de las áreas para informar cambios, evaluar los resultados y tomar decisiones para mejorar los procesos, diseñar nuevas estrategias y trazar objetivos claros y alcanzables que mejoren el prestigio y competitividad de la entidad.

- ☆ La Administración ha descuidado capacitar al personal de ventas y servicios acerca de temas referentes al servicio al cliente y relaciones humanas, temas básicos en la formación profesional del personal que tienen relación directa con el cliente ya que son la carta de presentación de la empresa para que el cliente confíe y de credibilidad de las operaciones de la empresa.

7.2 RECOMENDACIONES

- ☆ Fomentar la práctica de valores y principios en el Área de Servicios a través del buen trato entre el jefe de taller y su personal, manteniendo de parte de la Gerencia la preocupación del bienestar del personal realizando charlas de motivación, de seguridad y productividad, con la finalidad de que exista respeto y consideración entre compañeros y se mejore las líneas de comunicación, el servicio al cliente y los resultados de su gestión en la consecución de los objetivos.

- ☆ Reunir a los jefes de las áreas para conocer las responsabilidades de cada persona que se encuentra a su mando, el perfil profesional que tienen y sus capacidades con el fin aplicar el organigrama funcional del área y así el personal conozca sus responsabilidades y las desarrolle correctamente con esmero y profesionalismo, este organigrama debe ser difundido en áreas visibles para que el personal tanto interno como externo reconozca las personas inmersas en el área.

- ☆ Mejorar las relaciones interpersonales a través de eventos sociales internos como la felicitación en fechas conmemorativas como cumpleaños, día del padre, día de la mujer, entre otras, así también reconocer los esfuerzos y eficiencia del personal seleccionando al empleado del mes, premiar al área que mejor resultados presenten a la Gerencia, entre otras.

- ☆ Realizar evaluaciones continuas de desempeño laboral del personal por parte de la Gerencia, mediante las cuales se verifique si las metas trazadas por el área se están cumpliendo y qué falencias existen, con el fin de mejorarlas y tomar decisiones oportunas por parte de la Gerencia y su jefe de área.

FORMATO PARA EVALUAR AL PERSONAL



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

AREA: _____

JEFE DE ÁREA: _____

FECHA DE EVALUACION: _____

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	OBJETIVO	ACTIVIDADES A EJECUTAR	TIEMPO ESTIMADO	RECURSOS UTILIZADOS	RESULTADOS OBTENIDOS	NOVEDADES

FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE TRABAJO PARA TALLER MECÁNICO



PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

JEFE DE TALLER:
FECHA:

GENERALIDADES

VEHÍCULO:	
PLACAS:	
TRABAJO A REALIZAR:	
TIEMPO ESTIMADO DE CUMPLIMIENTO DE TRABAJO:	

PERSONAL	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO		RESPONSABILIDADES A EJECUTAR	FIRMA
		MECANICO	AYUDANTE		
1					
2					
3					
4					
5					
6					

No.	RECURSOS/MATERIALES
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

- ☆ Designar por parte de la Gerencia cargos, funciones, y autoridad al personal dependiendo de las responsabilidades que deban asumir, a través de la evaluación de perfiles profesionales, experiencia, ética profesional y otros aspectos esenciales con el fin de que se cuente con personal idóneo compatible a las características, funciones y naturaleza del área.

- ☆ La Gerencia debe establecer los objetivos específicos de cada una de las áreas de la organización y hacer conocer las estrategias que se seguirán a los jefes de las áreas a través de reuniones quienes serán las personas que comuniquen al personal que esta a su cargo los objetivos y la manera cómo se cumplirán, haciendo que el personal se involucre y se familiarice con su actividad y asuman sus responsabilidades con seriedad y compromiso.

- ☆ Los resultados que se obtengan de los procesos de las áreas deben ser evaluadas mensualmente por el Gerente, a través del cumplimiento de objetivos reportados por los jefes de las áreas a través de un informe de cumplimiento, donde el Gerente analice a través de estándares de tiempo, recursos utilizados, gestiones realizadas y otros indicadores, los mismos que sean los parámetros de medición de la productividad del personal.

- ☆ El Área de Servicios, a través de la Secretaria debe elaborar un informe mensual para la Gerencia en el cual se informe detalladamente, la facturación de Mano de Obra, los recursos utilizados, requerimientos y sugerencias de los clientes y del personal, con el fin de que la Administración considere esta información para la toma de decisiones oportunas.

- ☆ La comunicación a nivel de toda la empresa es una herramienta indispensable que la Gerencia no debe descuidar, por ello es importante que el Gerente tenga reuniones continuas con el Jefe de cada área para monitorear los procesos que se están llevando a cabo, el cumplimiento de estrategias, controles y objetivos.

- ☆ El cliente es la razón de ser de la organización, por ello el servicio que se preste debe ser profesional, permitiendo reflejar la imagen corporativa de la entidad, cumpliendo con las expectativas del cliente, por ello la capacitación al personal de ventas y servicios es indispensable porque son quienes están en contacto directo con el cliente y de quienes la empresa depende para que los objetivos se cumplan.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

- ☛ **Auditoría:** Podemos definir la auditoría como el examen realizado por un auditor acerca de la evidencia con que las cuentas finales de ingresos y el balance general de una organización han sido preparadas, para cerciorarse de que prestan una visión fiel y clara de las transacciones resumidas del periodo en revisión y del estado financiero de la organización en la fecha tope, permitiendo al auditor informar a partir del mismo.¹
- ☛ **“Administración:** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

C

- ☛ **Calidad:** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.
- ☛ **Calidad Total:** Conjunto de esfuerzos, métodos y tecnologías que una compañía o institución aplica en todas sus áreas para que sus productos o servicios (o ambos) satisfagan plenamente las necesidades del cliente, incluyendo costo y precio.
- ☛ **Cliente:** Persona que utiliza con continuidad los servicios de un profesional o empresa.

¹ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006

- ☞ **Compra:** Acción mediante la cual se adquiere un bien o servicios a cambio de un valor monetario pactado entre las partes.”²
- ☞ **Control Interno:** Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad, proteger y conservar los recursos ,cumplir las leyes, reglamentos.³

E

- ☞ “ **Empleado:** Persona que por un salario o sueldo desempeña actividades laborales.
- ☞ **Eficiencia:** cumplimiento satisfactorio de un dado objetivo optimizando todos los aspectos en juego para su consecución (costo, recorrido, esfuerzo, duración, desperdicios, etc.). Una persona eficiente es la que cumple sus objetivos y además optimiza el consumo de los recursos (de todo tipo) empleados.
- ☞ **Eficacia:** cumplimiento estricto de un dado objetivo; por ejemplo en el plazo predeterminado, sin atender a otros aspectos tales como el costo, el recorrido, la duración, etc. Una persona eficaz es la que meramente cumple sus objetivos, sin reparar en costos.
- ☞ **Economía:** Sistema de producción y distribución de la riqueza destinado a crear el bienestar global o individual de los miembros de una sociedad o nación.

² Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

³ Control Interno Informe COSO, Samuel Alberto Mantilla B. Tercera edición, pag 14

☞ **Estrategia:** Forma en que quien realiza un trabajo complejo adapta sus recursos y habilidades al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas.

G

☞ **Gestión de Calidad Total:** Es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa.”⁴

I

☞ **Importación:** Proceso mediante el cual se introducen al país mercadería del exterior, cumpliendo los requisitos de aduanas, monetarios y cambiarios que rigen en la nación.⁵

☞ **“Investigación de Mercados:** Enfoque sistemático y objetivo sobre el desarrollo y suministro de información para el proceso de la toma de decisiones a nivel de la gerencia de mercado.

M

☞ **Método:** Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado, esp. para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.”⁶

⁴ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

⁵ Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano . Alberto Chiriboga Rosales. Edición No.3

⁶ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006

N

- ☞ **“Neumáticos:** Pieza de caucho con cámara de aire o sin ella, que se monta sobre la llanta de una rueda.

P

- ☞ **Pos-venta:** Organización y personal destinados por una firma comercial al mantenimiento de aparatos, coches, etc., después de haberlos vendido.
- ☞ **Proveedor:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- ☞ **Productividad:** Es la relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo, dado se obtiene el máximo de productos.

R

- ☞ **Repuestos:** Partes de un aparato que puede ser reemplazado por otro semejante.
- ☞ **Reparación:** Acción y efecto de reparar cosas materiales mal hechas o estropeadas.

S

- ☞ **Servicio:** Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.”⁷

⁷ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

T

- ☛ **“Taller Mecánico:** Espacio físico donde se realizan actividades de reparación, alineación, balanceo, entre otras a los vehículos.

- ☛ **Técnica:** La técnica es el procedimiento o el conjunto de procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, de las artesanías o en otra actividad.”⁸

⁸ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006

BIBLIOGRAFÍA

- ☞ Ray Whittington-Kart Pany, Principios de Auditoría, Decimocuarta Edición, 2006
- ☞ Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno, Informe Coso, Tercera Edición, 2003
- ☞ Módulo de Asistencia Técnica (TAM) Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica MICIL.
- ☞ Arelis Alvin-Loebbecke James, Auditoría. Un Informe integral, México, sexta edición, Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A, 1996.
- ☞ Gustavo Cepeda, Auditoría y Control Interno, Editorial Mcgraw Hill, 1997.
- ☞ Coopers&Lybrand, Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe Cosa), Editorial Días de Santos S.A, España-Madrid, 1997.
- ☞ Maldonado E. Milton, Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, primera edición, Impresión Sistema Docu Tech 2001.
- ☞ Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa, editorial Pearson, 2007
- ☞ Roberto Hernández Sampier, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, Mo Graw Hill, Colombia (1996).
- ☞ Carlos Slosse y otros, Auditoría, Un Nuevo Enfoque Empresarial, Ediciones Macchi, 2003.
- ☞ MantillaB, Samuel Alberto, Control Interno, estructura Conceptualizada Integrada.
- ☞ Enciclopedia Océano, sinónimos y antónimos, edición Ana Biosca, José Gárriz, Juan Pérez, María Villalba, 2002.

- ☞ L. Alberto Chiriboga Rosales, Diccionario Técnico Fianciero Ecuatoriano, tercera edición, Diciembre 2003.
- ☞ Océano Uno Color, Diccionario enciclopédico, edición Ana Biosca, José Gárriz, Juan Pérez, María Villalba, 2002.
- ☞ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006

PAGINAS WEB

- ☞ <http://www.supercias.gov.ec>
- ☞ <http://www.sri.gov.ec>
- ☞ <http://www.secohi.com.ec>
- ☞ <http://www.sisepuede.com.ec>
- ☞ <http://www.respondanet.com>
- ☞ <http://www.diccionarioespañol.com>
- ☞ <http://www.gestiopolis.com>
- ☞ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico
- ☞ <http://www.monografias.com/trabajos10/formulac/formulac.shtml>