

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**



FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en:

FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE
SERVICIOS GENERALES Y LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA DE
ESPECTÁCULOS PRISMA ILUMINACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD
DE QUITO.”**

Doris del Rocío Bonilla Changoluisa

DIRECTOR: CPA. Dr. César A. Pasquel C.

CODIRECTOR: Ing. Mauricio Martínez

Sangolquí, Marzo 2007



CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Doris del Rocío Bonilla Changoluisa, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es auténtica, original y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Doris del Rocío Bonilla Changoluisa

Yo, Dr. César Augusto Pasquel C., en mi calidad de Director de Tesis, declaro que conozco a la Señorita Doris del Rocío Bonilla Changoluisa, como autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es auténtica, original y personal.

CPA. Dr. César A. Pasquel C.



Dedicatoria

Esta tesis se la dedico de manera muy especial a la mujer que más admiro en el mundo, mi madre Mariana, quien me dio todo el apoyo que necesité para lograr mis objetivos en cada momento de mi vida y culminar mi carrera con éxito.

A mis hermanas María Fernanda y Zulay que me enseñaron que en la vida siempre debo luchar por lograr mis sueños hasta el final y siempre han sido el ejemplo de constancia y dedicación.

A mi querida abuelita Josefina que con sus cuidados incondicionales ha estado a lo largo de mi vida apoyándome e inculcándome valores y a mis primos para que les sirva de estímulo en la vida.

Agradecimiento

Mi gratitud y agradecimiento va dirigido a DIOS, porque él ha sido el pilar fundamental de toda mi vida, así también a mi querida Madre Mariana por ser un ejemplo de dedicación constancia y superación y me enseñó a valorar la vida y luchar día tras día para lograr mis objetivos.

También quiero agradecer a mis familiares quienes me han apoyado y han sido mi fortaleza para seguir adelante con ánimo, y a mi querida hermana María Fernanda porque es la persona que me incentiva a ser mejor, demostrándome el cariño más sincero y su ayuda incondicional.

Quiero dejar plasmado mi infinito agradecimiento a la Señora Isabel Añazco, Gerente General de la empresa PRISMA ILUMINACIÓN y a todos sus directivos, por su ayuda incondicional en la elaboración de mi tesis.

Mi reconocimiento al Dr. César Pasquel y al Ing. Mauricio Martínez, por haberme brindado su ayuda, conocimientos académicos y su valiosa dirección en el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente mi reconocimiento más sincero a la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y a través de ellos a todo el personal docente y administrativo.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Base legal.....	4
1.1.2. Objetivos de la empresa.....	7
1.2. La empresa.....	7
1.2.1. Reseña histórica.....	8
1.2.2. Organigramas.....	15
1.2.2.1. Estructural.....	16
1.2.2.2. Funcional.....	18
1.2.2.3. De Personal.....	22

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis interno.....	25
2.1.1. Áreas administrativas	
2.1.1.1. Área de Logística.....	28
2.1.1.2. Área de Servicios Generales.....	31
2.2. Análisis externo.....	33
2.2.1. Influencias macroeconómicos.....	34
2.2.1.1. Factor político.....	34



2.2.1.2.	Factor económico.....	37
2.2.1.3.	Factor Social.....	47
2.2.1.4.	Factor Tecnológico.....	52
2.2.1.5.	Factor Legal.....	53
2.2.2.	Influencias microambientales	
2.2.2.1.	Cliente.....	54
2.2.2.2.	Proveedor.....	56
2.2.2.3.	Competencia.....	58
2.2.2.4.	Precios.....	59

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	Misión.....	61
3.2.	Visión.....	62
3.3.	Objetivos.....	62
3.4.	Políticas.....	63
3.5.	Estrategias.....	63
3.6.	Principios y valores.....	67

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

4.1 .	Metodología INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)	
4.1.1.	Antecedentes.....	71
4.2.	Enfoque y filosofía del INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM).....	75
4.2.1.	Conceptos modernos de Control Interno.....	78
4.3.	Componentes y factores básicos del Informe COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM).....	91



CAPITULO V

5. PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	
5.1. Evaluación del Control Interno.....	106
5.2. Medición del Riesgo de Control.....	121
5.3. Resultados de la Evaluación de Control Interno.....	124
5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno.....	128
5.5. Seguimiento Continuo.....	150

CAPITULO VI

6. PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES	
6.1. Evaluación del Control Interno.....	152
6.2. Medición del Riesgo de Control.....	158
6.3. Resultados de la Evaluación de Control Interno.....	159
6.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno	161
6.5. Seguimiento Continuo.....	180

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1. Conclusiones.....	182
7.2. Recomendaciones.....	185
7.3. Referencias Bibliográficas.....	188
7.4. Anexos.....	190



ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA N° 5.1	
PROCESO COORDINACIÓN EVENTOS-BODEGA.....	118
DIAGRAMA N° 5.2	
PROCESO DE POST VENTA.....	119
DIAGRAMA N° 5.3	
PROCESO COORDINACIÓN EVENTOS-BODEGA.	120
DIAGRAMA N° 5.4	
DIAGRAMA DE CICLO DE ADQUISICIONES Y ACTIVOS Y SUMINISTROS.....	134
DIAGRAMA N°. 5.5	
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	135
DIAGRAMA N° 5.6	
REDISEÑO Y MEJORA DE UN PROCESO..	147
DIAGRAMA N° 6.1	
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SERVICIOS GENERALES.....	163
DIAGRAMA N° 6.2	
PROCESO ADQUISICIÓN DE SERVICIOS.....	164



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 2.1	
BALANZA COMERCIAL 2000-2006.....	37
CUADRO Nº 2.2	
TOTALES DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.....	38
CUADRO Nº 2.3	
IMPORTACIONES CIB DE BIENES.....	39
CUADRO Nº 2.4	
DEUDA EXTERNA.....	40
CUADRO Nº 2.5	
INFLACIÓN ANUAL A DICIEMBRE.....	42
CUADRO Nº 2.6	
INFLACIÓN ANUAL.....	42
CUADRO Nº 2.7	
PIB 2000-2007.....	44
CUADRO Nº 2.8	
PROYECCIONES DEL PIB Y DE VARIOS DE SUS COMPONENTES.....	45
CUADRO Nº 2.9	
PIB 2000-2005.....	45
CUADRO Nº 2.10	
TASAS DE INTERÉS VIGENTES.....	46



CUADRO N° 2.11	
TASAS DE INTERÉS 2000-2006.....	46
CUADRO N° 2.12	
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.....	48
CUADRO N° 2.13	
SUELDOS Y SALARIOS 2000-2006.....	50
CUADRO N° 2.14	
COMPETENCIA POTENCIAL.....	58
CUADRO N° 2.15	
ESTRATEGIAS.....	66
CUADRO N° 4.1	
COMPARACIÓN COMPONENTES CONTROL INTERNO.....	72
CUADRO N° 4.2	
CLASES DE CONTROL INTERNO.....	83
CUADRO N° 4.3	
CONTROL INTERNO.....	89
CUADRO N° 5.1	
PROCESOS MANUALES.....	109



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 2.1	
ANÁLISIS INTERNO.....	26
GRÁFICO Nº 2.2	
ANÁLISIS EXTERNO.....	33
GRAFICO Nº 2.3	
FUERZAS DEL MACROENTORNO.....	34
GRAFICO Nº 2.4	
DATOS POLÍTICOS.....	35
GRAFICO Nº 2.5	
DATOS CONGRESO.....	36
GRAFICO Nº 2.6	
TOTALES DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.....	39
GRAFICO Nº 2.7	
COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO.....	40
GRAFICO Nº 2.8	
INFLACIÓN.....	41
GRAFICO Nº 2.9	
INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL, ACUMULADA.	43
GRAFICO Nº 2.10	
PRODUCTO INTERNO BRUTO.	44



GRAFICO Nº 2.11	
DESEMPLEO.....	48
GRAFICO Nº 4.1	
COMPONENTES DEL COSO.....	91
GRAFICO Nº 4.2	
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.....	97
GRAFICO Nº 4.3	
ACTIVIDADES DE CONTROL.....	99
GRÁFICO Nº 4.4	
INFORMACIÓN.....	103
GRAFICO Nº 5.1	
ELEMENTOS CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	114
GRAFICO Nº 5.2	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	128
GRAFICO Nº 5.3	
COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	130
GRAFICO Nº 5.4	
ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO... ..	137

CAPÍTULO I

Aspectos Generales



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.3. Antecedentes

PRISMA ILUMINACIÓN surgió como una idea para satisfacer las constantes necesidades de un servicio de animación en las fiestas y eventos tanto familiares como corporativos, la idea nació de su fundador el Señor Alberto Borja hace 30 años y en sus inicios solo contaba con un disco móvil y pocas luces para la animación de espectáculos.

Pero desde 1980 se dedica principalmente a la prestación de servicios de Iluminación y Diseño para espectáculos, televisión, auditorios, teatro, cine y eventos especiales, para lo cual ha incrementado su equipo y el personal que labora en la empresa.

Después de unos años se analiza la necesidad de un servicio de asistencia técnica para eventos artísticos y dirección de producción para lo cual es necesario el diseño y fabricación de reflectores y estructuras aéreas autosuspendidas para iluminación, lo cual mejoró la calidad del servicio y logró una ventaja competitiva en el mercado, ya que los clientes contaban con un servicio diferente y novedoso.

El servicio de iluminación cada vez fue reconocido a nivel nacional y la necesidad de cubrir más espectáculos fue incrementándose en el Ecuador y en otros países como Colombia y Perú.



Debido al aumento de las actividades de prestación de servicios de iluminación, sonido y video surge la necesidad de constituir a PRISMA ILUMINACIÓN como una empresa cuya denominación social es

BOREAL S.C.C convirtiéndose en una sociedad de hecho.

Los clientes cada vez demandan más servicios bajo una misma marca y se decide proveer de equipos de iluminación, tramoya y cortinaje a importantes teatros, auditorios y estudios de televisión y para esto fue necesario incrementar el departamento de importaciones que es el encargado de realizar las compras en el exterior de equipos de alta tecnología y calidad.

La empresa cuenta con equipos de marcas reconocidas en el mundo del espectáculo que brindan un servicio de calidad y duración que lo hacen diferente al resto de empresas, ya que es importante que se mantenga una constante innovación en el equipo, pues los clientes siempre solicitan diseños exclusivos en iluminación, un sonido de calidad que proyecte una imagen buena en la presentación de artistas exclusivos de alto renombre.

Actualmente PRISMA ILUMINACIÓN ha dirigido sus servicios a las Corporaciones y empresas grandes, ya que los eventos corporativos y lanzamientos de nuevos productos son un nuevo mercado potencial en publicidad.

La empresa actualmente presta los siguientes servicios a nivel corporativo y eventos masivos:

1. Servicios de Iluminación
2. Audio
3. Video, audiovisuales y multimedia
4. Tarimas, escenarios, estructuras metálicas
5. Pistas de baile, toldos, decoración y escenografías
6. Publicidad, producción y promoción





1.3.1. Base legal

La Sociedad Civil y Comercial BOREAL S.C.C. fue constituida en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, el doce de octubre de mil novecientos noventa y nueve.

Las personas que suscriben esta Sociedad son los señores Adolfo Rafael Segale Figari, Juan Francisco Muñoz Andrade, Rosa Isabel Añazco González y María Soledad León Russo.

La empresa se regirá por las regulaciones constantes en las disposiciones del Título XXVI del Libro IV del Código Civil Ecuatoriano y por la Ley de Compañías que actuarán en forma supletoria.

OBJETO: a) La compañía tendrá como objeto las siguientes actividades: Bajo la Marca de Servicios “PRISMA ILUMINACIÓN”, prestará los siguientes servicios:

7. Servicios de Iluminación
8. Audio
9. Video, audiovisuales y multimedia
10. Tarimas, escenarios, estructuras metálicas
11. Pistas de baile, toldos, decoración y escenografías
12. Publicidad, producción y promoción

Estos servicios están determinados para presentaciones artísticas, promociones, seminarios, convenciones, eventos corporativos, funciones y cualquier otro evento que requiere este tipo de actividades.

b) La compañía podrá realizar toda clase de importaciones y exportaciones e intermediación de toda clase de bienes, productos, enseres, maquinarias y equipos.

Para el cabal cumplimiento de sus actividades sociales y comerciales, podrá asociarse con toda clase de compañías que se dediquen a cualquiera de los objetivos sociales determinados en estos estatutos ya sean extranjeros o nacionales, tomará representaciones, para todo lo cual suscribirá contratos relacionados a sus objetivos sociales o aquellos que sean de interés para sus actuaciones comerciales, realizará toda clase de actos y contratos permitidos por la ley y estos estatutos, podrá importar y



exportar, concurrirá a la formación o constitución de otras compañías acorde con su objetivo social, suscribir y adquirir acciones, etc.

DURACIÓN: El plazo de duración de esta Sociedad, será de cincuenta años, contados desde la fecha de inscripción de este Contrato Social en el Registro Mercantil, podrá ser disuelta por voluntad de los socios y de conformidad a lo establecido en el párrafo séptimo, del Título XXVI, Libro IV del Código Civil.

DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS PARTICIPACIONES: El Capital Social de la Compañía será de treinta millones de sucres (\$30.000.000,00), divididos en tres mil participaciones de diez mil sucres (\$10.000) cada una.

NACIONALIDAD Y DOMICILIO: La compañía tiene la nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal en la Ciudad de Quito, pudiendo abrir sucursales u oficinas en cualquier parte del territorio del Ecuador o en el exterior.

DERECHOS DE LOS SOCIOS: Estos estarán regidos por las disposiciones del Título XXVI tomo cuarto del Código Civil y especialmente, por los que constan a constitución:

- a) El socio intervendrá en las Asambleas formando parte de las decisiones y deliberaciones, ya sea personalmente o por medio de representante o mandatario cada participación dará al socio derecho a un voto.
- b) A prorrata de sus participaciones sociales recibirá los beneficios que obtenga la Compañía.
- c) La responsabilidad de cada socio se limita al monto de su participación social.
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubiere percibido.
- e) No será el socio obligado al aumento de capital, pero en caso de acordarse el aumento de capital social cada socio lo hará de conformidad a la participación que tiene en la sociedad.
- f) **VENTA O ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES:** Para el caso de que un socio desee vender o enajenar su participación o participaciones que mantiene en la sociedad, en primer lugar procederá a dar a conocer a la Presidencia Ejecutiva o al Gerente de su decisión tomada, para que cualquiera de los otros socios la adquiera, si transcurridos treinta días no han tenido una respuesta para adquirir sus participaciones, lo podrá hacer a cualquier persona ajena a la Sociedad.
- g) El socio que no esté de acuerdo con las resoluciones tomadas en las Juntas contrarias a la Ley o a los presentes estatutos o que vaya contra los intereses de la Sociedad, podrá acudir ante Juez de lo Civil impugnando tales acuerdos.



- h) Podrá solicitar se convoque a Junta General, debiendo obtener como mínimo la representación del diez por ciento del Capital Social suscrito y pagado.

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD: Los órganos de administración de la Compañía son:

- La Junta General de Socios
- El Presidente Ejecutivo
- El Gerente

REPRESENTACIÓN LEGAL: La representación legal de la Sociedad será ejercida por El Gerente y a falta de este ya sea por ausencia temporal, viajes, renuncia o enfermedad la ejercerá el Presidente Ejecutivo, los que serán designados por la Junta General de Socios.

INTEGRACIÓN Y PAGO DEL CAPITAL: El Capital Social de la Sociedad se encuentra suscrito y pagado en su totalidad por los socios, de la siguiente manera:

NOMBRE	PARTICIPACIONES	PORCENTAJE	APORTE
ADOLFO RAFAEL SEGALE FIGARI	1800	60%	EQUIPOS ELECTRÓNICOS Y DE ILUMINACIÓN
JUAN FRANCISCO MUÑOZ ANDRADE	400	13.33%	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, MUEBLES Y ENSERES Y OFICINA
ROSA ISABEL AÑAZCO GONZÁLEZ	800	26.67%	REFLECTORES, ESTRUCTURAS METÁLICAS Y DE MADERA, TENSORES, ETC.

De acuerdo a nombramiento legal la señora Rosa Isabel Añazco González fue designada como **Gerente General** de la sociedad BOREAL S.C.C.



1.3.2. Objetivos de la empresa

- Prestar servicios de Iluminación, Audio, Video, audiovisuales y multimedia, montaje de tarimas, escenarios, estructuras metálicas, pistas de baile, toldos, decoración y escenografías, publicidad, producción y promoción.
- Ofrecer servicios para presentaciones artísticas, promociones, seminarios, convenciones, eventos corporativos, funciones y cualquier otro evento que requiera este tipo de actividades.
- Realizar toda clase de importaciones y exportaciones e intermediación de toda clase de bienes, productos, enseres, maquinarias y equipos.
- Formar sociedades con toda clase de compañías que se dediquen a cualquiera de los objetivos sociales determinados por la empresa.
- Tomará representaciones, para todo lo cual suscribirá contratos relacionados a sus objetivos sociales o aquellos que sean de interés para sus actuaciones comerciales, realizará toda clase de actos y contratos permitidos por la ley y estos estatutos, podrá importar y exportar, concurrirá a la formación o constitución de otras compañías acorde con su objetivo social, suscribir y adquirir acciones, etc.

1.4. La empresa

Existen algunos conceptos básicos para definir lo que es la empresa en el entorno económico pero el Economista Rubén Sarmiento en su libro de Contabilidad General nos dice: “La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades humanas. El objetivo fundamental de la empresa es el de obtener, utilidad, rentabilidad o ganancia, minimizando sus costos y gastos”.¹

Una empresa es la asociación de dos o más personas que aportan un capital con el objetivo de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la colectividad y su finalidad es de obtener utilidad o lucro.

¹ SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General
Pág. 1

1.4.1. Reseña histórica

La empresa PRISMA ILUMINACIÓN surgió como una idea a las constantes necesidades de un servicio de espectáculos a nivel Internacional que cuente con equipos de alta tecnología y servicios oportunos y de calidad.

El logo de la empresa está representado por un rectángulo con fondo negro en el se detalla el nombre de la empresa y el servicio que presta. A continuación se muestra el modelo del logotipo empresarial:



La empresa PRISMA ILUMINACIÓN tiene una amplia trayectoria en el mundo del espectáculo brindando un servicio profesional en diferentes áreas y se resume en el siguiente detalle cronológico de sucesos:

DESDE 1980 HASTA LA FECHA

Se dedica principalmente a la prestación de servicios de iluminación y diseño para espectáculos, televisión, teatro, cine y eventos especiales.

DESDE 1985

Se abre la línea de asistencia técnica para eventos artísticos y dirección de producción.

DESDE 1985

Se dedica al diseño y fabricación de reflectores para espectáculos y televisión, así como estructuras aéreas autosuspendidas para iluminación.

DESDE 1987 HASTA LA FECHA

Presta servicios de iluminación en Ecuador, Colombia y Perú para las giras sudamericanas de los más destacados artistas, según se detalla más adelante.

DESDE 1989 HASTA LA FECHA

Por petición de sus clientes amplía la línea de servicios a sonido y video, para prestar un servicio completo bajo una sola marca.

DESDE 1992 HASTA LA FECHA

Provee equipos de iluminación para teatros, auditorios y estudios de televisión.



DESDE 1998 HASTA LA PRESENTE FECHA

Incorpora la marca toldos Borseg como empresa asociada para la prestación de servicios para eventos.

DESDE 2000 HASTA LA FECHA

Inicia la línea de iluminación arquitectónica para monumentos y edificios históricos.

SERVICIOS CORPORATIVOS

Los servicios con los que cuenta la empresa PRISMA ILUMINACIÓN son:

ESCENARIOS Y TARIMAS

Escenarios de cualquier dimensión de acuerdo al requerimiento del artista.

- Sistema modular de 2.44 x 1.22 mts. de:
1,90 mts de altura, 1,50 mts de altura, 1,20 mts de altura,
0,90 mts de altura y 0,60 mts de altura.
- A pedido especial el escenario se puede armar a 2.20 ó
2.50mts altura.
- Exterior tents (toldos), para camerinos, consolas, áreas
de trabajo, etc.
- dimensiones: 6 x 6mts.
6 x 4mts.
4 x 4mts.
- Ventanas y paredes a prueba de agua



SOBRETARIMAS: de 0.20 mts., 0.30 mts., 0.60 mts., 0.90 mts., 1.20 mts y 1.50 mts.
Según requerimiento.

PISOS: de madera pintada en negro y recubrimiento gris o vinyl negro.

VALLAS Y BARRICADAS: en módulos de 2,40 x 1,20 mts de altura.

ADICIONALES: podium acrílico, telones, piso de caucho blanco

TECHOS Y ESTRUCTURAS

RIGGING

DIMENSIONES:	COBERTURA:	20MTS X 15MTS. PROFUNDIDAD
	DISTANCIA ENTRE PATAS:	18MTS FRENTE
DIMENSIONES:	COBERTURA:	17MTS X 14MTS PROFUNDIDAD
	DISTANCIA ENTRE PATAS:	16MTS. FRENTE
DIMENSIONES:	COBERTURA:	12MTS X 12MTS. PROFUNDIDAD
	DISTANCIA ENTRE PATAS:	12MTS FRENTE
DIMENSIONES:	COBERTURA:	10MTS X 8MTS PROFUNDIDAD
	DISTANCIA ENTRE PATAS:	10MTS. FRENTE



GROUND SUPPORT SONIDO

SISTEMA TRIANGULAR CON CAPACIDAD 6 TONS. CADA UNA

DIMENSIONES: FRENTE 4.50MTS
 LADOS 3.50MTS

MOTORES

CM LODSTAR ½ TONELADA	MOTOR DE CADENA
CM LODESTAR 1 TONELADA	MOTOR DE CADENA
CM LODESTAR 2 TONELADAS	MOTOR DE CADENA
GRUAS MANUALES	
SNOCHBERG 8 WAY MOTOR CONTROL	

TECHOS

TECHO DE 8 X 6 MTS
 TECHO DE 10 X 8 MTS
 TECHO DE 12 X 10 MTS
 TECHO DE 20 X 15 MTS

EFFECTOS ESPECIALES

Z-33	MAQUINA DE HUMO JEM	JEM
F 100	MAQUINA DE HUMO	HIGH END SYSTEMS
DF 50 DIFUSION	MAQUINA DE HUMO-DIFUSION	CITC
ANTARI-1500	MAQUINA DE HUMO	
SM 150CHAUVET	MAQUINA DE NIEVE	

CITC	MAQUINA MIST
CITC CHILLER	MAQUINA DE HUMO BAJO
CITC	MAQUINA DE ESPUMA



EFFECTOS ADICIONALES Y PARA EXTERIORES

- SPACE CANNON (LUCES TIPO HOLLYWOOD)
- DOMINATOR STUDIO DUE
- SKY DANCERS (TUBOS INFLABLES DE 6 M. DE ALTURA)
- CAÑONES DE CONFFETI
- SISTEMA DE PIROTECNICOS LE MAITRE CON CONTROLES A DISTANCIA
- LASER CON SISTEMA OPERATIVO DESE 75MW HASTA 8W

EXPERIENCIA CORPORATIVA

La empresa PRISMA ILUMINACIÓN tiene gran experiencia en espectáculos y se detalla a continuación:

➤ COLEGIO AMERICANO DE QUITO

Diseño y provisión de equipos de sonido para centro de asambleas.

➤ HOTEL ORO VERDE QUITO

Diseño, fabricación e instalación de sistema de iluminación especial, anclaje de varas escénicas y tramoya para espectáculos de los salones de banquetes.

➤ HOTEL ORO VERDE QUITO

Diseño, fabricación e instalación del sistema de iluminación escénica sistemas de anclaje y tramoya del auditorio.

➤ RECINTO FERIAL LA CHORRERA

Consultoría para el diseño total del escenario para espectáculos en estructura metálica modular totalmente desmontable.

➤ RECINTO FERIAL LA CHORRERA

Consultoría para el diseño de parrilla de iluminación, cabinas y sistema de tramoya y cortinaje para escenario del centro de espectáculos.



➤ **COLISEO RUMIÑAHUI DE QUITO**

Asesoramiento para diseño de iluminación del escenario de espectáculos, sistema de estructuras aéreo suspendido para cortinaje, sonido e iluminación.

➤ **VIDEO CLIP PRODUCCIONES**

Diseño, provisión e instalación del sistema de iluminación y parrilla para el estudio de televisión.

➤ **ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO**

Asesoramiento para el proyecto de iluminación permanente del monumento a la virgen del panecillo

➤ **ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO- CINEARTE**

Diseño y prestación de servicios para acto inaugural de la remodelación de la plaza de la independencia de Quito.

➤ **TEATRO ESMIL**

Asesoramiento y diseño de sistemas de tramoya e iluminación.

➤ **GAMAVISION**

Asesoramiento para diseño de los nuevos estudios de televisión, sistemas de parrillas móviles para iluminación y provisión de equipos computarizados de iluminación.

➤ **TELEAMAZONAS**

Asesoramiento sobre diseño de parrilla bancos de atenuación y sistema de iluminación para estudios de la ciudad de Guayaquil.

➤ **SUPRA SISTEMAS**

Diseño, fabricación y provisión del primer escenario modular móvil del país con estructura aérea suspendida a tierra para espectáculos.

➤ **HOFFEND & SONS INC.**

Asesoría, representación y dirección técnica para la presentación de proyectos de equipamiento de sonido, luces y tramoya para teatros (hasta 1995).

➤ **JR CLANCY**

Asesoría, representación y dirección técnica para la presentación de proyectos de equipamiento de sonido, luces y tramoya para teatros (hasta la fecha).

➤ **MALECÓN 2000 (2000-2001)**

Asesoramiento para el proyecto de iluminación del auditorio y prestación de servicios para las inauguraciones parciales de Malecón 2000.



➤ **TEATRO NACIONAL SUCRE 1999-2004**

Asesoramiento para la remodelación del teatro en lo que respecta a: tramoya, iluminación y bancos de dimmers y luces robóticas.

➤ **TEATRO BOLÍVAR 2001**

Asesoramiento para el proyecto de remodelación de iluminación, sonido, cortinajes, elevador de orquesta y butacas.

➤ **TEATRO CENTRO CIVICO 2001**

Asesoramiento para la implementación de un nuevo sistema de luces móviles y convencionales con tecnología de luz fría.

➤ **GAMAVISION**

Implementación de equipos para el primer set virtual digital de la televisión ecuatoriana.

➤ **TEATRO CENTRO CRISTIANO 2003**

Asesoramiento para la implementación de un nuevo sistema de luces móviles y convencionales con tecnología de luz fría.

➤ **ILUMINACIÓN ARQUITECTÓNICA DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO 2001 – 2004**

- Plaza de la Independencia
- Palacio de Gobierno
- Catedral Metropolitana
- Plaza de San Francisco
- Iglesia de la Merced
- Calle Cuenca
- Ministerio de Defensa



➤ **TEATRO NACIONAL SUCRE**

Equipamiento de tramoya, motores, iluminación, cortinaje, outi fuego, controles de iluminación arquitectónica y contratos complementarios de video y material eléctrico.

➤ **MISS UNIVERSE 2004**

Adecuación de instalaciones para la realización del evento Miss Universo 2.004 en Ecuador.

- Cortinaje (evento final)
- Insonorización acústica (evento final)
- Tramoya
- Personal técnico para iluminación, sonido, video y escenografía (evento final)

TELEFÓNICA – MOVISTAR

- Asesoramiento, planificación y coordinación de pirotecnia durante el lanzamiento de la marca y el descubrimiento de los edificios en Quito y Guayaquil.
- Producción técnica de los conciertos privados y públicos de David Bisbal en Quito y Guayaquil.
- Planificación, montaje y realización del nuevo sistema de iluminación de los edificios de las matrices de Telefónica – Movistar en Quito y Guayaquil.

LÍNEAS DE DISTRIBUCIÓN

Las principales líneas de distribución con las que cuenta PRISMA ILUMINACIÓN son:





1.4.2. Organigramas

La estructura de una organización se representa de una manera más fácil principalmente por medio de una ilustración gráfica denominada *organigrama* que tiene la forma de pirámide donde los individuos que se sitúan hacia la parte superior de la pirámide tienen más autoridad y responsabilidad que los individuos que se sitúan hacia la parte inferior.

Los organigramas son gráficos de gran utilidad dentro de una empresa o institución, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social; a los organigramas también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización.

Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; puede ser de diferentes tipos como:

Generales: que son aquellos que abarcan la estructura principal de toda la organización.

Particulares o complementarios: que son aquellos que se refieren a un área, sección o departamento específico.

Las formas más usuales de diseñar organigrama son en sentido:

- Vertical (triangular o piramidal)
- Horizontal (de izquierda a derecha)
- Mixto (vertical y horizontal)
- Circular (círculos concéntricos)

En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor importancia se presentan en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo; según decrecen en importancia.

De acuerdo a estudios realizados se ha demostrado que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice de los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios, se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

El tipo de organización que ejecutará **“PRISMA ILUMINACIÓN”** es la delegación de autoridad vertical (de arriba hacia abajo), donde las órdenes serán estrictamente emitidas por el Gerente General hasta llegar a los niveles jerárquicos medios y posteriormente a los inferiores.

Se ha seleccionado este tipo de organización debido a que:

- ☞ Presenta un fiel reflejo de las funciones.
- ☞ Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- ☞ Se aplica el principio de la especialización ocupacional.
- ☞ Se simplifica la capacitación.
- ☞ Se cuenta con medios para un riguroso control desde los niveles superiores hacia los inferiores.

La estructura orgánica de la empresa está conformada por los siguientes niveles:

Nivel Estratégico: Este nivel estará conformado por la junta de accionistas que en este caso son los tres socios que dieron los aportes correspondientes para poder iniciar con el giro del negocio.

Por otra parte en este nivel también se encuentra el administrador del negocio, que tiene a su cargo la dirección de la empresa como Gerente General.



Nivel Operativo: En este nivel se encuentran las personas encargadas de la parte administrativa, operativa y contable.

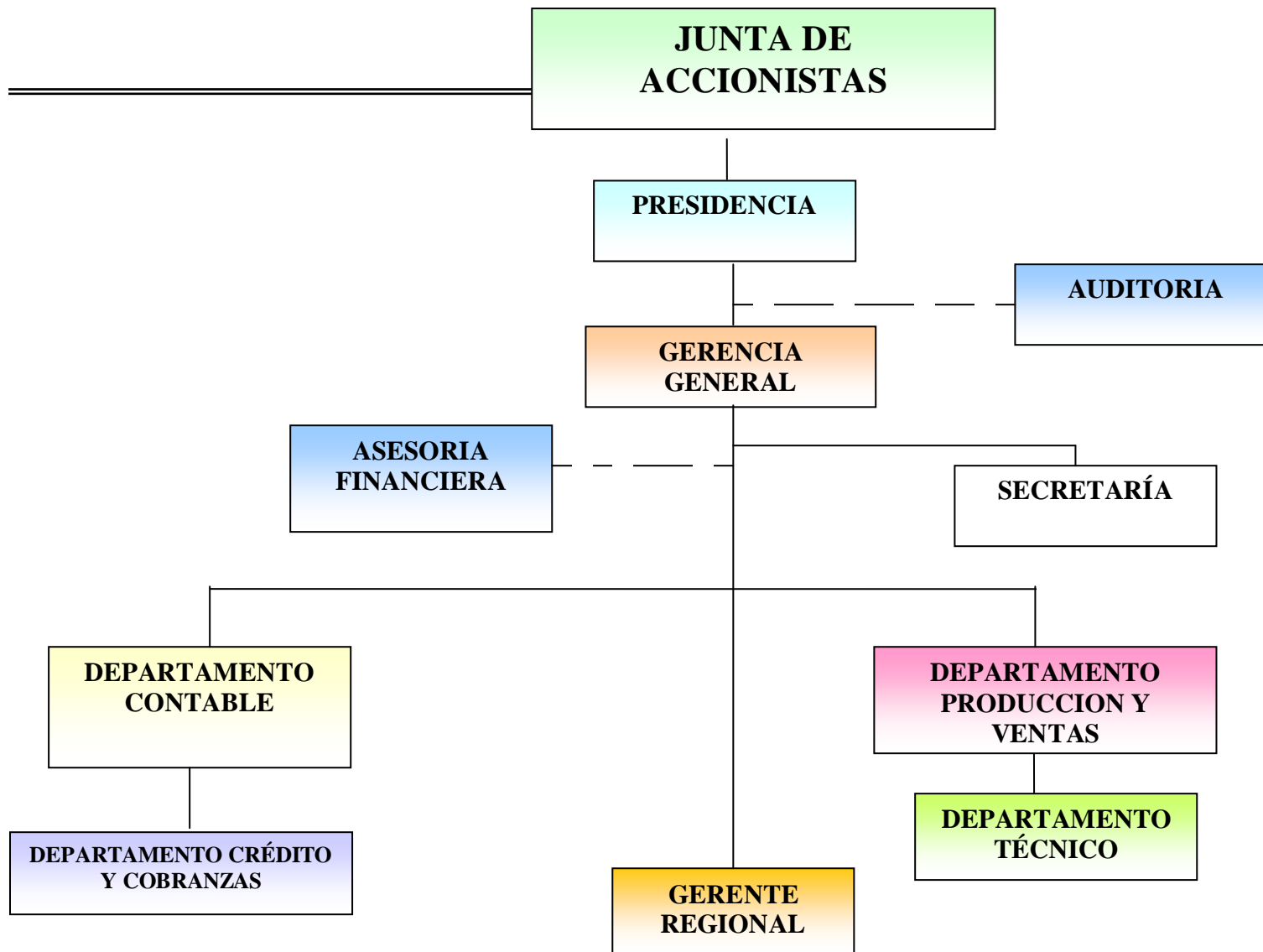
Tenemos 3 tipos de organigramas dentro de la empresa:

1.4.2.1. **Estructural**

Es la representación gráfica de las unidades y niveles administrativos o de los órganos que integran una institución.

Dentro de la empresa PRISMA ILUMINACIÓN tenemos 4 departamentos que son los más importantes:

- ⇒ Departamento Contable
- ⇒ Departamento de Crédito y Cobranza
- ⇒ Departamento de Producción y Ventas
- ⇒ Departamento Técnico



EMPRESA BOREAL S.C.C.
(PRISMA ILUMINACIÓN)
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.4.2.2. Funcional

El organigrama funcional esta formado de el estructural más una breve descripción de las atribuciones y actividades que ejerce y que debe cumplir cada unidad administrativa.

En la empresa PRISMA ILUMINACIÓN existen 7 niveles jerárquicos y a continuación se detalla las funciones de cada uno de ellos:

Descripción de Funciones

1. Junta de Accionistas

- Aprobar y reformar el Estatuto, así como su Reglamento Interno.
- Autorizar la adquisición de bienes, o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la empresa y aprobarlos o rechazarlos.
- Acordar la disolución de la empresa, su fusión con otra u otras.
- Conocer y decidir sobre todo asunto relativo a las actividades de la sociedad.
- Nombrar y remover al Presidente Ejecutivo, al Gerente y otros funcionarios, designando el período de actuación de los mismos.
- Formular las políticas de inversiones y planes de trabajo.

2. Presidencia Ejecutiva

- Dirigir las sesiones de las Juntas Ordinarias o Extraordinarias.
- Reemplazará al Gerente, por ausencia temporal o definitiva, por vacaciones o cualquier otro impedimento, para su actuación y representación bastará una carta dirigida por el Gerente dando a conocer del particular.
- En actuación en ausencia del Gerente será el Representante Legal de la Compañía con todas las atribuciones que los estatutos y la Ley otorga al Gerente.
- Registrará su firma conjuntamente con la persona que designe el Gerente en los Bancos donde se hayan abierto cuentas corrientes de la Compañía, para el giro de cheques y operaciones bancarias.
- En el ejercicio de la Representación Legal de la Compañía suscribirá toda clase de actos y contratos y de obligación con su sola firma a excepción de operaciones bancarias y de enajenación de bienes muebles o inmuebles de la Compañía que lo hará con firma conjunta con la persona designada por el Gerente.

3. Gerencia General

- Será el responsable del fiel cumplimiento de las directrices emanadas de la Junta General y de que se cumpla lo estipulado en los Estatutos y el Código Civil.
- Dentro de los sesenta primeros días de cada año presentará a la Junta General de Socios los balances y sus recomendaciones para el reparto de utilidades y el plan político de desarrollo para el año en el desenvolvimiento de los objetivos.
- Cuando cualquier socio lo solicite tendrá la obligación de informarle sobre el estado económico y de trabajo de la Compañía.
- Procederá a convocar a Juntas Ordinarias y Extraordinarias de conformidad con los estatutos sociales y la Ley de Compañías y cuando las exigencias del manejo de los negocios así lo obliguen o cuando necesite informar de asuntos de interés de la Compañía para tomar decisiones del caso.



- Podrá realizar todo acto o contrato permitido por la Ley y los estatutos, ya sea en la adquisición de bienes muebles e inmuebles y enajenarlos, por cualquier cuantía.

4. Departamento Contable

- Presentar los Estados de Situación Financiera de la empresa.
- Llevar un control de la documentación legal que utiliza la empresa para la prestación de los servicios.
- Realizar los roles de pagos.
- Emitir cheques para pagos a los proveedores.
- Emitir recibos
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Emitir Guías de Remisión
- Análisis del Mayor General, que contiene las cuentas de control para cada sección de la empresa.
- Registrar los asientos contables en el Libro Diario para que la información económica de la empresa pase al Mayor General.
- Preparar los comprobantes relativos a todos los cargos, los mismos que pueden originarse en las transacciones de las distintas secciones.
- Preparar informes específicos que requieran la presidencia, gerencia general o gerencia financiera.
- Preparar informes específicos que requieren los Órganos de Control como: SRI, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, MUNICIPIO. ETC.

5. Departamento de Crédito y Cobranzas

- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superior a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso
- Preparar un sin numero de análisis para futuros ejecutivos de cuentas
- Realizar estudios sectoriales
- Realizar estudios de segmento
- Obtener Información de clientes sobre el sector, Información de proveedores, Información de Bancos, Base de datos internas, Base de datos externas, Centrales de riesgo.
- Realizar un seguimiento a las facturas pendientes de cobro.
- Realizar informes mensuales de cuentas pendientes de cobro.
- Encargarse del cobro de las facturas vencidas.

6. Departamento de Producción y Ventas

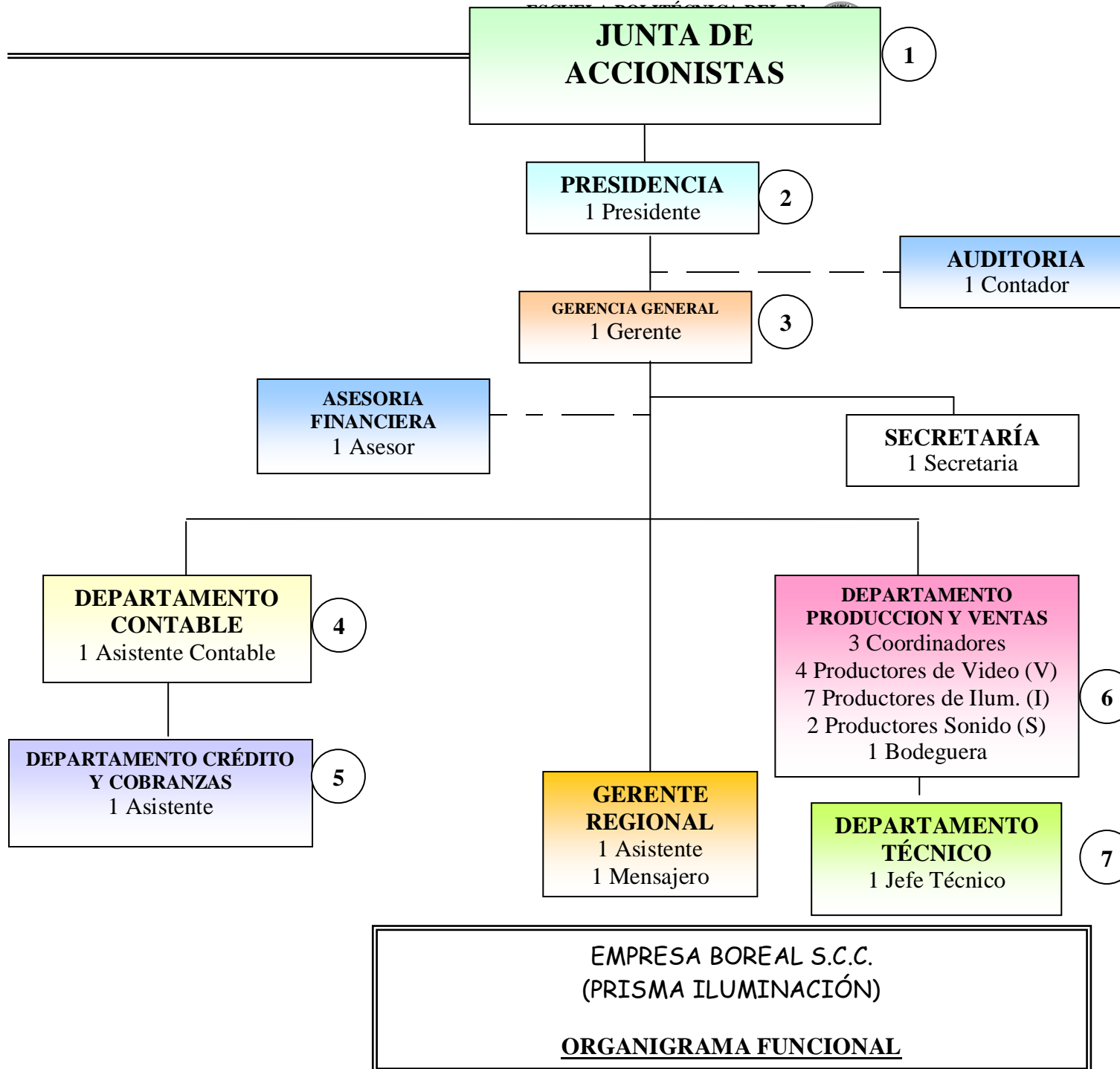
- Realizar estrategias de venta.
- Analizar las necesidades y sugerencias de nuestros clientes.
- Mantener la buena calidad del servicio
- Contratación de publicidad
- Promocionar los servicios
- Realizar encuestas a los clientes sobre la atención.
- Realizar el montaje de espectáculos
- Coordinar con el equipo de Iluminación, Video y Sonido la producción de los eventos.
- Promocionar y comercializar los servicios de espectáculos y montaje de eventos.



-
- Elaborar las bases contractuales de la actividad de comercialización y de los proyectos de colaboración de la empresa.
 - Contribuir a su vez al funcionamiento óptimo del aseguramiento al participar activamente en la elaboración de los planes de los insumos para las producciones comerciales.
 - Controlar los inventarios de equipos y efectuar los análisis sistemáticos del cumplimiento de los planes de producción y ventas.
 - Organizar todo lo referente a la participación de la empresa en ferias y eventos y participación en el diseño gráfico y la reproducción de las diversas comunicaciones dirigidas a los clientes (revistas, plegables, catálogos, afiches, etiquetas de productos, sitios Web, etc.)

7. Departamento Técnico

- Mantener en buenas condiciones los equipos de iluminación, sonido y video.
- Enterarse de los nuevos avances tecnológicos en cuanto a espectáculos.
- Proveer de los materiales necesarios para el montaje de los espectáculos.
- Brindar asesoramiento técnico.
- Llevar a cabo instalación y puesta en marcha de equipos.
- Asegurar asistencia inmediata en caso de necesidad.

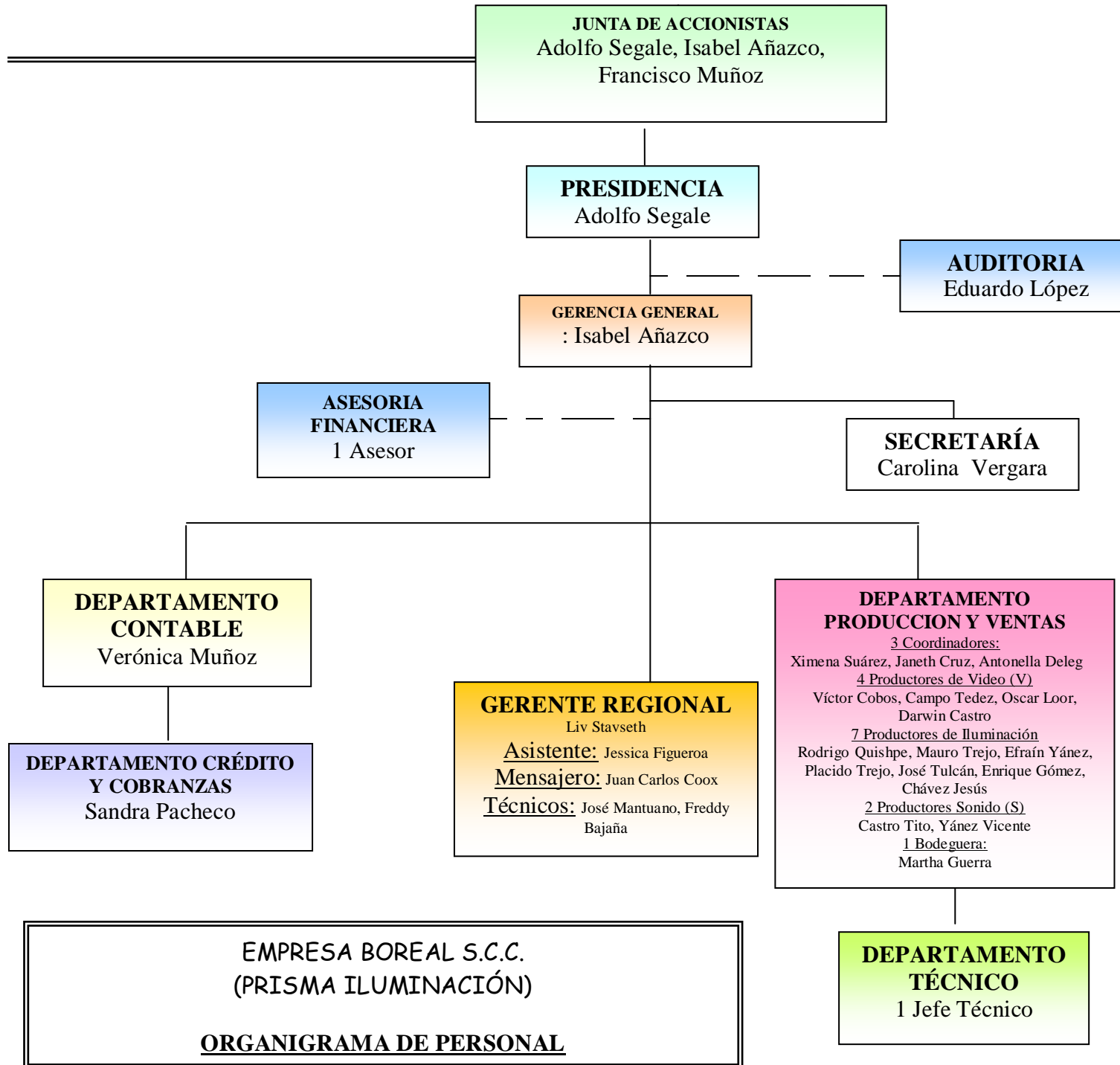




1.4.2.3. De Personal

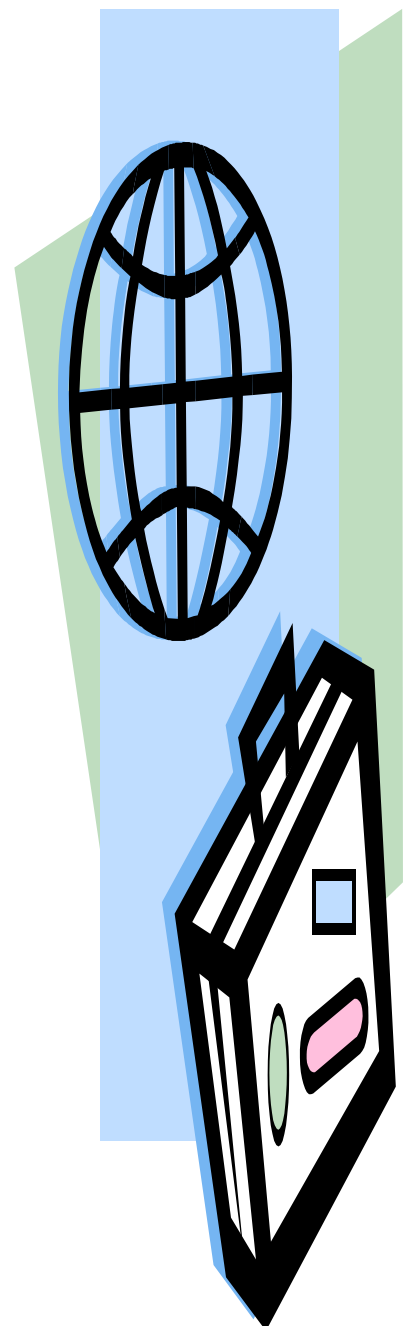
El organigrama de personal consiste en el estructural con el detalle de la asignación de recursos humanos a cada unidad administrativa, con las clases de cargos, nombres de las personas que los ocupan y remuneraciones o niveles en la escala salarial.

A continuación se detalla el organigrama de personal de la empresa en el que se detalla el departamento y el nombre de la persona que ocupa el cargo:



CAPÍTULO II

Análisis Situacional





CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El Análisis Situacional consiste en reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización, su propósito es analizar situaciones pasadas y futuras que enfrenta una organización con el fin de encontrar las variables que causan el bajo desempeño o bien que sean oportunidades, es decir, se debe realizar un diagnóstico y pronóstico de las variables situacionales de la empresa.

El análisis de la situación de la empresa, se inicia adoptando una visión estructurada a su entorno empresarial. Por ahora, diremos que por sector económico o de servicio, se entiende el grupo de empresas que compiten directamente entre sí, con el objeto de cubrir un mercado definido, con servicios similares.

Es importante que la empresa cuente con una planificación estratégica que permita enfocar su misión y visión empresarial en el mercado del espectáculo, para lo cual se debe realizar un análisis interno de la empresa enfocándose a las etapas de la administración.

6.6. Análisis interno

El análisis interno nos permite detectar las debilidades y fortalezas de la empresa en relación con los competidores actuales y potenciales.

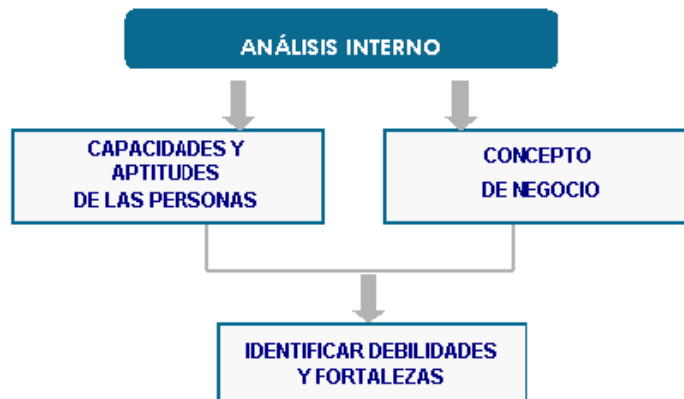
Se debe realizar un análisis minucioso sobre las capacidades y aptitudes de las personas que laboran en la empresa y del concepto del negocio en sí, para de esta forma identificar las debilidades y fortalezas que tiene la institución tanto interna como externamente para lo cual es necesario realizar un análisis FODA, que nos permita analizar de una mejor manera la situación de la empresa.

La Gerencia General de PRISMA ILUMINACIÓN debe adoptar un proceso administrativo integral que consiste en un conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso compuesto por La Planificación, La Organización, La Integración, La Dirección, El

Control y todo está encerrado en una fase de Coordinación, la cual es fundamental para este proceso.

El proceso administrativo facilita el trabajo del Administrador, ya que a través de algunos parámetros establecidos él escoge la mejor opción para seguir y lograr así el desarrollo de la empresa.

GRÁFICO 2.1



Fuente: <http://www.teatrojuanbravo.org/contenidos>

De acuerdo al análisis realizado dentro de la empresa en relación a sus áreas administrativas y financieras se pudo detectar algunos parámetros específicos para realizar un análisis global de la situación real de empresa y está detallado de la siguiente manera:

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. Personal motivado y capacitado.
2. Servicio personalizado.
3. Servicio en el tiempo acordado.
4. Servicio permanente y de calidad
5. Experiencia en el área de espectáculos.
6. Innovación Tecnológica
7. Cercanía a los lugares donde se realiza el montaje de eventos.
8. Aumento de la publicidad en el mercado local.
9. Compromiso del personal con la empresa al logro de objetivos
10. Expansión del mercado hacia otros segmentos y ciudades del país.



OPORTUNIDADES

1. La tendencia a la baja de las tasas de interés por el fortalecimiento de políticas económicas
2. Prestar un servicio de calidad a menor costo.
3. La globalización apoya a las empresas de servicios en muchos países, al abrir nuevos mercados y permitir el crecimiento de clientes.
4. Los tratados de libre comercio que se realizan con diferentes países favorece a las alianzas estratégicas entre empresas.
5. Mayor crecimiento de la inversión extranjera en el país.
6. La presentación de artistas internacionales de renombre se ha incrementado en el país.

DEBILIDADES

1. Falta de disponibilidad de recursos económicos.
2. Falta de conocimiento del negocio.
3. Fuentes de financiamiento
4. Falta de un plan estratégico adecuado.
5. Falta de un análisis de costos detallado.
6. Falta de actualización en técnicas administrativas que no permite el desarrollo eficientemente acorde a los avances del mercado.
7. Falta de innovación en los procesos administrativos que dirigen la empresa.
8. Falta de redes de comunicación interna para mantener un mismo objetivo, visión y misión institucional.
9. No existe una política de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y que este aporte un valor agregado a su trabajo.
10. Falta de información oportuna, confiable y adecuada para la toma de decisiones y correctivos debido a la carencia de procedimientos.
11. Falta de análisis de riesgos en servicios y operaciones.
12. Falta de manuales de procedimientos para el correcto desarrollo de actividades

AMENAZAS

1. Situación política y económica del País
2. Competencia y/o Servicios sustitutos.
3. Alza en precios de equipos tecnológicos.
4. La situación actual en el país en lo que se refiere a índices macro económicos.
5. Inestabilidad de la situación política actual



6.6.1. Áreas administrativas

El área administrativa es una Instancia de apoyo a las áreas que conforman la empresa en general y está encargada de desempeñar las actividades operativas de carácter administrativo y financiero, de conformidad a la estructura de puestos de esta dependencia.

La empresa "PRISMA ILUMINACIÓN" está bajo la dirección administrativa de la señora Isabel Añazco Gerente General de Boreal S.C.C., que es la persona encargada de la coordinación de las actividades administrativas y realización de eventos.

El área administrativa es una importante fuente de apoyo a las áreas operativas ya que coordinan los servicios que se brindan al cliente de una manera eficaz y así se logra una mejor competitividad.

En la empresa no existe un Organigrama formal definido pero mediante la investigación realizada, se pudo determinar que la empresa necesita de la implementación de dos departamentos para mejorar las funciones y son:

- Departamento de Logística
- Departamento de Servicios Generales

6.6.1.1. Área de Logística

La empresa PRISMA ILUMINACIÓN no cuenta con un área de Logística que facilite la comunicación entre los empleados, la administración y el cliente, ya que las funciones no se encuentran distribuidas de una manera adecuada para realizar un seguimiento de cada solicitud de requerimiento de servicio.

PRISMA cuenta actualmente con un departamento de Contabilidad que es el encargado de llevar el control de la Bodega en el ingreso y salida de Suministros y Materiales y Activos Fijos que se utilizan en Iluminación, Video y sonido para la producción de los eventos.



De acuerdo al análisis realizado se pudo determinar que el departamento de contabilidad cuenta con recurso material, humano y tecnológico suficiente para realizar sus funciones entre los cuales se detalla:

RECURSO HUMANO

- 1 Contador
- 1 Asistente de Crédito y Cobranzas
- 1 Bodeguero

RECURSO MATERIAL

- 3 Escritorios
- Suministros y Materiales de Oficina
- Documentación Legal actualizada
- Documentación soporte
- Sillas
- Archivadores
- Estanterías

RECURSO TECNOLÓGICO

- 3 Computadores
- 1 Software Contable "PEACH"

Para el planteamiento del nuevo departamento de Logística se ha realizado un análisis de procesos y se determinó que el principal problema administrativo se encuentra en la bodega, ya que no existe un control de las entradas y salidas de equipo y suministros en cada evento, lo cual dificulta el montaje de espectáculos y demanda mayor tiempo en la atención al cliente, por lo que se debería crear este departamento enfocado a la administración del inventario de Suministros y Materiales y Activos Fijos de iluminación, Video y Sonido.

Dentro de Suministros y Materiales se considera todos los elementos menores que se utilizan para la realización de espectáculos como:

- Escaleras
- Alambres
- Tornillos
- Desarmadores



- Podium de madera
- Podium Acrílico
- Telones
- Piso de caucho
- Suministros adicionales para escenario
- Sogas
- Switch
- Vallas
- Andamios
- Focos
- Entre otros

Los Activos Fijos que se utilizan para la prestación de servicios de Iluminación, Audio, Video, Estructuras se pueden detallar de la siguiente forma:

- Equipos de Efectos especiales
- Luces Inteligentes
- Proyectores de Logotipos
- Equipos de Iluminación convencional
- Equipos para discotecas y fiestas privadas
- Equipos de Iluminación exterior
- Equipos Láser
- Equipos Adicionales de Iluminación
- Pantallas interiores
- Pantallas exteriores
- Proyectores
- Equipo de Video Walls
- Equipos Adicionales de Video
- Equipo de Amplificación básicos
- Equipo de Amplificación para eventos masivos
- Equipo de escenario
- Generadores Eléctricos

En la bodega se encuentra una persona encargada de llevar el control de todo el material que se utiliza para el giro del negocio y se le ha denominado Bodeguero, cuyo cargo ocupa la Señorita Martha Guerra.



Las funciones principales del Bodeguero son:

- Recibir orden de requisición del departamento de producción
- Procesar la información de la Hoja de requerimientos y verificar disponibilidad de equipos en bodega.
- Informar al personal de producción de la disponibilidad de equipos por escrito.
- Distribuir el material necesario para cada evento
- Realizar Kardex correspondiente a cada suministro y activo
- Realizar informes semanales de las novedades existes en la bodega a la administración.
- Realizar inventario físico de Equipo de Iluminación, Video y Sonido mensualmente.
- Manejo de Caja Chica

6.6.1.2. Área de Servicios Generales

Otro departamento que no existe dentro de la Estructura Organizacional de Prisma Iluminación es el Departamento de Servicios Generales, que dentro de su estructura de procesos es el encargado de llevar la administración de lo referente a Adquisiciones tanto internas como externas y de la administración de servicios básicos como: agua, luz, teléfono, seguros, y mantenimiento en general, que debido a que es una empresa dedicada a la prestación de servicios a la vanguardia en tecnología debe llevar un control riguroso.

Las actividades que se realizan en este departamento propuesto actualmente lo maneja el área de contabilidad, la administración y una empresa contratada para prestar servicios informáticos, pero su funcionamiento necesita de una persona específica que se encargue de manejar todas estas actividades.

Los recursos con los que cuenta el departamento de Contabilidad para realizar las actividades de servicios generales son:

RECURSO HUMANO

- 1 Contador
- 1 Asistente de Crédito y Cobranzas
- 1 Administrador
- 1 Técnico en Informática
- 1 Mensajero



- 1 Secretaria
- 1 Asiste de Limpieza

RECURSO MATERIAL

- 3 Escritorio
- Suministros y Materiales de Oficina
- Documentación soporte
- Sillas
- Archivadores

RECURSO TECNOLÓGICO

- 1 Servidor
- 1 Computador
- Redes Locales Interdepartamentales

Es necesario que se unan todas estas actividades en un solo departamento denominado Servicios Generales que se encargue de las Adquisiciones y Servicios Básicos. Dentro de las principales funciones que debe desempeñar tenemos:

ADQUISICIONES

- Recibir la orden de pedido interna
- Comprobar con bodega el requerimiento de materiales para verificar si existe o no disponibilidad de materiales y equipos.
- Contactarse con los proveedores nacionales y del exterior
- Realizar orden de pedido correspondiente
- Realizar los contactos para realizar las importaciones
- Realizar los contactos para realizar la compra local
- Recibir los productos
- Realizar una nota de entrega a bodega

SERVICIOS BÁSICOS

- Recibir las planillas correspondientes al pago de luz, agua, teléfonos y coordinar el pago.
- Realizar negociaciones con las empresas de seguros para la protección de los equipos y garantías establecidas en los contratos con los clientes.
- Encargarse del manejo de las seguridades informáticas en los departamentos de toda la institución.

- ☞ Verificar el buen uso de las redes informáticas locales y del funcionamiento del servidor.
- ☞ Encargarse del mantenimiento del edificio administrativo y operativo.

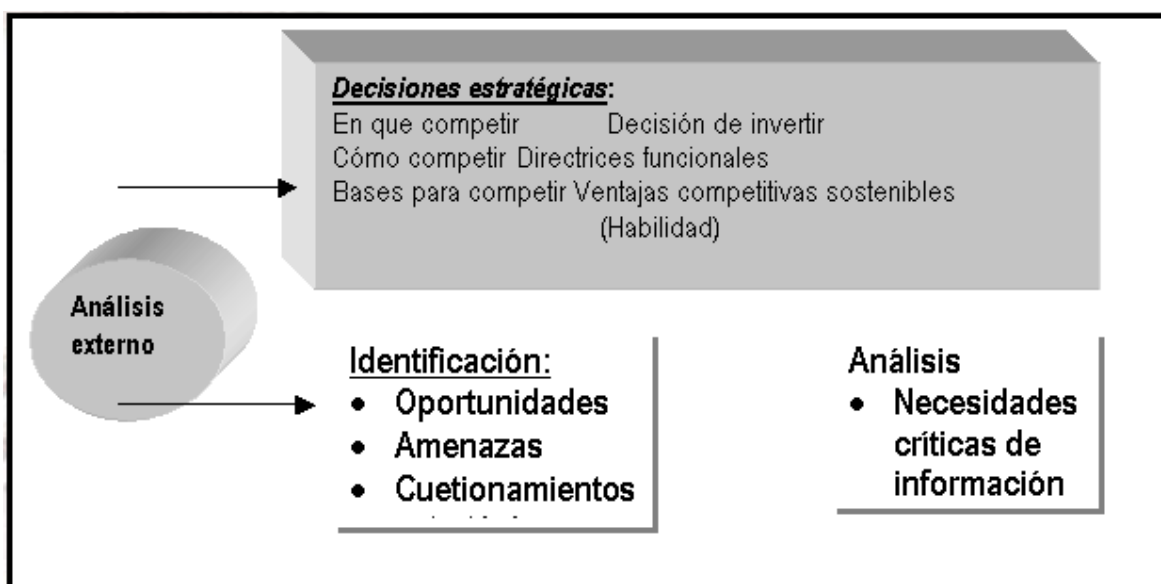
6.7. Análisis externo

El análisis externo consiste en realizar un juicio sobre el ambiente que rodea a la empresa, como por ejemplo: crecimiento económico, tasas de interés, inflación, etc. La situación socio-económica del ambiente de la empresa, condiciona la consecución de sus objetivos.

Es muy importante que la empresa establezca sus oportunidades y amenazas en el mercado, ya que así puede tomar decisiones inmediatas para lograr sus objetivos empresariales.

En el análisis externo se toman en consideración las decisiones estratégicas que están enfocadas a la competencia y la manera de enfrentarla, además es importante realizar un análisis FODA tomando también en atención las necesidades críticas de información.

GRÁFICO 2.2



Fuente: <http://www.capacinet.gob.mx>

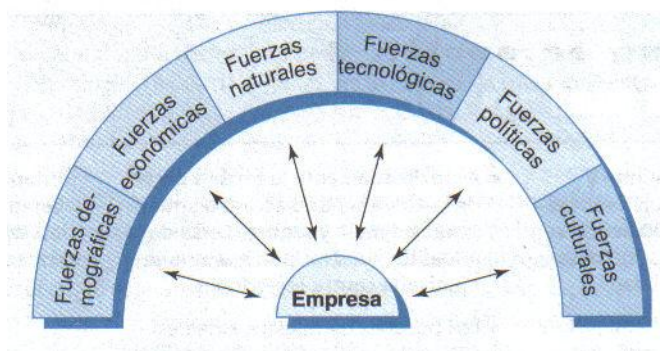
6.7.1. Influencias macroeconómicas

Todas las empresas efectúan sus actividades en un ambiente con diferentes fuerzas que crean oportunidades y presentan riesgos para la empresa.

Los factores macroambientales son aquellos que influyen de manera importante en la empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por sus directivos, ya que se originan en el entorno fuera de la institución.

Dentro del macroambiente se analizará las diferentes fuerzas o factores y el impacto que éstas producen en la empresa dentro su funcionamiento normal.

GRÁFICO 2.3
FUERZAS DEL MACROENTORNO



Fuente: Fundamentos de Marketing Kotler – Armstrong
Elaborado: Philip Kotler

La empresa PRISMA se verá afectada por la influencia en los cambios que se realicen en los factores: político, económico, social, tecnológico y legal para lo cual se realizará un estudio de cada uno de ellos para analizar la incidencia que tendrá en la empresa y en el giro de su negocio.

6.7.1.1. Factor político

La crisis estructural y generalizada que tiene el Ecuador a nivel político es muy notoria a nivel nacional e internacional y cada día se presenta con mayor fuerza en las relaciones sociales.



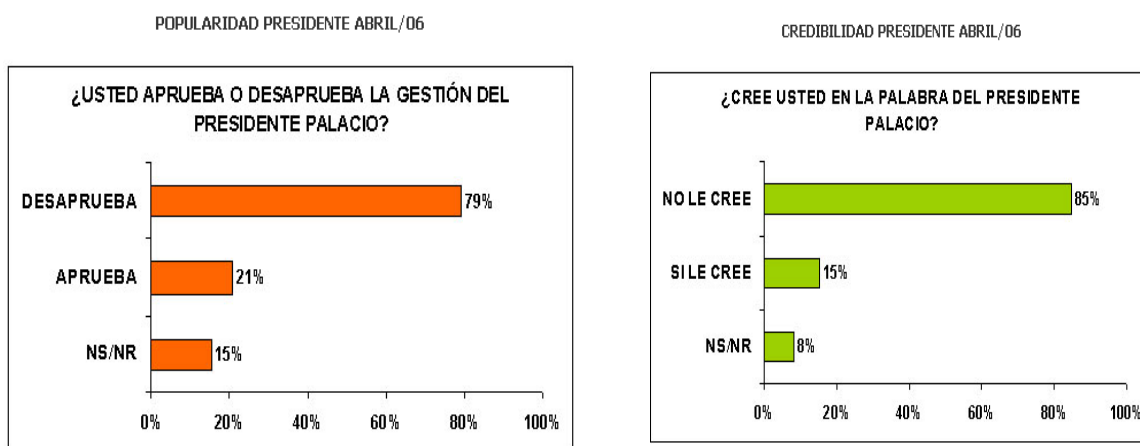
Esta inestabilidad política ha generado un ambiente no favorable para nuestro país, ya que el inversionista busca estabilidad política al momento de invertir su capital en nuevos proyectos.

De acuerdo a una encuesta realizada por CEDATOS en el país existe poca credibilidad en los poderes del Estado que son: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, ya que los constantes cambios en las funciones y sus representantes ha generado desconcierto en los habitantes que ya no creen en las falsas promesas de sus gobernantes.

Existe poca credibilidad en el actual Presidente de la República Alfredo Palacio, ya que como sabemos han existido varios presidentes en los últimos diez años y esto no favorece nuestra imagen a nivel mundial.

De acuerdo a las encuestas la mayoría de los habitantes no están de acuerdo con la gestión que ha realizado el último presidente y no creen en su palabra calificándole de mala la gestión que ha realizado.

GRÁFICO 2.4



Elaborado: CEDATOS

Las principales leyes que rigen nuestro país son aprobadas o derogadas por las principales Funciones tanto Legislativa, Ejecutiva y Judicial y un cambio en alguna de ellas, va a favorecer o perjudicar a los sectores productivos del país, es por ello que es muy importante que se nombre a personas capacitadas para ocupar estos cargos y se

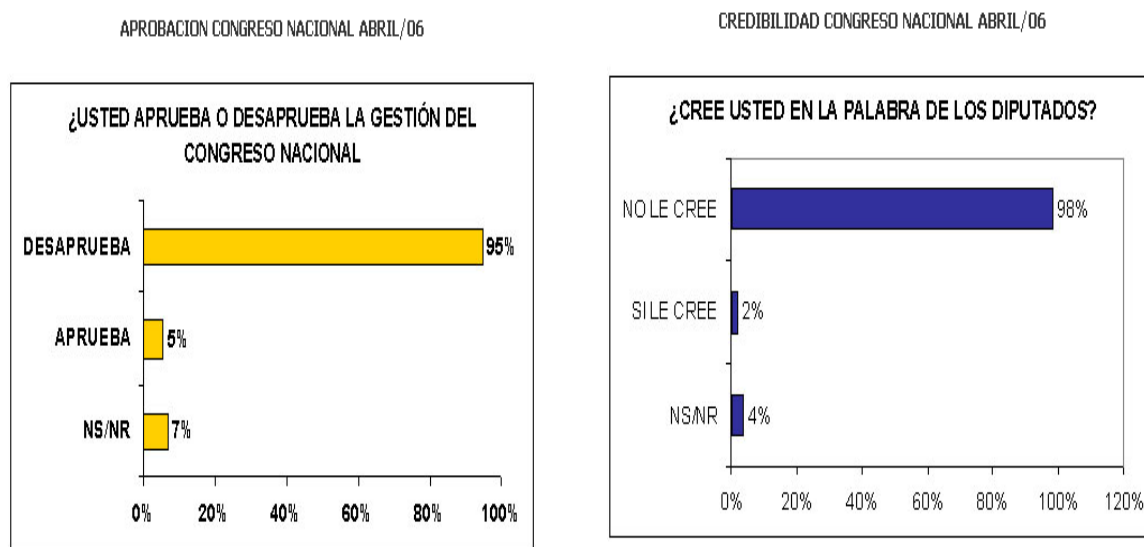
realice un estudio pormenorizado de las consecuencias que tiene ciertos cambios en la economía del Ecuador.

El Congreso actualmente es el poder que menos credibilidad tiene en el país y esto afecta notablemente porque son las personas encargadas de aprobar las leyes y se considera que muy pocas personas están preparadas en ciertos temas.

Y como se demuestra en las encuestas el 95% de las personas encuestadas desaprueban la gestión que realiza el Congreso Nacional y el 98% de las personas no creen en la palabra de los diputados, entonces ¿cómo se puede sacar adelante al país con un Congreso que ni sus propios habitantes confían?

Y es importante la imagen que se proyecta en el exterior porque las constantes disputas por ocupar cargos y la corrupción existe en el poder político aumenta cada vez más nuestro Riesgo País.

GRÁFICO 2.5



Elaborado: CEDATOS

La empresa PRISMA ILUMINACIÓN se verá afectada al igual que el resto de empresas por el factor político, ya que existe poca inversión extranjera y como sabemos los artistas internacionales de reconocida trayectoria no realizan sus giras internacionales en el Ecuador por este motivo, ya que no ven a nuestro país como un potencial mercado artístico.



6.7.1.2. Factor económico

Los factores económicos son aquellos que afectan tanto al poder adquisitivo y al poder de endeudamiento y financiamiento de las personas ya sean naturales o jurídicas.

Actualmente, vivimos en un mundo de grandes transformaciones que nos aproximan a un futuro impredecible.

En este contexto, uno de los factores cruciales para la supervivencia de las naciones es la economía y precisamente es aquí donde vienen ocurriendo las mayores anomalías de la historia humana.

Es ya cotidiano hablar con preocupación sobre los fenómenos que amenazan no sólo nuestro futuro personal sino el de todas las familias y del propio país.

Dentro del factor económico existen algunos indicadores como:

BALANZA COMERCIAL

Se puede definir a la Balanza Comercial como: “Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial”⁹.

CUADRO Nº 2.1

BALANZA COMERCIAL 2000 – 2006

Años	Balanza comercial
2000	1.458,00
2001	-302,12
2002	-969,47
2003	99,25
2004	444,91
2005	911,94
2006*	152,13

* Enero de 2006.

Nota: Datos sujetos a revisión.

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletines Anuales (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 15, e Información Estadística Mensual (varios números).

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Como podemos observar en el cuadro 2.1 la Balanza Comercial en el Ecuador ha tenido un Superávit en el año 2000 y a partir del 2003 hasta la fecha mostrándose un

⁹ www.ildis.org.ec



incremento del 50% en los últimos períodos y se espera que siga presentando un Superávit sustancial en el año 2006, ya que este es un indicador económico muy importante que nos permite analizar el movimiento comercial del país hacia el exterior.

Además se pudo analizar de acuerdo al cuadro 2.2 y al gráfico 2.6 que en agosto de 2005 la Balanza Comercial fue de \$ 139,053.62 y en agosto del 2006 obtuvo \$108,674.96 que tiene una disminución de año a año, lo cual no es tan favorable para nuestra economía ya que nos demuestra que se realizaron más importaciones que exportaciones. En el caso de PRISMA ILUMINACIÓN se dedica netamente a la importación de equipos tecnológicos, ya que los equipos que se usa no existen en el país. Es importante que el gobierno incentive a los proyectos universitarios pues es de ahí donde surgen grandes ideas de nuevos productos tecnológicos y sería importante para que consumamos nuestros productos y no los del exterior. Pero todavía en el país no se ha desarrollado la idea de transformar la materia prima y tan solo nos dedicamos a venderla para adquirir después ya procesada.

CUADRO Nº 2.2

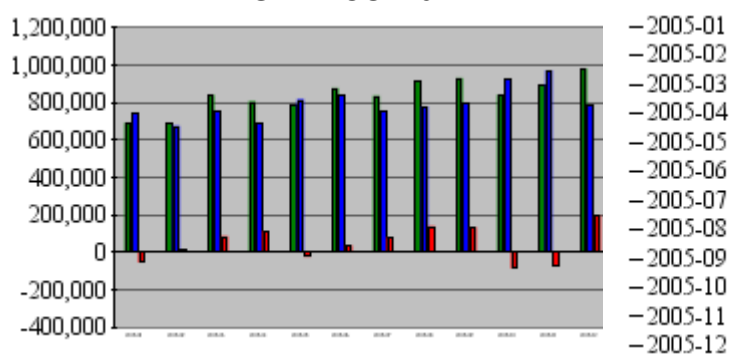
TOTALES DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2005-01	2,366,717.41	690,980.63	794,371.36	746,617.32	808,476.94	-55,636.69
2005-02	2,132,730.17	690,089.69	682,121.43	674,994.08	730,868.13	15,095.61
2005-03	2,367,076.08	840,626.89	710,689.85	754,811.91	814,420.06	85,814.98
2005-04	2,319,170.11	805,704.22	476,995.17	693,892.90	747,803.41	111,811.32
2005-05	2,237,312.26	790,223.93	713,377.45	816,378.24	881,662.80	-26,154.31
2005-06	2,349,831.03	877,591.43	635,801.52	841,291.60	902,964.05	36,299.83
2005-07	2,105,060.61	835,838.57	707,368.92	757,760.92	818,227.50	78,077.65
2005-08	2,146,826.64	918,877.16	597,125.52	779,823.54	839,752.78	139,053.62
2005-09	2,221,434.62	930,127.81	641,710.47	797,286.37	855,332.14	132,841.44
2005-10	2,087,319.18	841,439.96	834,734.25	928,511.38	994,176.47	-87,071.42
2005-11	2,406,359.46	897,140.44	1,012,424.09	972,195.66	1,049,455.10	-75,055.22
2005-12	2,581,940.91	981,390.03	642,652.66	785,797.68	843,744.30	195,592.35
2006-01	2,524,431.63	1,019,141.90	563,995.38	866,817.80	932,140.46	152,324.10
2006-02	2,267,661.84	939,783.16	503,114.16	676,520.26	727,468.34	263,262.90
						-2,309.53
2006-03	2,493,356.23	1,041,494.97	943,792.72	1,043,804.50	1,126,653.90	
2006-04	2,608,655.20	1,156,982.10	794,709.59	862,743.08	926,982.09	294,239.02
2006-05	2,267,734.46	1,064,384.89	815,814.44	966,795.23	1,042,373.23	97,589.66
2006-06	2,869,583.68	1,007,264.33	648,643.13	886,680.34	945,978.60	120,583.99
2006-07	2,083,243.13	1,013,184.40	775,670.20	887,296.47	952,005.35	125,887.93
2006-08	2,298,573.39	1,089,747.72	789,392.22	981,072.76	1,048,497.41	108,674.96
2006-09	2,480,379.94	998,837.74	981,095.93	1,044,609.24	1,123,704.63	-45,771.50
TOTAL GENERAL:	49,215,397.88	19,430,851.88	15,265,600.38	17,765,701.20	19,112,687.58	1,665,150.68

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec



GRÁFICO 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

CUADRO N° 2.3

**Importaciones CIF de bienes 1)
en millones de dólares**

CN 2)	Producto	Años		
		2003	2004	2005
31	Maquinaria, equipo y aparatos eléctricos	1865,22	2080,63	2531,54

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
Elaborado: Autor

Según el cuadro 2.3 se puede analizar que las importaciones de maquinaria, equipo y aparatos electrónicos han aumentado desde el año 2003 hasta el 2005, lo que nos demuestra que las personas siguen adquiriendo en el exterior productos para satisfacer sus necesidades, debido a las marcas reconocidas que existen en el exterior o el precio de los productos.

DEUDA EXTERNA

La deuda externa se la define como: “Conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional”¹⁰.

¹⁰ www.ildis.org.ec



En el Ecuador el año 2005 la deuda externa cerró con una tendencia que empezó a aumentar en los últimos cuatro años. La deuda externa pública registra no solo una estabilización, sino incluso un retroceso como lo establece el gráfico 2.7

La deuda externa privada por lo contrario, ha crecido de forma sostenido en estos últimos períodos, al igual que la deuda interna pública y esto se debe a que se ha producido una transferencia positiva de recursos hacia el fisco y una transferencia negativa en relación con los acreedores en el exterior.

GRÁFICO 2.7



CUADRO 2.4

DEUDA EXTERNA 2000 – 2005 (Sep.)

Años	Millones \$
2000	11.335,40
2001	11.372,80
2002	11.388,10
2003	11.493,20
2004	11.061,60
Ene. 05	10.933,00
Feb. 05	10.877,90
Mar. 05	10.860,50
Abr. 05	10.768,30
May. 05	10.655,10
Jun. 05	10.538,10
Jul. 05	10.448
Ago. 05	10.448
Sep. 05	10.395

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaborado: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS



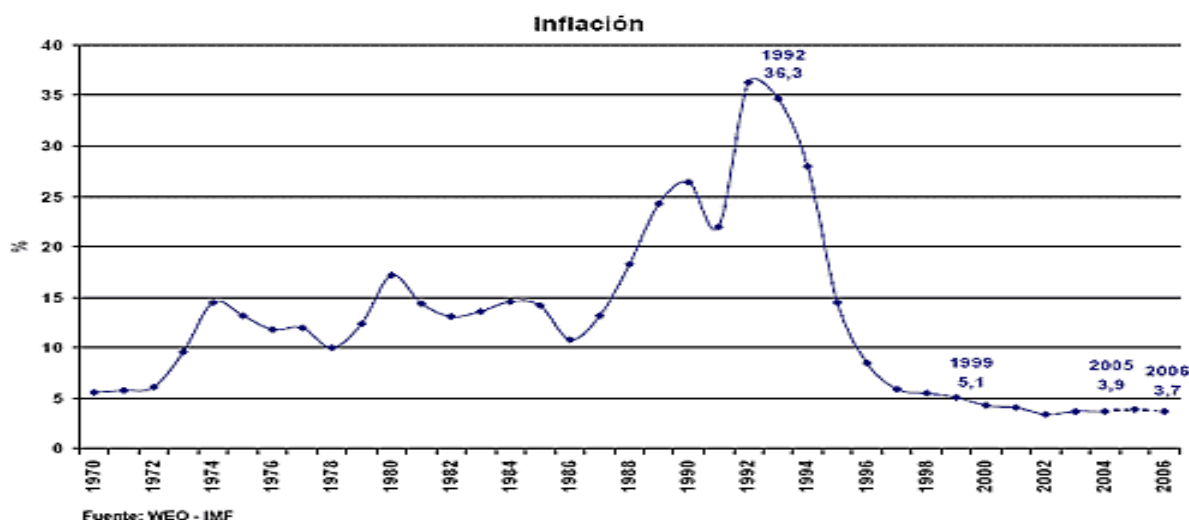
De los datos de cuadros anteriores, en el período del año 2000 hasta el año 2003, se fue incrementando pero a partir del año 2004 hasta el mes de septiembre del año 2005, el saldo de la Deuda Externa ha ido disminuyendo, lo cual significa que el país está pagando menos dinero a las entidades que le prestaron, y está dedicando más dinero a pagar la Deuda Interna y Social, lo cual contribuye al desarrollo del país.

La Deuda Externa afecta a la empresa, ya que los Gobiernos destinan más los recursos financieros del País al pago de ésta deuda, y no al pago de la Deuda Interna, lo cual beneficiaría a todas las empresas puesto que se obtendrían créditos más fácilmente y a una tasa menor para así fomentar la producción y la inversión social, en el caso de PRISMA si el gobierno destinara más recursos económicos para el área tecnológica los costos de los servicios bajarían, ya que no sería necesario importar equipos tan costosos, porque se los podría adquirir en el país.

2.1.1.1. INFLACIÓN

La inflación es el proceso de elevación continua de los precios, o lo que es lo mismo, un descenso continuo del valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que las que se compraba anteriormente.

GRÁFICO 2.8



La inflación mundial que proyecta el FMI para 2005 es del 3,9% y para 2006 del 3,7%, valores que se encuentran en los mínimos de la serie analizada.



Se estima que el crecimiento económico mundial se desacelerará algo este año y el próximo, llegando a aproximadamente el 4.3 %.

La teoría económica nos indica que la inflación, especialmente la imprevista, produce incertidumbre sobre los precios futuros, lo que afecta a las decisiones sobre el gasto, el ahorro y la inversión, ocasionando una asignación deficiente de recursos y, por tanto, dificultando el crecimiento económico.

CUADRO 2.5

Años	Inflación anual (a diciembre)
2000	91.0
2001	22.4
2002	9.36
2003	6.10
2004	1.95
2005	4.36

Fuente: INEC, Índice de precios al consumidor, área urbana (IPCU).

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

CUADRO 2.6

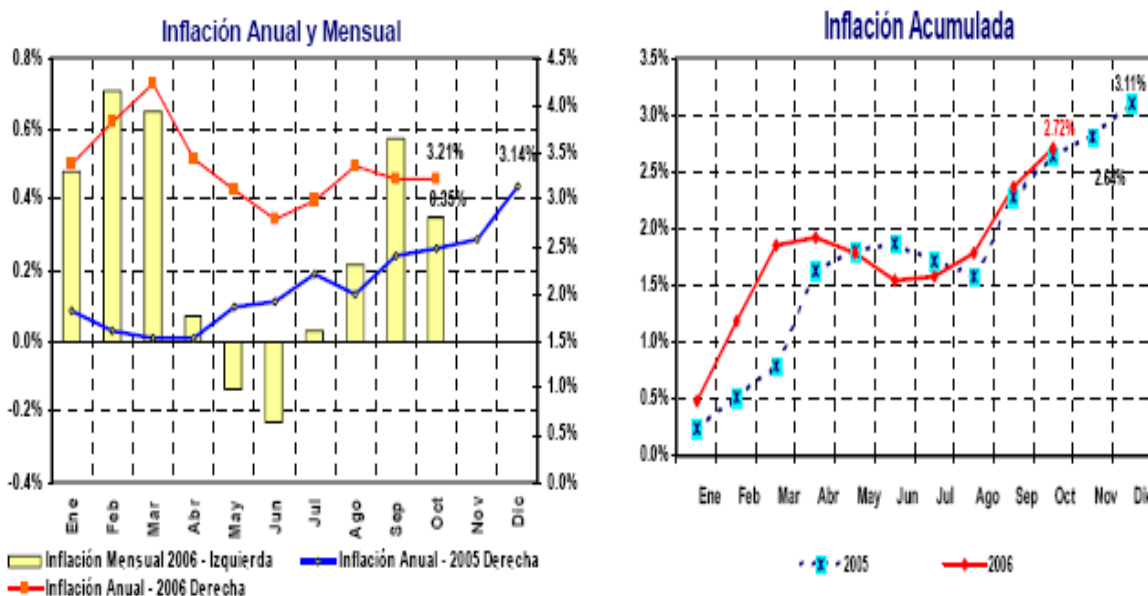
PERIODO	INFLACIÓN ANUAL
May 31 2005	1,85%
Jun 30 2005	1,91%
Jul 31 2005	2,21%
Ago 31 2005	1,96%
Sep 30 2005	2,43%
Oct 31 2005	2,72%
Nov 30 2005	2,74%
Dic 31 2005	3,14%
Ene 31 2006	3,37%
Feb 28 2006	3,82%
Mar 31 2006	4,23%
Abr 30 2006	3,43%
May 31 2006	3,11%
Jun 30 2006	2,80%
Jul 31 2006	2,99%
Ago 31 2006	3,36%
Sep 30 2006	3,21%
Oct 31 2006	3,21%

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaborado: CEDATOS



GRÁFICO 2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador

Si bien es cierto que la inflación ha ido disminuyendo, se debe tener en cuenta que son porcentajes de inflación en Dolarización, los cuales siguen siendo altos en relación con otros países. En el año 2000 se tenía una Inflación Galopante, para el año 2001 se contaba con una Inflación Crónica. Desde el año 2002 hasta el año 2004, la Inflación ecuatoriana, ha ido disminuyendo y esto se ha mantenido hasta el mes de octubre del año 2006 presentando una disminución de 0.36 puntos de mes a mes.

La inflación sostenida que se ha tenido desde el año 2001 a la fecha, ha hecho que los precios de los productos tecnológicos tengan un nivel aceptable con relación a sus costos de adquisición y ha ayudado a que “PRISMA ILUMINACIÓN” pueda sobrellevar los costos y gastos en los que incurre, ya que debido a su actividad económica necesita adquirir equipo en el exterior. Se espera que la Inflación en los últimos meses no tenga tendencia permanente a la alza y se logre mantener en 1 dígito para no tener una crisis económica.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es



una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

El PIB puede calcularse según el precio de los factores o según los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB al coste de mercado los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación.

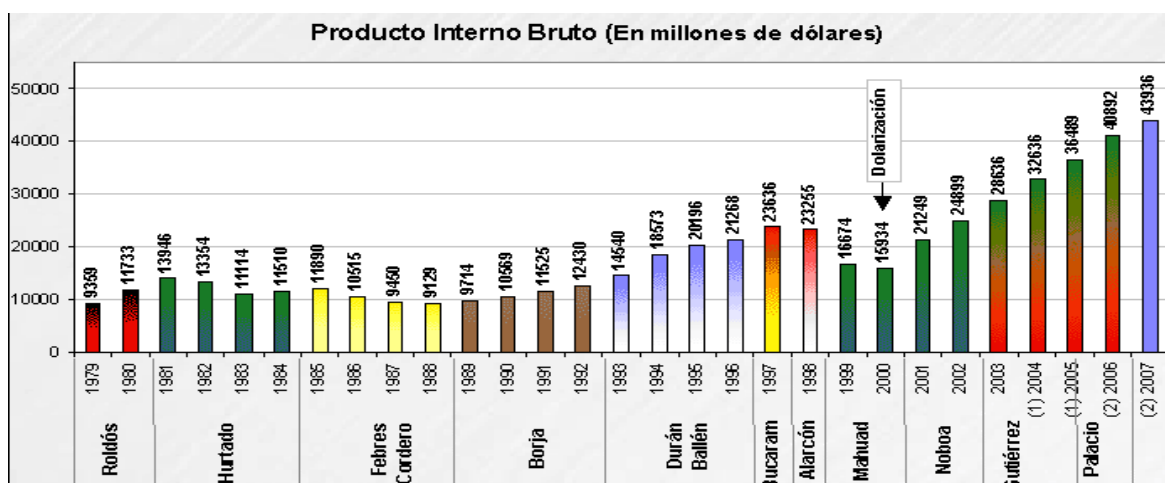
De acuerdo al cuadro 2.7 se puede observar que el PIB ha aumentado período a período y se estima que para el año 2007 tenga un valor de \$43.936

CUADRO 2.7
PIB 2000 - 2007

Año	Valor
2000	15934
2001	21249
2002	24899
2003	28636
(1) 2004	32636
(1) 2005	36489
(2) 2006	40892
(2) 2007	43936

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
Elaborado: CEDATOS

GRÁFICO 2.10



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
Elaborado: CEDATOS



CUADRO 2.8

**Proyecciones del PIB y de varios de sus componentes
(2000 – 2006)**

Años	Producto Interno Bruto (PIB)	Gasto de consumo final total	Hogares Residentes	Formación bruta de capital fijo
2000	2,8%	4,0%	3,8%	12,1%
2001	5,1%	4,8%	5,4%	12,1%
2002	3,4%	4,6%	4,8%	17,6%
2003	2,7%	2,5%	2,7%	-1,6%
2004	6,9%	4,7%	5,0%	4,7%
2005	3,3%	3,5%	3,8%	5,0%
2006	3,4%	3,5%	3,7%	7,7%

2001, 2002, 2003 y 2004: Valores provisionales, semidefinitivos.

2005: Previsión del Banco Central del Ecuador.

2006: Proyección de Análisis de Coyuntura

Fuente: Boletines Mensuales del Banco Central del Ecuador.

Se puede observar que la formación bruta de capital fijo para el año 2006 tendrá un 7.7% que como sabemos es la acumulación adicional de bienes de capital durante un periodo de tiempo. Estos bienes son generalmente los que se utilizan en el proceso productivo para producir otros bienes y servicios y es superior al gasto de consumo final que tendrá un 3.5% de crecimiento. El PIB al 30 de noviembre de 2006 presenta una variación anual de 4.32%.

CUADRO 2.9

PIB 2000 - 2005

Años	PIB Millones \$	PIB per. cápita \$
2000	15.934	1.296
2001	21.024	1.685
2002	24.311	1.920
2003	27.201	2.118
2004	30.282	2.325
2005	31.722	2.400

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaborado: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

El análisis de los valores del PIB muestra claramente signos de una economía débil, de la inminencia de una devaluación inclusive cuando es de dólares. El Producto Interno Bruto de Ecuador, ha ido incrementándose con el pasar de los años, puesto que como se puede apreciar en el cuadro 2.9, el PIB en millones de dólares ha tenido un crecimiento constante hasta el año 2005, al igual que el PIB per cápita. Se puede analizar que los servicios de tecnología también han aportado al desarrollo del país.



TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es la relación porcentual a pagarse por el uso del capital prestado en un tiempo determinado. Representa el costo financiero parcial de dicho servicio prestado además de las comisiones.

Existen algunas clases de tasas de interés como:

ACTIVA: Es el precio que cobra una persona o institución por el dinero que presta.

PASIVA: Es el precio que una institución tiene que pagar por el dinero que recibe del público en depósito.

NOMINAL: Es aquella que se da para un año, se representa por (j). esta debe ser convertida en efectiva, para que se pueda aplicar en la fórmula del interés.

EFFECTIVA: Es aquella tasa que se calcula para un período determinado y que puede cubrir períodos intermedios, se representa por (i).

REFERENCIAL: Es aquella tasa de interés que el Banco Central del Ecuador publica semanalmente calculándose sobre el promedio ponderado de las tasas del Sistema Financiero.

Las tasas de interés vigentes actualmente de acuerdo al Banco Central del Ecuador son:

CUADRO 2.10

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
TASAS DE INTERÉS VIGENTES	
Semana: 27/11/2006 a 03/12/2006	
BÁSICA DEL BANCO CENTRAL	2.92
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	5.14
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	8.75
LEGAL(vigente del 1 al 31 de diciembre de 2006)(*)	9.22
MAXIMA CONVENCIONAL (vigente del 1 al 31 de diciembre de 2006)(*)(1)	13.83

(*) Estas tasas rigen por mes calendario

(1) Según regulación Nro. 067-2000 de 23 de agosto de 2000 se establece la Tasa Máxima Convencional, la que fija el Directorio del Banco Central del Ecuador tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior, más un recargo del 50%.

Fuente: Bancos Privados

CUADRO 2.11

TASAS DE INTERÉS 2000 – 2006

Tasas de interés referenciales (a)				
Año y mes		Básica	Pasiva	Activa
2000	Dic.	7.70	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	4.97	12.77
2003	Dic.	2.75	5.51	11.19
2004	Dic.	2.15	3.92	7.65
2005	Dic.	2.99	4.30	8.99
2006	Ene.	2.99	4.26	8.29

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec

ELABORACION: ildis.org.ec



El comportamiento de las tasas de interés entre el año 2000 hasta el año 2004 tienen una tendencia a la baja, es decir, las tasas de interés en el país, son muy variables y no tienen un porcentaje fijo, con excepción del año 2005 que presenta un leve crecimiento y para el año 2006 a Enero se ubica la tasa activa en 4.26% y la tasa pasiva en 8.29%. Actualmente en el mes de noviembre del 2006 las tasas de interés se encuentran en: Tasa Activa en 8.75% y la Tasa Pasiva en 5.14%.

Si las Tasas de Interés se mantienen en la tendencia a disminuir, la empresa "PRISMA ILUMINACIÓN", se beneficiaría en razón de que disminuirían sus gastos financieros, ya que actualmente mantiene un préstamo con el banco.

Pero se puede analizar que las tasas de interés que se presentan no son las reales, puesto que los bancos no solo cobran el interés, además se carga costos por comisiones y servicios lo cual aumenta el valor de la deuda significativamente, es por esto la razón de que muchas de las empresas caen en mora.

El Gobierno y las Instituciones Financieras deben tomar acciones para que las tasas de interés sigan disminuyendo y así fomentar el micro crédito a nivel nacional o negociar las facilidades de pagos mediante la recuperación del capital de trabajo de cada empresa.

6.7.1.3. Factor social

La influencia del factor social es fundamental en el desempeño de la empresa, ya que forma parte de los fenómenos sociales en los que el gobierno debe dar más prioridad a resolver, ya que sino se controla a tiempo crea insatisfacción en la población.

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Desempleo: "Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

El desempleo es un factor social de gran incidencia ya que en algunos casos obliga a cualquier ser humano a cometer actos que son perjudiciales para la sociedad, y sobre todo para uno mismo, ya que llevados por la desesperación obligan a cometer actos ilícitos perjudiciales para el desarrollo del país.



Subempleo: es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable”¹¹.

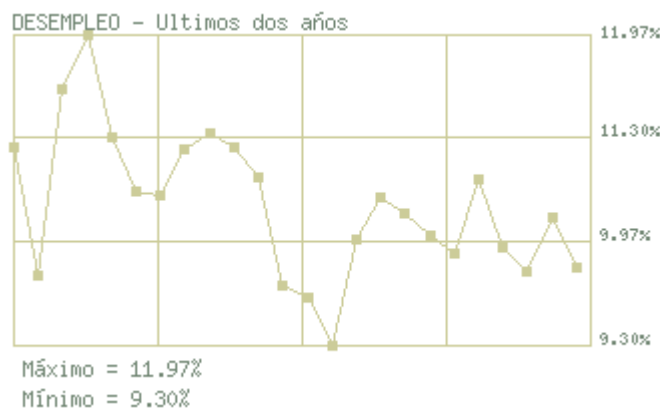
CUADRO 2.12
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO 2000 – 2006

Años	Desempleo	Subempleo
2000	10.3	49.9
2001	8.1	34.9
2002	7.7	30.7
2003	9.3	45.8
2004	9.9	42.5
2005	9.3	49.2
Feb.2006	10.58	46.62

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec

ELABORACION: INSTITUTO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIONES SOCIALES, ILDIS

GRÁFICO 2.11



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec

De acuerdo al cuadro 2.12 el porcentaje de desempleo y el subempleo a partir del año 2000 hasta el 2002, fue disminuyendo, pero a partir del año 2003 al año 2004 el desempleo se incrementó, no así el subempleo que disminuyó del 2003 al 2004.

Respecto al año 2005, del mes de enero al mes de junio, el porcentaje de desempleo, ha disminuido constantemente, a excepción del mes de febrero, en el cual aumentó; en lo

¹¹ www.ildis.org.ec



relacionado con el Subempleo, ha disminuido desde el 2000 hasta el año 2002 pero a partir de este período ha ido aumentando lo que nos demuestra que existe más comercio informal en el país, lo cual puede generar problemas en la empresa, ya que las personas que no tienen empleo pueden buscar como una alternativa una microempresa enfocada a servicio en espectáculos y se convertirían en posibles competidores.

SUELDOS Y SALARIOS

La remuneración, sueldos y/o salarios, son la base de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas en las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y reciben a cambio, dinero y otros beneficios que representan el intercambio del equivalente de derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

En una economía inflacionaria, como la de Ecuador, el sueldo y/o salario debe ser habitualmente revisado puesto que de otra manera, la verdadera remuneración experimenta constante desgaste y esto sin duda afecta el poder adquisitivo de los trabajadores en el mercado.

Existe también Legislación específica que rige el tratamiento a empleados extranjeros que trabajan en el Ecuador. La Constitución prohíbe cualquier tipo de discriminación, por razones de sexo, raza, nacionalidad y religión con respecto a los empleados y todos tienen el derecho a tener un trabajo digno para su subsistencia y recibir a cambio una remuneración.

En la empresa PRISMA todos los empleados reciben una remuneración adecuada mensualmente y de acuerdo a lo que establece la ley y además se reconocen todas las horas extras y trabajos adicionales. Por el giro del negocio es necesaria la contratación de personal por horas que el costo de hora laboral está en \$1.00.

Según el cuadro 2.13 podemos observar la evolución del salario unificado durante estos últimos años y podemos observar que ha existido un aumento de período a período llegando a ubicarse en \$160.00 para todo el período 2006.



Se espera que con el cambio de gobierno se tomen políticas de aumento de sueldos a nivel nacional, ya que no han sido significativos y el costo de vida ha aumentado lo que no permite cubrir las necesidades básicas.

CUADRO 2.13
SUELDOS Y SALARIOS 2000 – 2006

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación (a)							
Dólares							
Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total	Salario real (b)
2000	Diciembre	56.65	34.96	-	40.00	131.61	15.4
2001	Diciembre	85.65	83.23	-	32.00	200.88	19.1
2002	Diciembre	104.88	103.28	-	24.00	232.16	20.2
2003	Diciembre	121.91	120.50	-	16.00	25.84	21.2
2004	Diciembre	135.60	134.50	-	8.00	278.10	22.4
2005	Diciembre	150.00	148.80	-	-	298.80	23.1
2006	Enero	160.00	-	-	-	160.00	12.3
2006	Febrero	160.00	-	-	-	160.00	12.2

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec

ELABORACION: INSTITUTO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIONES SOCIALES, ILDIS

Todos los cambios que las Autoridades realicen a sueldos y salarios, afectan directa y obligatoriamente a la empresa para cumplirlos, estos cambios son por lo general para ayudar a los empleados y la empresa “PRISMA ILUMINACIÓN”, debe acatar las disposiciones.

DELINCUENCIA

La delincuencia en nuestro medio y en estos tiempos, requiere de un estudio muy profundo y sistematizado, ya que son muchos los problemas que agravan los aspectos patológicos infantiles, seguido de factores psicológicos que con mucha frecuencia son descuidados por nuestra sociedad, y poco nos importa la mente de un niño, porque es ahí donde se comienza a resquebrajar este miembro de la sociedad, sin ni siquiera darle la oportunidad de llegar a ser miembro eficaz y productivo, que contribuya a la tarea común, este es un factor que influye en el desarrollo social.



PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Un importante aspecto a destacar es la participación del indígena ecuatoriano en la toma de decisiones que han afectado de gran forma a la población ecuatoriana, ya que debido a su unión han logrado destituir a nuestros mandatarios. Pero ese movimiento indígena incorpora en el debate político aspectos que son desconocidos hasta ese entonces y que la sociedad ecuatoriana en su conjunto no sabe cómo asumirlos, se trata de la propuesta del Estado plurinacional y de la sociedad intercultural. El levantamiento indígena inaugura la presencia de un fuerte movimiento social en el Ecuador cuyos ejes estratégicos fundamentales están justamente en el movimiento indígena.

EMIGRACIÓN

La grave crisis que atraviesa Ecuador es uno de los principales desencadenantes del aumento de la emigración desde este país hacia Norteamérica y Europa. Entre 1995 y 2000, Ecuador ha sufrido la etapa de empobrecimiento más acelerada de la historia de América Latina. A este deterioro de las condiciones de vida se añade la sensación de pesimismo colectivo y la desconfianza en el futuro del país.

El dinero que los inmigrantes envían a sus familiares puede jugar un papel importante en el desarrollo de sus comunidades de origen, ya que actualmente es una de las principales fuentes de ingreso y aporta en el presupuesto del Estado.

El gobierno debería tomar medidas que permitan que los ciudadanos en vez de realizar préstamos para salir de viaje al exterior, lo inviertan en la creación de micro empresas que generen nuevos empleos y así aportar para sacar al país adelante.

Como en todas las empresas el fenómeno de la emigración aumenta el índice de renuncias en la empresa PRISMA ILUMINACIÓN, ya que los sueldos están fijados con relación al mercado y los trabajadores cuando tienen la oportunidad de salir al exterior prefieren renunciar para viajar y mejorar su nivel de vida.

El gobierno debería crear un programa que incentive a las microempresas dictando cursos continuos de capacitación gratuitos y brindando facilidades de financiamiento para que ellas a su vez aumenten las fuentes de empleo y así poder eliminar problemas sociales como el desempleo, la delincuencia, el analfabetismo.



6.7.1.4. Factor Tecnológico

Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, se analiza el papel central de la tecnología como determinante de su éxito. Como resultado de este análisis, las empresas han acelerado la adopción de nuevas tecnologías, así como la introducción de productos tecnológicamente sofisticados.

La tecnología afecta puesto que influye en todos los modelos ya sea de costos, administrativos, etc. de tal manera que puede mejorar o deteriorar la posición de la empresa o su diferenciación en el mercado.

La nueva tecnología no sólo permite la adaptación del producto al cliente sino que, además, permite mostrarlo, venderlo, cobrarlo, hacerlo accesible y obtener comentarios sobre él, sin que tenga que producirse un desplazamiento del producto (Internet).

Las empresas compiten en dos mundos: uno real de recursos tangibles, y uno virtual de información que mediante transacciones electrónicas ha originado un nuevo lugar de creación de valor.

La tecnología es un factor clave para determinar las tareas requeridas y el grado de especialización. Con frecuencia determina el tamaño y la composición del grupo de trabajo inmediato y el margen de contactos con otros trabajadores y supervisores.

La empresa "PRISMA ILUMINACIÓN" puede utilizar la tecnología para mejorar su nivel de servicios tanto en el área administrativa como en el área contable, ya que con la ayuda de sistemas computacionales se puede minimizar los recursos que se utilizan.

En la empresa de estudio, debe supervisar la cadena de valor real, la elaboración y venta de productos reales, pero también deben crear y aprovechar la cadena de valor virtual, como es la elaboración e incorporación de servicios y relaciones virtuales.

Como sabemos PRISMA debe mantenerse a la vanguardia en tecnología por el giro mismo del negocio, para lo cual se designa a una persona que es el Coordinador de eventos para que se mantenga actualizado sobre los cambios y lanzamientos de productos relacionados con iluminación, video y sonido a nivel profesional.



6.7.1.5. **Factor Legal**

El factor legal es un punto clave en el desarrollo de la empresa, ya que son las normas, leyes y reglamentos que rigen su funcionamiento para evitar problemas con las Instituciones de control como son: La Superintendencia de Compañías, El Servicio de Rentas Internas, Municipio de Quito, Contraloría General del Estado, Instituto de Seguridad Social, entre otras.

En el caso de la empresa debe tomar en consideración para su funcionamiento y el desempeño de sus actividades contables y administrativas algunas leyes y reglamentos que a continuación se detalla:

- ✚ Constitución Política del Ecuador
- ✚ Código de Trabajo
- ✚ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✚ Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- ✚ Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ✚ Reglamento de Valor Agregado
- ✚ Reglamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✚ Reglamento de Comprobantes de Ventas y de Retención

6.7.2. **Influencias microambientales**

“Integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen a la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, los clientes y el público”¹².

Dentro de las influencias microambientales tenemos que analizar a los clientes, proveedores, competencia y precios que rigen dentro de PRISMA y que ayudan al desempeño diario de sus funciones de una manera eficaz, ya que cada uno de estos componentes cumplen un rol determinante para el mejoramiento continuo de sus actividades.

¹² KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, México 2003



6.7.2.1. Cliente

“Son aquellos que compran o consiguen el producto. Los clientes pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos. Un cliente interno es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división. Clientes externos son básicamente el público en general.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, como una cuota de seguro de coche baja.

Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio, como que su coche le lleve desde su lugar de salida hasta su destino”¹³.

Para PRISMA ILUMINACIÓN es fundamental la atención que se le da al cliente, ya que constituye uno de los pilares esenciales de la organización debido al tipo de servicio que se brinda. Es necesario que el cliente quede totalmente satisfecho del servicio de montaje, iluminación, sonido, video que se brinda, ya que se maneja mediante la política de referenciación y es así como se incrementan los clientes.

Dentro de los nuevos cambios que se deberían plantear en la empresa es el seguimiento continuo a las solicitudes de los clientes y al servicio que se prestó para saber la satisfacción del cliente y las sugerencias que ellos pueden brindar para ofrecer un mejor servicio en lo posterior.

Además es importante que cuando se atiende a un cliente sea en las oficinas o por vía telefónica, se le brinde un servicio personalizado tratando de solventar todas sus inquietudes con un trato amable recordando que el cliente siempre tiene la razón.

Dentro de la empresa se tienen clientes potenciales de gran renombre que por años han requerido los servicios en el montaje de espectáculos y eventos corporativos dentro de los cuales podemos nombrar los siguientes:

¹³ JOHNSTON – MARSHALL, Administración de Ventas, McGraw Hill, México, 2003



CLIENTES CORPORATIVOS

- ✚ Andinatel
- ✚ Centro Comercial El Bosque
- ✚ City Investing
- ✚ Comunidad Judía del Ecuador
- ✚ Conservatorio Franz Listz
- ✚ Espectar
- ✚ Expoplaza
- ✚ General Motors
- ✚ IBM del Ecuador
- ✚ Camaleón
- ✚ La Universal
- ✚ Mall del Sol
- ✚ Microlan
- ✚ Multivisión
- ✚ PROESA
- ✚ Rip Shows
- ✚ Seguros Equinoccial
- ✚ SHELL del Ecuador
- ✚ SONY
- ✚ WOLIVEC CÍA. LTDA.
- ✚ ABP Producciones
- ✚ Artefacta
- ✚ Casa Moeller Martínez
- ✚ Club la Unión
- ✚ Embajada de Brasil
- ✚ Embajada de Colombia
- ✚ Hotel Hilton Colón
- ✚ Hotel Sheraton Four Points
- ✚ J.W. MARRIOT Hotel
- ✚ MAZDA
- ✚ OTECEL
- ✚ YANBAL
- ✚ AVON
- ✚ SEGUROS ACE
- ✚ SIEMENS



- ✚ SWISSÔTEL
- ✚ TEAM PRODUCCIONES
- ✚ TOP SHOWS
- ✚ TV CABLE
- ✚ TOP SHOWS
- ✚ TOYOTA

CENTROS DE EXPOSICIONES

- ✚ CEMEXPO
- ✚ CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO
- ✚ EXPO DEL SOL
- ✚ EXPOCENTURY
- ✚ FERIAS

INSTITUCIONES BANCARIAS

- ✚ Banco del Pichincha
- ✚ Banco de Guayaquil
- ✚ Banco Bolivariano
- ✚ Banco Solidario
- ✚ Banco del Progreso
- ✚ Citybank

6.7.2.2. Proveedor

Son las personas naturales o jurídicas que suministran los recursos requeridos por la empresa para producir sus bienes y/o servicios.

La empresa necesita de proveedores tanto nacionales como extranjeros, ya que se requiere de equipo y suministros especiales, es por eso la importancia de contar con un departamento encargado de esta área, para que atienda las necesidades de la empresa de una manera inmediata y así evitar los retrasos que por trámites de importación se puedan generar y no tener los equipos listos a tiempo.

Dentro de los proveedores nacionales de equipos y suministros para iluminación, sonido, audio y video tenemos:

- | | |
|------------------|-------------|
| ✚ CUESVISIÓN | Generadores |
| ✚ JHONN SANAFRIA | Pirotecnia |



✚ TRANSPORTES PAVÓN	Transporte
✚ ALMACEN ELECTRICO HAZ	Sonido
✚ ARQUILIGHT CIA LTDA	Luces
✚ LA CASA DEL CABLE	Cables
✚ LEON CABLES CIA. LTDA.	Cables
✚ O.C.M. COMPUTADORES CIA. LTDA.	Suministros de Computación
✚ CASA MUSICAL	Equipos Tecnológicos
✚ CARVATEL	Suministros Varios

Dentro de los proveedores del exterior tenemos una amplia gama de reconocidas marcas a nivel internacional provenientes de Estados Unidos, Europa, Checoslovaquia, Japón entre otros:

✚ ETC	Sistema de Iluminación
✚ Meyer Sound	Parlantes
✚ ROBE Show Lighting	Luces robóticas
✚ JR Clancy	Tramoya
✚ Lee Filters	Filtros
✚ Rose Brand	cortinaje teatral y de Tv
✚ Flying Pig Systems	Equipos de iluminación
✚ Studio Due	Reflectores
✚ Gala Systems	Elevadores de orquesta
✚ CK Wegner INC.	Reflectores
✚ High End Systems	Luces móviles e inteligentes
✚ Colortran	Iluminación
✚ Production Intercom	Sistemas de Intercomunicación
✚ Midas	Consolas de Audio
✚ Sony	Proyectores
✚ Sanyo	Proyectores, Lentes
✚ Belden	Cable
✚ Vutec	Pantallas

6.7.2.3. Competencia

En el área de espectáculos tenemos algunas empresas tanto formales como informales que prestan sus servicios para la realización de eventos masivos, corporativos y familiares a nivel nacional.

Entre los principales competidores actuales podemos detallar en el cuadro 2.14 a las grandes empresas del Ecuador encargadas de montajes de espectáculos que prestan servicios específicos definidos a nivel internacional.



**CUADRO 2.14
COMPETENCIA POTENCIAL**

NOMBRE	ACTIVIDAD EMPRESARIAL
ECOSONIDO	Sonido profesional, luces robóticas, tarima
MOLINA'S PRODUCTORA	Alquiler de Tarimas, Representación Artística
PS PRODUCCIONES	Animación, artistas, Orquestas, Amplificación e Iluminación, Tarimas, CD Móvil, Asesoría y montaje de conciertos.
GLOBAL SONIDO	Sonido profesional, Amplificación para escenario, iluminación profesional, reflectores, luces inteligentes, tarima.
PROSONIDO	Montaje de espectáculos en general, luces, sonido, tarimas, video
MULTIVISIÓN	Espectáculos en general
DB AUDIO	Sonido profesional
DIGITAL LIGHT	Video a nivel profesional

Elaborado: Autor

En la actualidad la mayor competencia es PROSONIDO que ha dirigido su mercado al montaje de espectáculos masivos y a cubierto los clientes por sus costos bajos en alquiler de equipos, pero esto se debe a que utiliza equipos de procedencia China que no tiene una alta calidad, ya que como sabemos su vida útil es menor.

PRISMA ILUMINACIÓN por el contrario utiliza equipos de reconocido nombre, que tiene una alta nitidez en sonido, video e iluminación y son de procedencia Americana, Europea, Checoslovaquia, entre otros. Por este factor la adquisición de los equipos es costosa por la importación, pero recompensa con su durabilidad y esto permite que la renovación se la realice en un período mayor.

En la actualidad la empresa ha enfocado su mercado al servicio corporativo, ya que permite prestar un servicio personalizado a empresas en lo que se refiere a convenciones, lanzamiento de productos, conferencias, entre otras y además se obtiene mejores beneficios económicos.

6.7.2.4. Precios

El precio es “La cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio”.¹⁴

La estrategia de precio que determinaremos para nuestro servicio estará enfocado a un análisis del mercado competitivo, tomando en cuenta las diferentes variables como: el servicio que ofrecemos, el destino al que llegamos, la seguridad, el tiempo de montaje, los equipos que se utilizan, la asesoría técnica utilizada.



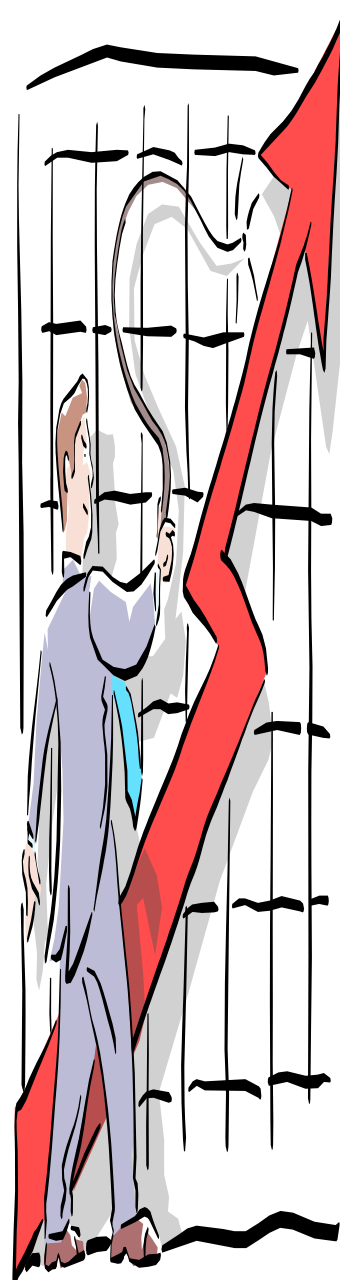
El precio es la principal técnica para enfocarse en el mercado de espectáculos, para lo cual se realizará un estudio de costos para determinar cada uno de los componentes del costo para establecer tarifas en el alquiler de equipos de sonido, iluminación, video, tarimas.

Es necesario reestructurar la lista de precios y mejorar los servicios que se presta dando un valor agregado en cada actividad y así lograr una diferenciación con la competencia.

¹⁴ BACA URBINA – GABRIEL, Evaluación De Proyectos, Mc.Graw Hill, México

CAPÍTULO III

Direccionamiento Estratégico



CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

ANÁLISIS DE LA MISIÓN

La empresa “PRISMA ILUMINACIÓN”, tiene como misión constituirse en la mejor opción para satisfacer las necesidades de sus clientes en la prestación de servicios de espectáculos a nivel nacional e internacional, con la máxima calidad y eficiencia; así como ofrecer a sus clientes tanto internos como externos las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y en equipo. De igual manera ofrecer un servicio de calidad y a menor costo y contribuir con el desarrollo económico y social del país.

El logro de la misión, involucran los siguientes aspectos importantes:

- Prestar mayor atención a los clientes para defender e incrementar la participación de mercado, mediante la innovación de productos tecnológicos y prestación de servicios de espectáculos con calidad.
- Asegurar la eficiencia en la realización de un espectáculo.
- Anticiparse a los cambios del entorno económico, social y político y así tomar decisiones acertadas con relación al cumplimiento de los objetivos empresariales y de cada departamento.

MISIÓN

Ser una importante empresa de iluminación, sonido y video cuya finalidad es la de satisfacer los más exigentes requerimientos de servicio y calidad en espectáculos a nivel nacional, con mejoramiento e innovación empleando día a día la responsabilidad y eficiencia.



3.2. Visión

ANÁLISIS DE DE LA VISIÓN

La empresa “PRISMA ILUMINACIÓN”, tiene como visión, el convertirse en líder dentro de su segmento en el país, en lo referente a la prestación de servicios de espectáculos, otorgando servicios de calidad en iluminación, video y sonido, siguiendo los principios de calidad para lograr la satisfacción del cliente a nivel nacional e internacional.

VISION 2010

Ser la empresa líder en servicios de espectáculos a nivel profesional, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

3.3. Objetivos

La empresa PRISMA ILUMINACIÓN no cuenta con una estructura organizativa definida, por lo que no posee un plan estratégico adecuado en el que se detallen los objetivos de la empresa y de los departamentos, pero a continuación se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Prestar servicios de asesoramiento, soluciones creativas en el montaje de espectáculos relacionados a eventos corporativos y personales de la más alta calidad enfocadas a nivel nacional e internacional con responsabilidad y eficiencia.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos para la empresa “PRISMA ILUMINACIÓN” son:

- Fortalecer internamente la empresa, a través de una estructura organizacional nueva y la implementación de adecuados controles internos acordes a la empresa, y así favorecer la competitividad de la misma.



- Mantener equipos de alta tecnología en iluminación, video y audio para prestar a los clientes servicios de calidad y únicos en el mercado.
- Contratar un equipo de profesionales altamente capacitado en música, escenografía, publicidad y relaciones públicas capaces de brindar un soporte a los clientes para presentar ideas innovadoras y en el menor tiempo posible.

3.4. Políticas

Las políticas que se tomarán en consideración dentro de PRISMA para su correcto desenvolvimiento están acorde a las necesidades gerenciales y de los empleados.

- Establecer horarios de trabajo, acorde a lo que establece la gerencia general y el trabajo que realiza cada empleado.
- Fijar estándares de evaluación para medir el trabajo realizado por las personas pertenecientes a cada grupo de acuerdo a la actividad que realizan dentro de la institución.
- Realizar evaluaciones periódicas con el jefe de cada grupo de trabajo y con cada empleado.
- Establecer papeles soportes numerados que permitan un mejor proceso de trabajo al momento de realizar un evento.
- Establecer un organigrama estructural-funcional definido que permita delimitar las responsabilidades de cada empleado dentro de la institución.

3.5. Estrategias

Estrategia Empresarial de la Empresa

Contar con personal altamente calificado y capacitado el cual cumpla con los requerimientos de servicio y atención al cliente en todas las etapas de comercialización de nuestro servicio, contando con eficiencia y eficacia en todo el proceso.

Estrategia de Competitividad

Alcanzar a cubrir la demanda insatisfecha cumpliendo normas de calidad establecidas por la gerencia y a la vez realizar retroalimentación a cada proceso en especial el de



capacitación a nuestro personal para así tener clientes totalmente satisfechos con sus requerimientos, dando un servicio exclusivo y acorde a sus necesidades.

Estrategia de Crecimiento

Como estrategia de crecimiento tendremos la expansión de nuestro servicio hacia todo el país prestando servicios innovadores y mejorando los costos con relación a nuestra competencia, lo que nos beneficiaría en el crecimiento de nuestra organización.

Estrategia de Competencia

Para poder sacar cada una de las estrategias que se va aplicar a la empresa de servicio de espectáculos se realizará una Matriz FODA en la cual se analiza los puntos internos y externos que afectan a la empresa.

FORTALEZAS

- Servicio personalizado.
- Servicio en el tiempo acordado.
- Servicio permanente y de calidad
- Experiencia en el área de espectáculos.
- Innovación Tecnológica en los equipos que se utilizan en las presentaciones.
- Cercanía a los lugares donde se realiza el montaje de eventos.
- Aumento de la publicidad en el mercado local.
- Compromiso del personal con la empresa al logro de objetivos
- Expansión del mercado hacia otros segmentos y ciudades del país.

OPORTUNIDADES

- La tendencia a la baja de las tasas de interés por el fortalecimiento de políticas económicas
- Prestar un servicio de calidad a menor costo.
- La globalización apoya a las empresas de servicios en muchos países, al abrir nuevos mercados y permitir el crecimiento de clientes.
- Los tratados de libre comercio que se realizan con diferentes países favorece a las alianzas estratégicas entre empresas.
- Mayor crecimiento de la inversión extranjera en el país.



- La presentación de artistas internacionales de renombre se ha incrementado en el país.

DEBILIDADES

- Falta de disponibilidad de recursos económicos.
- Falta de conocimiento del negocio.
- Fuentes de financiamiento
- Falta de un plan estratégico adecuado.
- Falta de un análisis de costos detallado.
- Falta de actualización en técnicas administrativas que no permite el desarrollo eficientemente acorde a los avances del mercado.
- Falta de innovación en los procesos administrativos que dirigen la empresa.
- Falta de comunicación interna para mantener un mismo objetivo, visión y misión institucional.
- No existe una política de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y que este aporte un valor agregado a su trabajo.
- Falta de información oportuna, confiable y adecuada para la toma de decisiones y correctivos debido a la carencia de procedimientos.
- Falta de análisis de riesgos en servicios y operaciones.
- Falta de manuales de procedimientos para el correcto desarrollo de actividades

AMENAZAS

- Situación política y económica del País
- Competencia y/o Servicios sustitutos.
- Alza en precios de equipos tecnológicos.
- La situación actual en el país en lo que se refiere a índices macro económicos.
- Inestabilidad de la situación política actual



CUADRO No. 2.15 ESTRATEGIAS

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captar mercado para lograr un mayor servicio. ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de equipos de iluminación, video y sonido para brindar un mejor servicio y con innovaciones constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimizar los recursos en los procesos de montajes de espectáculos para brindar un servicio más ágil ante la competencia.
<p>ESTRATEGIAS D. O.</p>	<p>ESTRATEGIAS D. A.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un plan de marketing para que la empresa sea reconocida en el mercado con la finalidad de ganar otros segmentos y sectores. ✓ Realizar un control de costos en cada uno de los procesos de montaje de espectáculos para no incurrir en mayores gastos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minimizar costos operativos a fin de llegar a tener un precio bajo para llegar al mercado objetivo cubriendo sus necesidades. ✓ Reinvertir las utilidades de la empresa mediante la compra de equipos para ampliar la capacidad de servicio de espectáculos.

Estrategia Operativa

Para lograr la consecución de la visión, misión y los objetivos planteados, la empresa propone establecer alianzas estratégicas con los proveedores de los principales equipos de iluminación, video y sonido a nivel nacional e internacional, con los consumidores; de manera que logremos crecer más eficiente y eficazmente, de esta manera poder lograr la expansión del negocio, para concretar la visión.

Con el establecimiento de estas alianzas se asegurará el mercado, además de tener la posibilidad de expandir su tamaño.

La estrategia operativa a la que se enfoca la organización es la Estrategia de Expansión, la cual se logra ampliando la participación de mercado.



Para ampliar el mercado se debe atraer nuevos clientes o aumentar la frecuencia con la que nuestros clientes actuales utilicen los servicios de espectáculos.

Para aumentar la participación de mercado se arrebatan clientes de los competidores y se hallan nuevas oportunidades para prestar servicios y esto se logra mediante un servicio de calidad en el que los clientes queden satisfechos y regresen a solicitar los servicios de iluminación, sonido y video de nuestra empresa.

Además la estrategia genérica es la de Excelencia Operativa, por cuanto se busca minimizar los costos y elevar el nivel de servicios, sin descuidar la calidad de servicio de espectáculos con una cultura basada en el ahorro.

3.6. Principios y valores

PRINCIPIOS

➤ Principio de Servicio

Es muy importante que la empresa tenga la expectativa y la necesidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes mediante un servicio diferenciado, de calidad, cordial, ágil y oportuno.

Es necesario que se brinde un valor agregado a los servicios de iluminación, audio y video, para crear una diferencia con la competencia.

➤ Principio Ambiental

El servicio de Limpieza estará atento a la conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la ciudad y en el país; y no utilizando productos que los afecte.

➤ Principio de Equivalencia

Establecer justas remuneraciones a las personas que laboran en dicha empresa de acuerdo a la dedicación, superación, esfuerzos y rendimientos que demuestren dichos empleados en el desenvolvimiento de sus funciones en el servicio de espectáculos.



Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

➤ **Principio Operativo**

Buscar la excelencia operacional, enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.

Desarrollar sistemas orientados al cumplimiento de la Misión, agilizando nuestros procesos para hacer fácil nuestro servicio y la atención al cliente.

Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Mantener la vanguardia tecnológica en nuestro servicio.

VALORES

➤ **Compromiso**

El servicio de montaje de espectáculos va a tener el compromiso de servicio enfocado principalmente al cliente desarrollado por las personas que laboran en dicha organización.

➤ **Confianza**

La confianza entre los empleados y accionistas dará como resultado un mejor ambiente laboral al igual que el desarrollo de un estímulo para todas las personas que conforman la organización, haciendo más fácil la toma de decisiones en la empresa de espectáculos y al crecimiento de la misma.

➤ **Honestidad**

Para el mejor desarrollo y el cumplimiento de todas y cada una de las actividades que se realizan en la organización, es necesario que todas las personas que se encuentran inmersas en la misma, cuenten con un alto grado de honestidad para lograr el éxito deseado en la empresa y de igual forma para que el cliente confíe en dicha organización.



➤ **Responsabilidad**

Todas las actividades en la empresa, están garantizadas, debido a la existencia de una responsabilidad bien definida por parte de las personas que laboran en ella, la cual será fundamental para la consecución de las metas y objetivos establecidos, es por esto que se contratará a personal calificado y con estudios.

➤ **Amabilidad y Cordialidad**

El trato que se va a dar a los clientes por parte de la empresa de espectáculos va a estar enmarcado en la amabilidad y la cordialidad con el fin de que las personas que se acerquen a la empresa sientan que se encuentran en un ambiente agradable y relajado, en donde pueda acudir con toda tranquilidad, teniendo presente que el cliente es lo más importante para la organización.

➤ **Ética**

Los empleados de la empresa trabajarán con disciplina y moral siendo honestos en cada una de sus actividades y correctos frente a las acciones que tengan entre ellos y con los clientes.

➤ **Eficacia**

La empresa desempeñará cada una de sus acciones y procesos de forma competitiva, para ser reconocidos como una empresa sólida e innovadora en su estructura, la cual entrega un servicio de espectáculos de calidad.

➤ **Disciplina**

Ser capaz de establecer prioridades y de imponer una cierta jerarquía en las decisiones. Hacer lo que parece oportuno pensando con detenimiento y a fondo.

CAPÍTULO IV

*Metodología para la
aplicación del Control
Interno Administrativo*





CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

4.1. Metodología INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

4.1.1. Antecedentes

En una empresa se puede definir el control como una función indispensable para poder cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno en general surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos han venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

Debido a los grandes cambios que enfrentan constantemente las empresas en el mundo, se han creado algunos informes de evaluación de control interno entre los que se pueden destacar:

- ⇒ COSO
- ⇒ COSO ERM o COSO II
- ⇒ COBIT
- ⇒ CORRE
- ⇒ MICIL

Cada uno de ellos está enfocado de manera diferente y tiene componentes que varían uno de otro de acuerdo a su aplicación.

Para una mejor comprensión del enfoque de cada uno de estos informes es necesario realizar una comparación entre los más importantes componentes del sistema de control y gestión de riesgos utilizados en nuestro medio dentro de la aplicación de control interno en las entidades tanto del sector público como privado:



CUADRO 4.1

COSO II	COSO	MICIL
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Para el estudio del presente tema de Análisis y Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo en el área de servicios generales y logística para la empresa de espectáculos Prisma Iluminación se realizará la evaluación del control interno mediante la aplicación del Método COSO ERM, para lo cual vamos a estudiar algunos aspectos importantes que se deben conocer previa su aplicación.

El Informe COSO ERM comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas, e industrias manufactureras químicas.

Se inició ahí porque en estas empresas e industrias los riesgos están bien documentados y medidos debido a la actividad que realizan cada una de ellas, además se utilizan sofisticados modelos estadísticos para medir ciertos parámetros con respecto al mercado.

Otro importante factor para aplicar el COSO ERM en estas empresas es que existe entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y riesgos, ya que necesitan un monitoreo constante del movimiento del mercado en general, de sus clientes y de la competencia para poder tomar decisiones oportunas.

El Informe COSO ERM está basado en su anterior versión que solo se lo denomina Informe COSO que significa:

- ⇒ C comitte (Comité)
- ⇒ O of (De)
- ⇒ S sponsorig (Auspiciantes)



- O organizations (Organizaciones)

Es importante destacar los antecedentes que llevaron a la creación de este informe para luego compararlo con el ERM e identificar las semejanzas y diferencias entre ambos.

Entre los antecedentes que condujeron a la realización de este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica se encuentran:

- WATERGATE
- FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT, DE 1977 – LEY SOBRE LAS PRACTICAS CORRUMPTAS EXTRANJERAS
- LA COMISION COHEN
- SECURITIES AND EXCHANGE COMISSION (SEC) – COMISION DE CAMBIO Y VALORES o COMISION DE VALORES Y BOLSA
- EL COMITÉ MINAHAN
- FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF) – FUNDACION PARA INVESTIGACIONES FINANCIERAS EJECUTIVAS
- PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORIA
- INICIATIVAS LEGISLATIVAS
- LA COMISION TREADWAY

A mediados de los años 70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en como mejorar los sistemas de control interno y como integrarlos en las auditorías, ya que existieron varios actos fraudulentos de sobornos y pagos dudosos que preocupaban a los empresarios, además fue necesario identificar la responsabilidad que tenía la empresa Auditora en el Informe de los Estados Financieros y su publicación.

COSO está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América que inició la investigación en el año de 1986 y sus miembros son:

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



El Informe COSO fue publicado en los Estados Unidos en el año de 1992 y culminó con un importante estudio realizado por más de 5 años por el grupo Treadway Commission.

Existe otro importante estudio desarrollado en base al informe COSO, que está realizado referente a la forma de llevar el control interno que se lo denomina Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se lo emitió en el año 2004 y se encuentra enfocando principalmente en estándares de control interno para todo tipo de empresas, sean éstas pequeñas, medianas o grandes.

Para la elaboración del MICIL intervinieron algunas instituciones de reconocido nombre como:

- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI)
- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)
- Comisión Interamericana de Auditoría Interna

En la actualidad existe un nuevo enfoque para el estudio del control interno en el Ecuador denominado “CORRE” y está enfocado en los tres informes: COSO I, COSO II, MICIL pero su presentación se fundamenta especialmente en el COSO II.



4.2. Enfoque y filosofía del INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) o COSO II

El Informe COSO ERM o también conocido como COSO II es un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal puede ser administrativo u operativo, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de sus principales riesgos.

Es importante destacar que ERM está enfocado básicamente a detectar los riesgos que se pueden presentar en una empresa dentro del giro de su negocio y ayuda a tomar decisiones oportunas.

La gestión de Riesgo empresarial (ERM) es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Los objetivos de la empresa se pueden presentar en las siguientes categorías:

- Estratégicos
- Operacionales
- Confiabilidad de la Información
- Cumplimiento

En relación con el nuevo Marco Gestión de Riesgo Empresarial se puede analizar que es un enfoque integral (Enterprise Risk Management; ERM, según sus siglas en inglés) fue emitido por el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway comisión (COSO) en el año 2004.

Y para su complemento el Institute of Internal Auditors (IIA), en coordinación con su afiliada de RU e Irlanda, ha publicado un documento sobre su posición del Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial.

Se puede analizar algunas propuestas diferentes del COSO II en relación a los otros informes tanto COSO como MICIL y entre las más importantes podemos destacar:



- Se incorpora un nuevo tipo de objetivo a los que ya existían en el COSO I y este se denomina OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- Tiene Ocho componentes con relación al COSO I que solo tenía cinco y se añaden los siguientes: Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos.
- Se enfoca al establecimiento de estrategias y la administración de los riesgos.

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos y tiene algunos beneficios como:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta;
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- Menos sorpresas y crisis;
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas; y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Existen algunas actividades que se incluyen en el COSO ERM como son:

- Articulación y comunicación de los objetivos de la organización;
- Determinación deseo de riesgo de la organización;
- Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo;
- Identificación de amenazas potenciales;
- Evaluación de riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas;
- Selección e implementación respuestas a riesgos;
- Fijar controles y otras actividades de respuestas;
- Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización;



- Centralizar monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgo y de los resultados;
- Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.

La Gestión de riesgo es un elemento fundamental de los directivos de una empresa. La gerencia es responsable de establecer y operar el marco de gestión de riesgo con la aceptación de la junta para evitar problemas en las actividades presentes y futuras.

La gestión de riesgo brinda muchos beneficios como resultado de su enfoque estructurado, consistente y coordinado.

Mediante un análisis detallado del COSO ERM se pueden enunciar algunas limitaciones entre los que encontramos:

- Tomar malas decisiones (Juicio)
- La gente que tiene la responsabilidad de la gestión de riesgos puede equivocarse.
- Dejadez, fatiga o despistes que provoquen disfunciones del sistema.
- Un gerente puede eludir intencionalmente las prácticas establecidas debido a fines inadecuados.
- Dos personas pueden colaborar para quebrar controles.
- Los recursos son limitados y los gerentes aceptan correctamente un grado de riesgo cuando el costo del control de este riesgo excede el beneficio.



4.2.1. Conceptos modernos de Control Interno

En la actualidad es muy importante que una empresa tenga un claro concepto de lo que es el control interno, ya que es fundamental que tanto sus directivos como sus empleados desarrollen políticas de control eficaces para el correcto desenvolvimiento de las actividades tanto administrativas como operativas.

Se puede definir al control interno de una manera personal como:

- El control interno es una medida de actos u acciones que ayudan a los administradores a garantizar el trabajo bueno y eficiente en la empresa, con el fin de que se logren los objetivos planteados. Así es necesario tener buenos procesos, pero sin que estos generen costos adicionales para la empresa.
- El control interno es el mecanismo por el cual se logran los objetivos planificados o establecidos dentro de una institución y es necesario que el control interno este bien aplicado en las actividades y procesos que se realizan dentro de una empresa.

Cada una de las personas que integran la institución conoce el significado de control interno y lo definen como un proceso que está regulado por los directivos o administradores de una institución en los que se involucra a todo el personal para conseguir los objetivos planteados que ayudan en las operaciones, en la información financiera y el cumplimiento de leyes.

El personal operativo es muy importante para facilitar el control interno, ya que en base a su trabajo diario se puede ir mejorando cada uno de los pasos establecidos dentro de cada proceso para realizar un trabajo eficiente y de calidad.

De acuerdo a la investigación de algunos textos sobre este tema se puede tomar las siguientes definiciones de control interno:

- “Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
 - Honestidad y responsabilidad



- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.”¹⁵

De esta definición se extraen cinco elementos fundamentales:

- El control interno es un *proceso*. Es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de *seguridad razonable*, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección.
- El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las diferentes categorías.

Los elementos fundamentales de esta definición se describen a continuación.

Proceso: constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

Las Personas: el control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

Seguridad Razonable: el control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración a cerca de conseguir los objetivos de la organización. Las posibilidades de conseguirlo se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. En ella incluye, las opiniones

¹⁵ Control de los Recursos y los Riesgos-ECUADOR-(CORRE), Marco Integrado



dadas en la toma de decisiones pueden ser erróneas, los encargados de analizar los costos y beneficios, pueden tener problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de falla humana, tan simple como un error o equivocación.

Objetivos: pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos. Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

La consecución de dichos objetivos, basados en gran medida en las normas impuestas por terceros ajenos a la entidad, solo depende de cómo se llevan a cabo las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad.

La definición que elaboró el INFORME COSO sobre control interno es:

“...El control interno **es un proceso** efectuado por **el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal** de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un **grado de seguridad razonable** en cuanto a la consecución de **objetivos** dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia u eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables...”¹⁶

¹⁶ SAMUEL ALBERTO, MANTILLA, Control Interno Informe COSO, ECOE Ediciones, Tercera Edición



PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORIA

Entre los años 1980 y 1985 se produce un desarrollo y perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoria relacionadas con el control interno, entre las que se encuentran:

- **1980** – Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA.
- **1982** – Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoria de estados financieros. AICPA.
- **1983** – Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA).
- **1984** – Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.
- **1988** – Norma # 55. Publicación de nueva versión de las normas de auditoria relativas al control interno por el Auditing Standards Board (Buró o Comité de Normas de Auditoria) del AICPA.

Es importante destacar Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas:

- Existencia y ocurrencia.
- Integridad.
- Valuación o asignación.
- Derechos y obligaciones.
- Presentación y revelaciones.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los sistemas de control interno operan a niveles distintos de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el Consejo de Directores y la administración tienen seguridad razonable sobre:



- Comprender la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Si está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

Todos los elementos que componen el control interno se basan alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

- ⇒ Planificación,
- ⇒ Organización,
- ⇒ Procedimientos,
- ⇒ Personal,
- ⇒ Autorización,
- ⇒ Sistema de información,
- ⇒ Supervisión.

SUB-ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:



Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

CLASES DE CONTROL INTERNO: CUADRO 4.2

<u>Control interno financiero o contable</u>	<u>Control interno administrativo</u>
PASOS GENERALES	PASOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación ● Valoración ● Ejecución ● Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación ● Control ● Supervisión ● Promoción
PLAN DE ORGANIZACIÓN	PLAN DE ORGANIZACIÓN
<p>1. Método y procedimientos relacionales</p> <p>1,1, Protección de activos</p> <p>1,2, Confiabilidad de los registros contables</p> <p>2, Controles</p> <p>2,1, Sistemas de autorización</p> <p>2,2, Sistemas de aprobación</p> <p>2,3, Segregación de tareas</p> <p>2,4, Controles físicos</p> <p>3, Aseguran</p> <p>3,1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica</p> <p>3,2, Registro de transacciones</p> <p>3,3, Estados financieros con PCGA</p> <p>3,4, Acceso activos con autorización</p>	<p>1, Método y procedimientos relacionales</p> <p>1,1, Con eficiencia de operación</p> <p>1,2, Adhesión a políticas</p> <p>2, Controles</p> <p>2,1, Análisis estadísticos</p> <p>2,2, Estudio de tiempos y movimientos</p> <p>2,3, Informes de actuación</p> <p>2,4, Programas de selección</p> <p>2,5, Programas de adiestramiento</p> <p>2,6, Programas de capacitación</p> <p>2,7, Control de calidad</p> <p>3, Aseguran</p> <p>3,1, Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones</p>



ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno están planteados de la siguiente manera:

1. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

En resumen el ambiente de control, el sistema contable, los controles internos, contables y administrativos son los elementos del control interno de una manera general.



PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos prenumerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
20. Actualización de medidas de seguridad.



21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO:

Existen dos principios fundamentales de organización para el control contable eficaz, a saber:

1. La manipulación física de un activo debe separarse de la contabilización de dicho activo.
2. El trabajo debe ser dividido entre las personas de modo que los resultados obtenidos por una puedan ser comprobados por los resultados obtenidos por otra.



Existen otros medios que se los pueden considerar como principios del control interno y son:

Uso de auditores internos. Por supuesto, esto solo se aplica a organizaciones suficientemente grandes para contratar por lo menos a una persona para que desempeñe esta función.

Pruebas de precisión. Esto es el equivalente del principio sugerido anteriormente que exige que el trabajo de una persona corresponde al de otra o concuerde con el de otra, pero puede suponer otros medios que ayudan a lograr precisión, tales como cajas registradoras que obtienen automáticamente el total de las entradas.

Fijación de responsabilidades. Esto requiere una cuidadosa asignación de deberes, de modo que personas específicas puedan ser hechas responsables de áreas particulares del trabajo.

Instrucciones escritas sobre las operaciones. Se necesitan un manual de procedimientos, un catálogo de cuentas e instrucciones similares en toda organización complicada para asegurar un tratamiento coherente de la misma clase de transacciones, instruir a los trabajadores nuevos y hacer posible que las personas que examinan las cifras resultantes sepan que es lo que reflejan realmente estas cifras.

Afianzamiento. Fianzas son pólizas de seguro que reembolsan al asegurado si un empleado o agente defrauda a la organización. Son útiles en la investigación de personas con antecedentes de deshonestidad, para disuadir del fraude (las compañías de seguros insisten en acusar si han de pagar la reclamación), y para recuperar la cantidad robada (si el robo es descubierto y la protección es suficiente)

Utilización de equipo. Reglamentos sobre el uso de equipo, especialmente automóviles, son importantes en vista de la tentación a hacer uso personal de propiedades de la compañía.

Sistema de contabilidad por partida doble. El uso del método ordinario de contabilidad por partida doble es una necesidad en organizaciones grandes y complejas, pero también es útil en las más pequeñas.



Separación de deberes. Esto requiere dividir el trabajo de modo que ninguna persona tenga el control completo de un amplio sector del trabajo que le permitiría ocultar irregularidades. Es una parte del principio sugerido anteriormente que exige que el trabajo sea dividido de modo que los resultados del trabajo de una persona deben concordar con los resultados obtenidos por otra -como cuando un tenedor de libros maneja el mayor general y otro el mayor auxiliar de cuentas por cobrar, y el cuadro auxiliar debe concordar el total con el saldo de la cuenta de control.

Personal preparado. Un personal apropiadamente calificado y capacitado es considerado necesario para los registros y el control de transacciones adecuadas.

Cuentas de control. Esto es una cuestión de dividir el trabajo de teneduría de libros de modo que permita tener en práctica el principio de que el trabajo efectuado por una persona concuerde con los resultados obtenidos por otra en la teneduría de libros.

Se puede realizar un análisis de lo que puede y no puede realizar el control interno dentro de una empresa, para lo cual realizamos un cuadro donde se detalla las características:



CUADRO N° 4.3

<u>PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO</u>	<u>EJEMPLO</u>	<u>CONTROL INTERNO</u>	<u>EJEMPLOS</u>
Es un medio para un fin	El control interno en el proceso de pagos ayuda a que se cumpla el fin de lograr utilidades y reducción de errores.	No es un fin en sí mismo	El control interno no ayuda a que se incrementen las ventas y se logre mejores utilidades.
Llevar el control interno las personas en cada nivel de la organización	Las personas que realizan la facturación deben cumplir primero con un proceso en el que se analice la orden de compra, presente una cotización, se realicen los cálculos establecidos, entre otras.	No solo la parte administrativa	El control interno no solo se lleva en el departamento de contabilidad sino también en los departamentos de producción, de venta.
Aporta un grado de seguridad razonable	En el control interno realizado en el pago de facturas se tiene la confianza de que esta transacción esta bien hecha, ya que existe una persona responsable de revisar el proceso realizado lo cual reduce errores.	No aporta la seguridad total	Pero debe haber un responsable que es el contador que revise que el asiento contable y la cantidad pagada haya sido la correcta, ya que tal vez pudo existir un error en los cálculos o las asignaciones de las cuentas.
Facilita la consecución de los objetivos en una o más de las diferentes categorías.	En el departamento de contabilidad ayuda a que se reduzcan los errores en los cálculos al momento de realizar los pagos.	No garantiza la consecución total de los objetivos	El control interno no logra el objetivo de convertir a la empresa en un líder del mercado nacional e internacional.
Puede ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a	Se logra reducir procesos inútiles y en el caso de los inventarios se puede reducir el que se realice un conteo	No garantiza el éxito de una entidad ni la supervivencia de la entidad	No se garantiza que la empresa tenga éxito en el mercado, ya que esto depende de otros factores como son: el buen uso



prevenir la pérdida de recursos.	físico en menos tiempo.		de los recursos ociosos, una campaña de mercadotecnia creativa entre otras.
Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.	Ayuda a que el departamento de contabilidad presente un informe mensual con los datos reales de la empresa, ahorrando tiempo y errores numéricos.	No puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente	Cuando una persona encargada de la administración de una empresa no posee la suficiente experiencia o conocimientos el control interno no le proporciona estos factores para que se convierta en una persona capaz.
Puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando así efectos perjudiciales.	La norma de depósito del dinero en efectivo en máximo 24 horas después de recibido, ayuda a que no exista pérdida de dinero ni faltantes,	Los cambios en la política o los programas gubernamentales, acciones tomadas por los competidores o condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección	Cambios por decretos oficiales pueden cambiar el funcionamiento del control interno.
Ayuda a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.	Con el control interno se previene posibles errores en los pagos realizados por tesorería, ya que antes existió un control previo realizado por algunas personas.	No asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables	El departamento de auditoría es el encargado de revisar los procesos financieros que se utilizaron para ver si existen o no errores y si la información económica de la empresa es la verdadera.

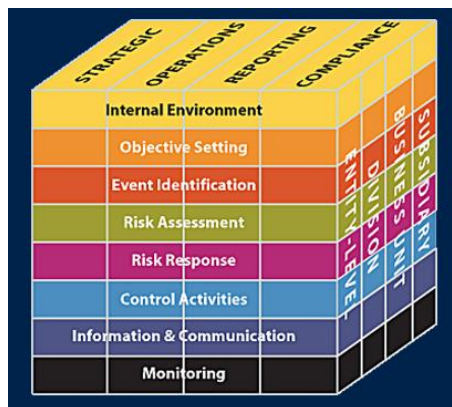
Elaborado: Autor

4.3. Componentes y factores básicos del Informe COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

El COSO ERM está integrado por ocho componentes que se detallan a continuación:

GRÁFICO 4.1

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo



Fuente: SAMUEL ALBERTO, MANTILLA, Control Interno Informe COSO, ECOE Ediciones, Tercera Edición

Todos los componentes son importantes para llevar a cabo un buen control interno pero se debe destacar que el ambiente interno de control es la base para el desarrollo de los demás elementos, ya que dentro de este encontramos la Integridad y los Valores Éticos.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad y valores éticos, filosofía y estilo de la alta dirección, Consejo de administración y Comités, estructura organizativa, autoridad asignada y responsabilidad asumida, gestión del capital humano, responsabilidad y transparencia.



➤ Integridad y valores éticos

Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

Aspectos que se deben tener en cuenta:

- Existencia aplicación de códigos de conducta y otras políticas.
- Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores, auditores, etc.
- Presión por conseguir objetivos de desempeño irreales.

Competencia del Personal

Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas y los aspectos que se deben tener en cuenta:

- Descripciones formales o informales de trabajo.
- Análisis de conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.

Valorización de riesgos: En cada entidad existen una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Como condición previa se debe establecer objetivos, enlazándolos en distintos niveles.



Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría.

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.

Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: Estructura Organizativa, Delegación de Autoridad y Responsabilidad y Políticas de Recursos Humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

El ambiente de control en una organización ayuda a establecer las políticas necesarias para obtener los objetivos deseados, así como la designación de los cargos que ocupará una persona de acuerdo a su preparación, es decir para asignar el contador general de la empresa se debe evaluar entre varias personas capaces de desempeñar este puesto y se elegirá la más capacitada, puesto que de él depende gran parte del control.

El componente considerado como el pilar de toda organización es el entorno de control porque las personas que trabajan en la empresa constituyen la fuente principal que mantiene la institución, ya que el personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su



autoridad, este punto nos ayuda a que cuando no exista el director del departamento las personas que trabajan con él toman las decisiones de acuerdo a su experiencia y conocimientos dentro del cargo.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

El ambiente de control constituye el pilar para el desarrollo de las acciones y de allí viene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

El ambiente de control es importante porque depende de la adecuada aplicación de la filosofía y estilo de la dirección y la gerencia los cuales deben ser personas con altos niveles de integridad y ética profesional que creen una adecuada estructura para la empresa, el plan y los reglamentos que rigen a cada uno de los departamentos que se involucran en el ambiente organizacional.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos pueden ser visualizados en cuatro categorías:

- Estratégicos



- Operacionales
- De confiabilidad de la Información
- De cumplimiento

Los factores que integran este componente son:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Relación entre Objetivos y Componentes del COSO
- Consecución de Objetivos
- Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

Los objetivos ayudan a que el control interno administrativo enfoque sus actividades a conseguir lo planeado desde el inicio de la actividad empresarial

El control interno administrativo comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que rigen en toda actividad administrativa y financiera.

Dentro de la actividad administrativa ayuda a que los recursos humanos materiales y financieros de un organismo sean utilizados de una manera correcta, eficiente, efectiva para lograr los objetivos de acuerdo a lo planeado.

El control interno no representa un fin sino que constituye un medio de mucha importancia para llegar a un objetivo que ha sido realizado por las personas directivas y por cada departamento.

Buena parte de los resultados del control se obtiene al término de una actividad o trabajo y los datos o comunicación sobre ellos son muy útiles, pero no es necesario que un evento u operación concluyan para ejercer el control, sino que es igualmente útil ejercerlo durante el desarrollo de los mismos y aplicado en sus diversas fases, momentos o etapas.

Los objetivos son de fundamental importancia, ya que ayudan a la fijación de propósitos a ser alcanzados a través del proceso administrativo pero no son susceptibles de cuantificación tan solo son descriptibles.



IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Un evento es un incidente u ocurrencia, de fuentes internas o externas a una entidad, que puede afectar la implementación de la estrategia o el logro del objetivo.

Los eventos se clasifican en positivos y negativos. Los eventos negativos son riesgos y los eventos positivos son oportunidades.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

- Factores Externos e Internos
- Identificación de Eventos
- Categorías de Eventos

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

El cuarto componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

La empresa debe evaluar los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

Los riesgos se avalúan con un doble enfoque: Riesgo inherente y riesgo residual.

Riesgo Inherente: es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Este componente incluye los siguientes factores:

GRÁFICO 4.2



FUENTE: Control de los Recursos y los Riesgos-ECUADOR-(CORRE), Marco Integrado

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación, o mejor dicho la auto evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

Riesgos

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos y forma parte de un sistema de control efectivo.

Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos a nivel global incluyen no sólo factores externos sino también internos.

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

Un riesgo de fuente interna es el adecuado proceso dentro de la producción, ya que se debe tener en cuenta las diferentes políticas de control establecidas en el mercado, ya



que los competidores realizarán estudios constantes y tratarán de mejorar nuestro producto o servicio.

RESPUESTA A LOS RIESGOS

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (Cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Es importante estudiar dos fundamentos:

- Categoría de Respuestas
- Decisión de Respuestas

Las respuestas al riesgo caen en cuatro categorías:

- Evitarlo
- Reducirlo
- Compartirlo
- Aceptarlo

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las Actividades de Control son políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las respuestas al riesgo son apropiadamente ejecutadas y ocurre a través de todos los niveles de la organización.

Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son: aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Las actividades de control tienen distintas características y pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas deben estar enfocadas hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma "correcta".

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

GRÁFICO 4.3



FUENTE: Control de los Recursos y los Riesgos-ECUADOR-(CORRE), Marco Integrado

Un ejemplo para asegurar el cumplimiento de los objetivos dentro del departamento financiero se debe tomar algunas medidas de control que respalden la consecución de los objetivos institucionales. Entre algunas actividades tenemos que:

- Aprobación del presupuesto mensual.
- Autorización para realizar cambios en ciertas normas de la empresa.
- Verificar manualmente los resultados que emiten los programas contables.
- Conciliar mensualmente la cuenta bancos para así detectar errores rápidamente.
- Verificar que las actividades encargadas a cada función se estén realizando correctamente.



Los tipos de actividades de control son:

- Análisis efectuados por la dirección: Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar si se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejora de los procesos de producción, programas de contención o reducción de costos. También se efectúa un seguimiento de la puesta en marcha de planes de desarrollo de nuevos productos, de creación de “joint ventures” (sociedades de riesgo compartido) o de financiación.

EJEMPLO:

- El Gerente de Ventas debe realizar un proyecto de marketing en el que se analice todos los puntos sobre la campaña que realizará y el segmento de mercado al que se enfocará el producto, pero todo esto debe realizar por escrito considerando todos los factores tanto económicos como demográficos de manera que pueda compararse y verificar si se están cumpliendo las tareas descritas, esta es una manera de controlar las actividades que realiza la empresa y su recurso humano.

- Gestión directa de funciones por actividades: Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

EJEMPLO:

- En una empresa como YANBAL la directora de zona es la responsable de analizar las ventas realizadas por las asesoras de belleza verificando si se ha logrado el objetivo planteado por cada persona e incentivándola a que sigue con su trabajo.

- Proceso de información: Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.

EJEMPLO:

- La empresa Círculo de Lectores trabaja con un sistema en el que captan todos los datos de los clientes que compran libros, discos o casete mediante formularios



cada uno de los vendedores y luego se registra en la base de datos en la que se actualiza periódicamente los datos validando la información mediante el reporte de cada jefe de área y el jefe de sistemas.

- Controles físicos: Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

EJEMPLO:

▣ Las inversiones financieras que realiza MANPOWER son verificadas constantemente de una manera periódica de manera que se puede utilizar cuando se necesite pero es importante que se lleve un control minucioso de los interés y el capital que se invirtió para que al momento de comparar con los estados financieros de la empresa estos arrojen resultados óptimos.

- Indicadores de rendimiento: El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la respuesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

EJEMPLO:

▣ La empresa Juliecom S.A. Lleva su actividad operativa mediante indicadores de rendimiento en donde analiza la calidad de los productos, el tiempo que se demore en salir uno de los pedidos y la satisfacción que genera el servicio personalizado al cliente. Mensualmente se realiza un reporte de costos donde se evalúa la eficacia del gerente de compras para reducir los precios con los proveedores.

- Segregación de funciones: Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados de manera que con cada actividad designada a cada uno de ellos se logre una revisión minuciosa y así se reduzca el porcentaje de error.

EJEMPLO:

▣ En la cuenta de Bancos se debe tener un especial control ya que la persona que realiza el pago no puede realizar la conciliación bancaria correspondiente a cada



mes por lo que se delegará esta función a otra persona de igual manera sucede con el registro en el paquete contable.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN

Es obvio que para poder controlar una Empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financiero constituyen una parte importante de esa información. Su contribución es incuestionable.

Sin embargo, mi primera reflexión sería que la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una Empresa.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una Empresa.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

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

GRÁFICO 4.4



FUENTE: Control de los Recursos y los Riesgos-ECUADOR-(CORRE), Marco Integrado

Un ejemplo muy claro dentro de una empresa es que se debe presentar un informe mensual del estado de la empresa a todos los empleados para que exista respaldo del trabajo que realizan.

Si existe algún cambio en las políticas de la institución autorizado por el gerente de debe comunicar inmediatamente a los directores de cada área para que a su vez informe al personal que está a su cargo y se evite malos entendidos.

La comunicación efectiva puede ocurrir en un sentido amplio, de arriba hacia abajo y viceversa, y a todo nivel de toda la entidad.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Todo el proceso debe ser supervisado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten y de esta manera el sistema de control interno puede reaccionar dinámicamente, cambiando según las condiciones lo requieran.

Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.



El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- Supervisión permanente
- Supervisión Interna
- Evaluación Externa

Un ejemplo muy claro de monitoreo es cuando el Gerente Financiero debe supervisar mensualmente el trabajo realizado en la empresa en la parte económica como son los departamentos de contabilidad y tesorería, para evitar problemas posteriores.

CAPÍTULO V

Propuesta e
Implementación de los
Controles Internos
Administrativos del
Departamento de
Logística





CAPÍTULO V

PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

5.1. Evaluación del Control Interno

Para la evaluación del control interno existen algunos métodos entre los cuales podemos detallar los siguientes:

- Cuestionarios
- Flujogramas
- Descriptivo o Narrativo
- Matrices

A continuación se detalla los conceptos de cada uno de ellos para conocer la importancia, ventajas, desventajas y escoger la mejor alternativa para evaluar el control interno dentro de la empresa.

CUESTIONARIOS

Los cuestionarios son listas escritas de preguntas que se distribuyen entre los usuarios. Los cuestionarios difieren de las encuestas ya que se tratan de listas escritas y no de entrevistas como tales, de modo que requieren un esfuerzo adicional por parte de los usuarios, quienes habrán de rellenarlo y enviarlo de vuelta.

Los cuestionarios están realizados a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo la realización del examen de auditoría, las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.



Las propuestas son formuladas de tal manera que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

FLUJOGRAMAS

Los flujogramas son representaciones gráficas de un proceso. Son utilizados normalmente por los analistas funcionales para describir el flujo de documentos y la secuencia de trabajos que se realizan en un proceso manual, así como el flujo del proceso en un sistema mecanizado.

La elaboración de diagramas de flujo es importante para la mejor comprensión del procedimiento que se describe.

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de los impresos o los materiales. Muestra los Departamentos o puestos que intervienen para cada operación descrita, y puede indicar el equipo e instrumentos utilizados en cada caso.

El uso de esta técnica de trabajo presenta las siguientes ventajas:

- ➡ Facilita la extracción de información y el desglose en operaciones durante la elaboración del procedimiento.
- ➡ Es un excelente instrumento para la presentación oral y visual.
- ➡ Es muy efectivo para proporcionar una idea global acerca del funcionamiento del sistema.

Como desventaja más significativa podemos resaltar lo complicada que puede resultar su realización en algunas situaciones lógicas que presentan multitud de alternativas.

SIMBOLOGÍA

La representación gráfica se basa en el uso de un conjunto de símbolos que denotan un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas.



Los símbolos utilizados son en su mayoría figuras geométricas a las que se atribuye convencionalmente un significado, por ejemplo, operaciones que ejecuta una determinada unidad funcional, documentos, archivos, interfases, etc.

Dos son los estándares que definen los diferentes tipos de símbolos abstractos (perfiles de figuras geométricas) utilizados en los diagramas de flujo:




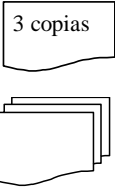
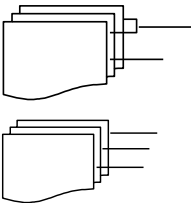

- ➡ El estándar ASME (American Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas.
- ➡ El estándar ANSI (American National Standard Institute) para representar los flujos de información

A continuación, se expone detalladamente la simbología utilizada por el estándar ANSI que es el más extendido en nuestro país:



CUADRO 5.1



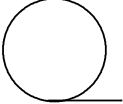

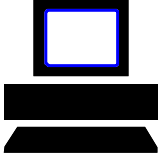

■ PROCESOS MANUALES

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
INICIO / FIN		Este símbolo se usa para indicar el principio y el final de un procedimiento, según se especifique la palabra INICIO o FIN.
FLUJO DIRECCIONAL		Este símbolo se usa para indicar el flujo del proceso, esto es, la secuencia de realización de los eventos (tareas, operaciones) tanto en un sistema manual como mecanizado. Se usa también para indicar el flujo de información entre un proceso manual o mecanizado y los documentos, archivos...
DOCUMENTO		Un documento es la representación gráfica de algún tipo de información, la cual puede proceder de algún archivo o puede ser generada durante algún paso del proceso. En un documento se suelen usar varios tipos de anotaciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ NOMBRE DEL DOCUMENTO ✓ NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN ✓ REFERENCIA (se especifica sólo la primera vez que aparece el documento).
DOCUMENTO CON COPIAS (dentro del mismo Flujo)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicación del NÚMERO DE COPIAS 2. REPRESENTACIÓN gráfica de las COPIAS.
DOCUMENTO CON COPIAS (distinto Flujo)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Representación conjunta de las copias y diferente Flujo direccional. 2. Representación individualizada de copias y Flujos asociados a las mismas.
BATCH DE DOCUMENTOS		Representa la reunión de documentos similares, dentro del proceso. Se les incorpora el batch header (encabezamiento de lotes) que contiene información referente a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ NÚMERO DE BATCH ✓ TIPO Y NÚMERO DE DOCUMENTOS ✓ FECHA



NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
OPERACIONES MANUALES		<p>Se trata de actividades o tareas ejecutadas por un individuo (consulta telefónica, revisar y/o puntuar un documento, etc). Las anotaciones que se utilizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • categoría de los individuos que desarrollan la tarea. • breve descripción de la operación. • número de identificación del documento de referencia.
ARCHIVO MANUAL		<p>Representa un lugar donde se almacenan documentos. Pueden ser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • permanentes • temporales • especiales <p>Las anotaciones utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre del archivo • tipo de archivo (*) • organización del archivo (*) • periodo de retención (*) • número de identificación del documento de referencia (*) <p>(*) Se representa solamente la primera vez que aparece el archivo.</p>
DECISIÓN		<p>Permite representar tareas en las cuales el flujo de trabajo puede seguir diferentes caminos, dependiendo de la respuesta a una pregunta específica.</p> <p>Se especifica la pregunta en el interior del símbolo y las alternativas como flujos direccionales alrededor de él.</p> <p>Resulta muy conveniente para facilitar la interpretación del flujograma realizar las preguntas con sólo dos alternativas de respuesta.</p>
CONECTOR INTERIOR DE PÁGINA		<p>Se utiliza para unir dos líneas de flujo dentro de una página o bien para indicar alguna nota aclaratoria en relación con algún documento, operación, etc., al pie de página. Se indica con una letra en el interior, tanto en la salida como en la llegada.</p>
CONECTOR EXTERIOR DE PÁGINA		<p>Se utiliza para unir dos líneas de flujo en páginas distintas. Se indica la salida con el número de página de destino y la letra de la línea en dicha página-destino, y la llegada con la página y letra del punto de origen.</p>

■ PROCESOS MECANIZADOS

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
PROGRAMA		<p>Se trata de la representación de una tarea desarrollada por el ordenador.</p> <p>Las anotaciones que se utilizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • número de identificación del programa • descripción del proceso • número de identificación del documento de referencia
ARCHIVO MAGNÉTICO		<p>Describe un archivo en general cuando aún no se ha decidido el tipo particular de archivo que debe utilizarse.</p>
CINTA MAGNÉTICA		<p>Denota un archivo formado por cintas magnéticas (o por un tambor de cintas) en las que el acceso a la información es secuencial.</p>
DISCO MAGNÉTICO		<p>Representa un archivo formado por discos magnéticos (o un lote de discos magnéticos) en el que el acceso es indexado.</p>
OPERACIÓN ON-LINE		<p>Representa interacción directa entre el operador y el terminal-ordenador.</p> <p>Significa que el operador introduce datos e inmediatamente estos son procesados por el ordenador con la consiguiente respuesta el operador a través de la pantalla. Se utiliza tanto para introducir como para mostrar datos.</p> <p>Las anotaciones utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificación de la pantalla • descripción breve de la pantalla • número de identificación del documento de referencia.
UNIÓN POR TELECOMUNICACIÓN		<p>Se utiliza para representar las líneas de comunicación entre terminales y ordenador, o entre ordenadores.</p>



DESCRIPTIVO O NARRATIVO

Consiste en una descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando: estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. La obtención de la información se lo realiza mediante entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

MATRICES

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

Para la elaboración del presente trabajo se va aplicar el método de los flujogramas y de los cuestionarios, ya que se comparó las ventajas y desventajas de estos métodos y son fáciles de realizar, permiten tener una visión general de la empresa y detecta las deficiencias de una manera rápida.

Primero se debe conocer cual es el papel que cumple el Área de Logística dentro de la empresa y a continuación se detalla:

El área de Logística cumple un papel fundamental en el desarrollo empresarial en la actualidad, ya que facilita la cadena de abastecimiento, mejora la calidad del servicio, aumenta la cantidad de clientes satisfechos, logra una mejora en el precio, simplifica los procesos logrando una optimización de tiempo, logra una mejor satisfacción del cliente preocupándose por sus necesidades, se mantiene a la vanguardia de la tecnología de información y usa de manera frecuente el nuevo mundo de la comunicación por Internet.

La buena administración del área de logística y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr importantes diferencias entre los competidores y aumentan la participación en el mercado de una manera notable, sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades que se deben analizar de una manera muy detallada.



Se define a la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica, controlar el movimiento, almacenamiento de forma eficaz, costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados, la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente.

Sencillamente es la ciencia y el arte de que los servicios lleguen al lugar, en la cantidad, y en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente. "The United Kingdom Institute of Logistics" (Instituto de Logística del Reino Unido) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo". También se ha definido como "la gestión de inventario en movimiento y estacionario". La disciplina de marketing comprende, almacenamiento, distribución y gestión de la información. Incluye también la gestión del suministro internacional en cadena y servicios de valor añadido / previos a la venta al por menor.

Por lo tanto el departamento de logística es el encargado de realizar estas actividades. Este departamento se le puede estructurar tan grande o pequeño como lo defina la administración o según la perspectiva del mismo departamento y esto depende de las necesidades de la empresa.

En algunos casos el departamento de logística puede ser simplemente el encargado de embarques. Pero en otras empresas el departamento de logística puede ser el responsable de toda la cadena de abastecimiento teniendo a su cargo desde la estimación de la demanda hasta el servicio a clientes pasando por los procesos de selección de proveedores, cotizaciones, compras, transporte, recepción, costos, almacenes, producción, embarques, calidad, etc.

Se debe tener en cuenta cuatro conceptos fundamentales para el buen desempeño de la cadena de logística y son:

1. Buena administración
2. Sentido común
3. Actitud
4. Compromiso con el servicio al cliente.

Independiente del tipo de negocio o del tamaño de la empresa al que se va aplicar o implementar este departamento se debe tener en consideración el objetivo de abastecer

los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible para con ello dar un mejor servicio al cliente.

El departamento de Logística está integrado por cinco elementos: Proveedores, Transportes, la Empresa, los Clientes y la Comunicación entre ellos.

GRÁFICO 5.1



Fuente: Elementos de la Cadena de Abastecimiento [Emiliano Espinosa, 2004



EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno dentro de la Empresa Prisma Iluminación se va a realizar un Cuestionario tomando en consideración todos los componentes del control interno y los factores que lo integran:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

La evaluación global del sistema de control interno permite identificar y analizar los riesgos tanto internos como externos que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa. Se evalúa la efectividad del control interno para proveer una certeza razonable de que se previene o se detectan y se corrigen errores e irregularidades.

LIMITACIONES INTRÍNECAS DEL CONTROL INTERNO

- 1- Restricciones de recursos y la necesidad de considerar el costo del control interno en relación con los beneficios anticipados.
- 2- Los límites del juicio humano y fallos humanos tales como simples errores o equivocaciones por descuidos, distracción, errores o malentendidos de las instrucciones.
- 3- La capacidad de la gerencia para desviar el control interno
- 4- La posibilidades de que exista colusión entre dos o más personas dentro o fuera de la entidad
- 5- La realidad de que pueden ocurrir interrupciones.

El cuestionario está enfocado a nivel general a toda la institución para tener una visión más clara de los controles que se aplican por parte de la Gerencia General.



El cuestionario se lo aplicará a la Gerente General de PRISMA ILUMINACIÓN la señora Isabel Añazco, quién es responsable de establecer las políticas y los controles dentro de toda la institución y en cada departamento.

EVALUACIÓN POR ÁREAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación por áreas del sistema de control interno primero realizamos un análisis del estado de la empresa mediante los flujogramas de los procesos, que nos permiten tener una visión general de las actividades que se realizan actualmente en cada departamento.

PROCESO COORDINACIÓN DE EVENTOS

Este proceso implica el montaje en sí del evento, en este proceso interviene el siguiente recurso humano:

- 1 Coordinador General
- 3 Coordinadores de Eventos
- Equipo Técnico Video
- Equipo Técnico Sonido
- Equipo Técnico Iluminación

PROCESO DE POST VENTA

Este proceso es muy importante dentro de la empresa porque permite evaluar un evento de manera específica, para lo cual el coordinador realiza una evaluación de su equipo de trabajo que intervino en el evento y se califica a cada integrante tomando en consideración diferentes parámetros como: tiempo, desempeño, puntualidad, responsabilidad entre otros.

Una vez concluido el evento el coordinador se comunica con el cliente para preguntarle si está de acuerdo con todos los detalles del evento realizado, y de acuerdo a la opinión del cliente se realiza un análisis y se califica para mejorar en próximos eventos o felicitar al personal.



PROCESO DE BODEGA

Este proceso se encarga de llevar un control de todos los bienes que posee la empresa para la realización de sus eventos tanto activos fijos como suministros y materiales dentro de la bodega.

Dentro de este proceso interviene el siguiente recurso humano:

- 1 Jefe de Bodega
- 2 Asistentes de Bodega
- 2 Coordinadores de Bodega

Además se realizaron cuestionarios aplicados al área de inventarios que comprenden: Suministros y Materiales; Activos Fijos.

Se realizó un modelo de cuestionario y fue aplicado a la Gerencia General, Coordinador General de Bodega y Jefe de Bodega, quienes respondieron a las preguntas por separado y se pudo determinar un resultado del manejo de inventarios.



Diagrama No. 5.1
PROCESO COORDINACIÓN
EVENTOS-BODEGA

FASE 1

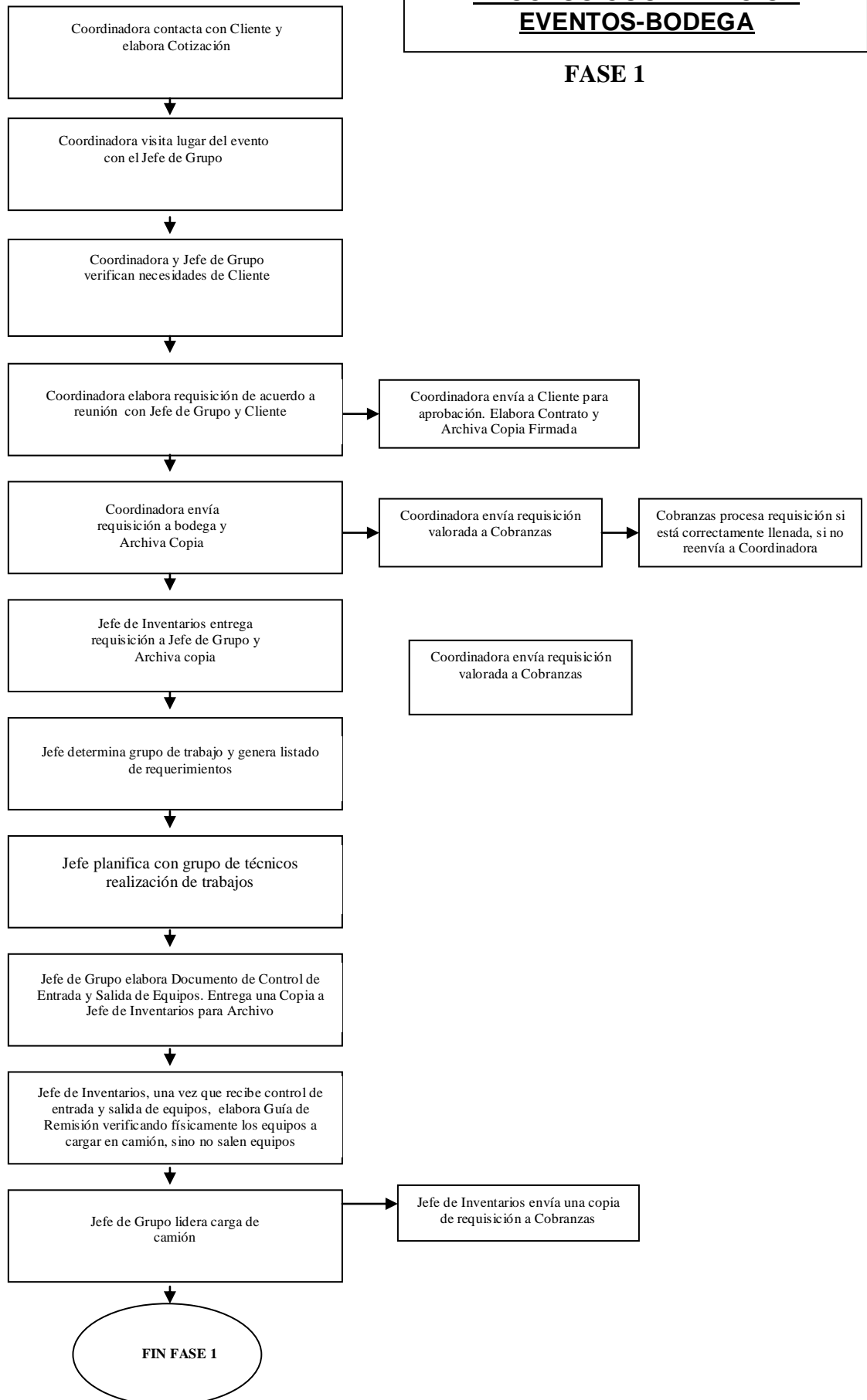




Diagrama No. 5.2
PROCESO DE POST VENTA

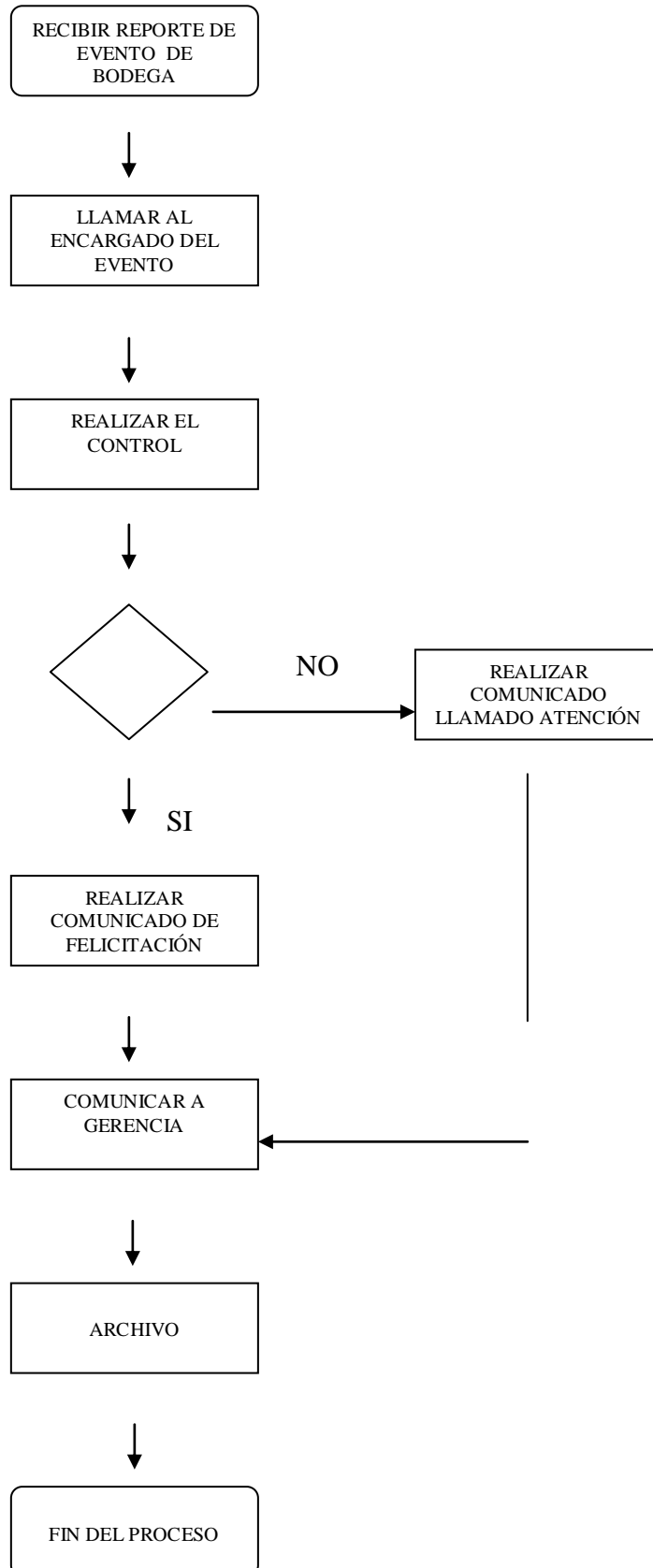
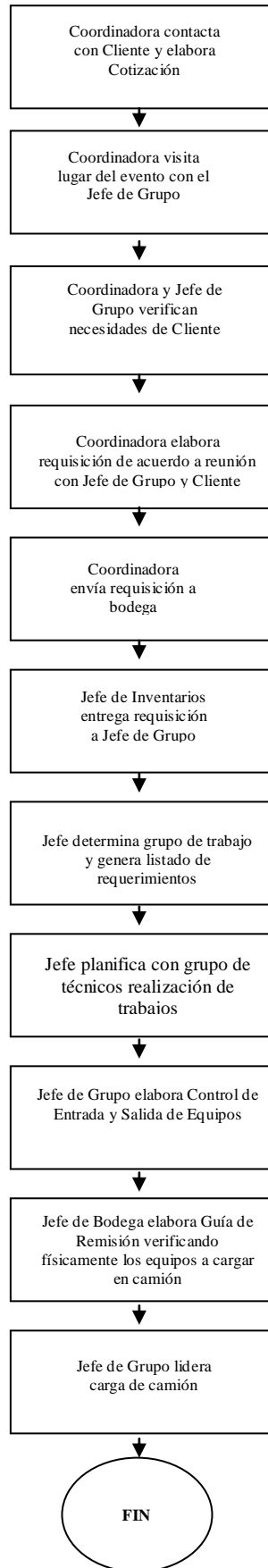




Diagrama No. 5.3
PROCESO
COORDINACIÓN
EVENTOS-BODEGA

FASE 1





5.2. Medición del Riesgo de Control

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evaluación de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

- **Riesgo de Control:** Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- **Riesgo de Detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.
- **Riesgo Inherente:** Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Es necesario entonces, luego de conocer los posibles riesgos, tener en cuenta:

- a) Probabilidad de ocurrencia del Riesgo
- b) Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello:

- Las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:

- a) Poco Frecuente (PF)
- b) Moderado (M)
- c) Frecuente (F)

Poco Frecuente: cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

Moderado: Puede ocurrir en algún momento.

Frecuente: Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

- El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:

- a) Leve (L)
- b) Moderado (M)



c) Grande (G)

Leve: Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.

Moderado: Requiere de un tratamiento diferenciado: Pérdida financiera media.

Grande: Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Escala de tres escenarios de calificación de riesgo.

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75 %	Riesgo Bajo 76% - 95%
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión:

Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo.

Riesgo Alto 15% - 50%	R. Moderado Alto 51% - 59 %	Riesgo Moderado 60 % - 66 %	R. Moderado Bajo 67 % - 75 %	Riesgo Bajo 76% - 95%
---------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.



Uso de colorimetría para la calificación de riesgos.

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está aplicando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reporte o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas, de 3, 4 y 5 niveles.

Sistema de Semáforo - 3 Niveles	
1	Verde
2	Amarillo
3	Rojo

Sistema de Alertas – 4 Niveles	
1	Verde
2	Amarillo
3	Naranja
4	Rojo

Sistema de Escala de Colores – 5 Niveles	
1	Azul
2	Verde



3 – Amarillo
4 – Naranja
5 – Rojo

5.3. Resultados de la Evaluación de Control Interno

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación global se realizó preguntas a la Gerente General de PRISMA, enfocadas a cada TOTAL 134 35 componente del control interno mediante la aplicación del COSO II y se obtuvo el siguiente resultado:

CALIFICACIÓN TOTAL=	35
PONDERACIÓN TOTAL=	134
CALIFICACIÓN RIESGO=	26,12

Se realizó un total de 31 preguntas y cada una tenía una ponderación sobre 5 puntos que de acuerdo a su incidencia dentro del control interno fue variando su ponderación dentro de este rango.

El total de preguntas con respuestas positivas que daban como resultado un buen control interno sumaron un total de 35 puntos, lo cual nos dice que existe un control interno bajo.

Para obtener el resultado total de la calificación del riesgo se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{CALIFICACIÓN RIESGO} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

CALIFICACIÓN TOTAL=	35
PONDERACIÓN TOTAL=	134
CALIFICACIÓN RIESGO=	26,12

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
--------------------	------------------------	--------------------



15% - 50%

51% - 75 %

76% - 95%

De acuerdo a la tabla de la medición del riesgo el resultado GLOBAL de control interno está dentro de un riesgo alto y un nivel de confianza del control interno bajo porque tenemos un resultado de 26.12%.

Se puede determinar que los resultados negativos donde no existe un adecuado control se enfoca en los siguientes aspectos:

DEFICIENCIAS A NIVEL GENERAL

- No existe por escrito un plan estratégico en el que se detalle la misión, visión, objetivos generales y específicos, estrategias y políticas generales de la empresa.
- No existe un manual de funciones en el que se detalle las actividades que debe realizar cada empleado dentro de la empresa.
- La empresa no cuenta con un organigrama estructural en el que se detalle los niveles jerárquicos y las posiciones dentro de la empresa.
- No se presentan informes por escrito por parte de los jefes de cada departamento que permitan evaluar el desempeño global.
- No se realiza un análisis de los riesgos tanto internos y externos que podrían influir en el logro de los objetivos de la empresa.
- No existe información histórica que permita comparar los resultados obtenidos dentro de cada área y poder evaluar algunos factores tanto económicos como operativos.
- No se llevan a cabo ni se documentan las evaluaciones periódicas y sistemáticas de los sistemas de control dentro de la empresa.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INVENTARIOS

Para evaluar el control interno dentro del área de Logística se ha realizado un cuestionario al proceso de Inventarios.

Este cuestionario se aplicó a tres personas que laboran en la empresa de distintos niveles de jerarquía para poder tener un resultado óptimo de la evaluación.



La primera entrevista se realizó a la Gerente General de PRISMA Iluminación la señora Isabel Añazco, quién informó acerca del proceso de Inventarios y de los controles implementados dentro de la empresa desde su administración.

La segunda entrevista se realizó a la Jefe de Bodega de PRISMA Iluminación la señorita Martha Guerra, quién informó acerca del proceso de Inventarios y de los controles implementados dentro de la empresa por la administración.

La tercera entrevista se realizó al Coordinador de Bodega de PRISMA Iluminación el señor Rodrigo Quishpe, quién informó acerca del proceso de Inventarios y de los controles implementados dentro de la empresa.

$$\text{CALIFICACIÓN RIESGO} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

Después de analizar las tres respuestas de los entrevistados se pudo analizar que el control interno de la empresa para el proceso de inventarios es bueno, pero es necesario que se obtenga un resultado global del control interno.

Se unieron las tres evaluaciones y se obtuvo el siguiente resultado:

RESULTADOS
PONDERACIÓN DEL RIESGO

APLICACIÓN CUESTIONARIO	RESULTADO
SUMATORIA TOTAL	207,16
RESULTADO DE RIESGO TOTAL	69,05

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75 %	Riesgo Bajo 76% - 95%
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------



Después de analizar este proceso se pudo concluir que tiene un riesgo moderado porque está dentro del rango con un resultado de 69.05% y un nivel de confianza moderado en los controles que tiene la empresa, para lo cual es necesario que se analicen las preguntas que tuvieron un resultado negativo y se pongan controles sobre estos temas.

La empresa tiene un nivel aceptable de controles dentro del manejo de inventarios de suministros y materiales y los activos fijos de la empresa que se utilizan para la prestación de servicios propios del giro del negocio.

DEFICIENCIAS DEL PROCESO DE INVENTARIOS

- ⇒ No existe un adecuado cálculo de los costos unitarios de cada evento de acuerdo a la categoría del evento.
- ⇒ No se verifica el adecuado y oportuno registro de las cifras actualizadas de activos fijos en los libros de contabilidad porque no se integran los módulos de existencia con los costos.
- ⇒ En el sistema de almacenes no se toman en cuenta aspectos como: verificación de existencia de mercancía, niveles críticos de stock, antigüedad de mercancía, valuación de mercancía por distintos métodos, cálculo de costos unitarios, etc.
- ⇒ No existe información real sobre la existencia de los activos fijos dentro de la bodega que se pueda cotejar con la base de datos de la empresa.
- ⇒ El software que se utiliza para el control de las existencias en bodega no es dinámico y dificulta la entrada y salida de los equipos al momento de un evento.

5.4. Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno

Después de obtener los resultados de la evaluación del control interno a nivel global es necesario analizar los temas que dieron un resultado negativo en el cuestionario, porque son éstos los que necesitan implementar mejores controles o nuevas estrategias.

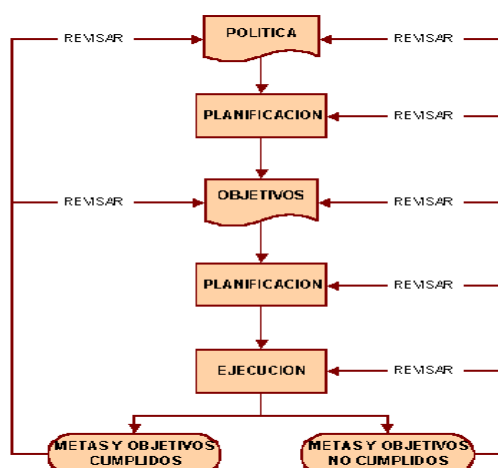
IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES GENERALES

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS POR ESCRITO

Es importante que la administración implemente en la empresa políticas claras y por escrito, de manera que todos los funcionarios dentro de la institución las conozcan y las apliquen dentro de cada área establecida.

La administración para elaborar las políticas debe tomar en cuenta que:

- Se debe definir unas políticas claras acorde a las necesidades de la empresa.
- Es importante que las políticas sean comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la empresa.
- Las políticas deben estar acorde a la visión de la empresa.
- Una vez establecidas las políticas deben realizarse objetivos claros enfocados a cada departamento.
- Es necesario revisar constantemente las políticas en base a los cambios internos y externos que se realizan.





Fuente: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

Es necesario que la Alta Gerencia se encargue de la revisión constante de las políticas, objetivos y de la ejecución en sí del trabajo, para lo cual es necesario realizar una planificación de las actividades que se efectuarán.

No es importante empapelar la empresa con las políticas, ya que éstas solo se alcanzarán si el personal las incorpora a su manera de pensar y lo refleja en sus actitudes diarias en el trabajo que realiza.

La dirección es la encargada de hacer cumplir las políticas a través de las actitudes que tome frente al trabajo, las acciones y decisiones oportunas siempre enfocadas a cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Hay que tomar en consideración que las políticas son muy fáciles de plantear y pueden quedar escritas en un papel, pero sino se las aplica y se las hace cumplir el trabajo será en vano.

Es importante que se determinen políticas para cada departamento dentro de la empresa de eventos. Por ejemplo para el departamento de ventas su política estará enfocada a la satisfacción de los clientes y será: "La empresa cumplirá con los requisitos establecidos con los clientes al momento de firmar el contrato".

Ahora es importante que se fijen los objetivos principales en los departamentos de: Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Producción y Ventas, Técnico y Logística; para así poder establecer las políticas adecuadas que permitan el buen funcionamiento de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO POR ESCRITO

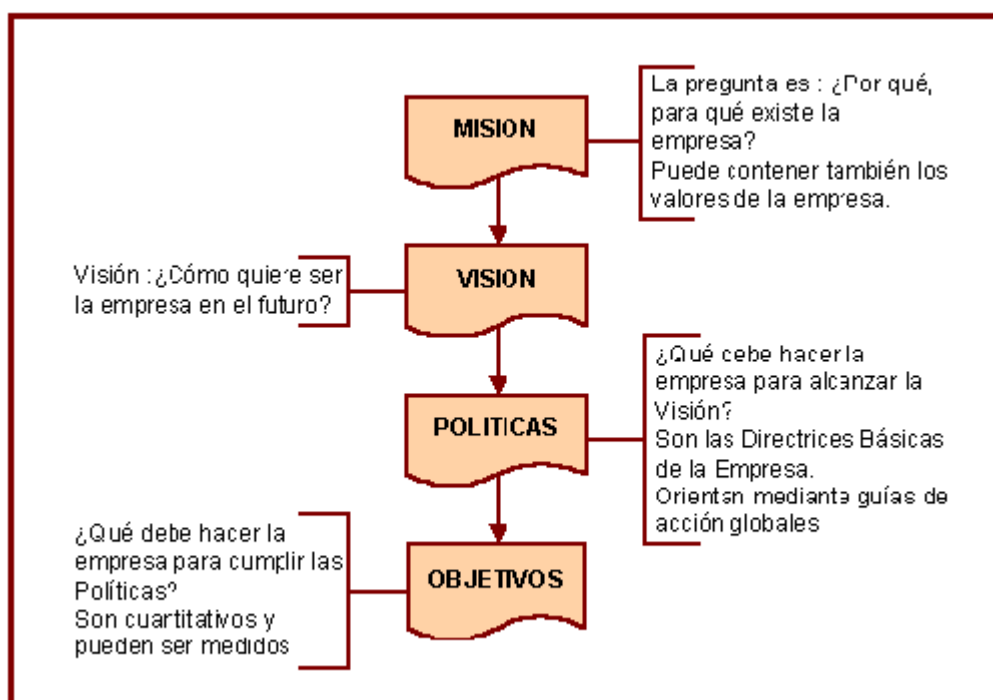
Como sabemos la planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, ya que en base a ella se puede detallar algunos aspectos de gran importancia como el análisis FODA donde analizamos los aspectos positivos y negativos de la empresa.

Sin un marco estratégico la empresa no sabe a dónde ir o por qué quiere llegar a cumplir cierto objetivo. Por ello, tampoco importa por qué ha llegado allí.

La planificación estratégica permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

A continuación se detalla un esquema de los componentes de la planificación estratégica:



Fuente: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

La planificación estratégica es una herramienta útil para la gerencia, no para adivinar el futuro o evitar sus riesgos, sino para que la empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

La Gerencia General debe tomar en cuenta ciertos aspectos para la correcta aplicación de la planificación estratégica:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.



-
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
 - Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
 - Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
 - Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
 - En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

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

Es importante que se realice un manual de procedimientos en el que se incluya además de los puestos o unidades administrativas, el detalle de la responsabilidad y participación dentro de la empresa.

Debe contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Además este manual de procedimientos facilita el trabajo de inducción de nuevos funcionarios dentro de la empresa, ya que a través de él se puede observar el detalle de funciones y los pasos que hay que realizar para una actividad definida.

Algunas ventajas de la creación de los manuales de procedimientos son:



- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Ayuda a emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es muy importante que la empresa cuente con un organigrama estructural definido en la empresa porque es un substancial instrumento de análisis para detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando, esto nos ayuda a



determinar los cargos específicos y observar el personal que se necesita para trabajar en cada área, evitando así el exceso de personal sin funciones específicas.

Como propuesta para el organigrama estructural dentro de la empresa se ha creado nuevos departamentos y se los ha ubicado dentro del área Administrativa u Operativa para poder definir las actividades.

Se ha creado el Departamento de Logística, el cual es encargado de toda la parte operativa del montaje de un evento y constituye la adquisición de equipos, el correcto almacenamiento, el montaje de un evento, y el retorno a la bodega.

La actividad de adquisición no lo realiza la empresa, sino que es subcontratada para poder reducir costos en la contratación de personal y trámites de importación. Este proceso solo implica la necesidad de adquisición de un equipo determinado por parte del personal que labora en los eventos.

Para comprender mejor este proceso es necesario crear un flujograma en el que se detallan estas funciones y su relación con los demás departamentos de la empresa.

A continuación se detalla el flujograma de adquisiciones de activos fijos, suministros y materiales y el organigrama estructural de la empresa en el que se detalla todos los departamentos que existen y los propuestos para mejorar ciertas actividades.

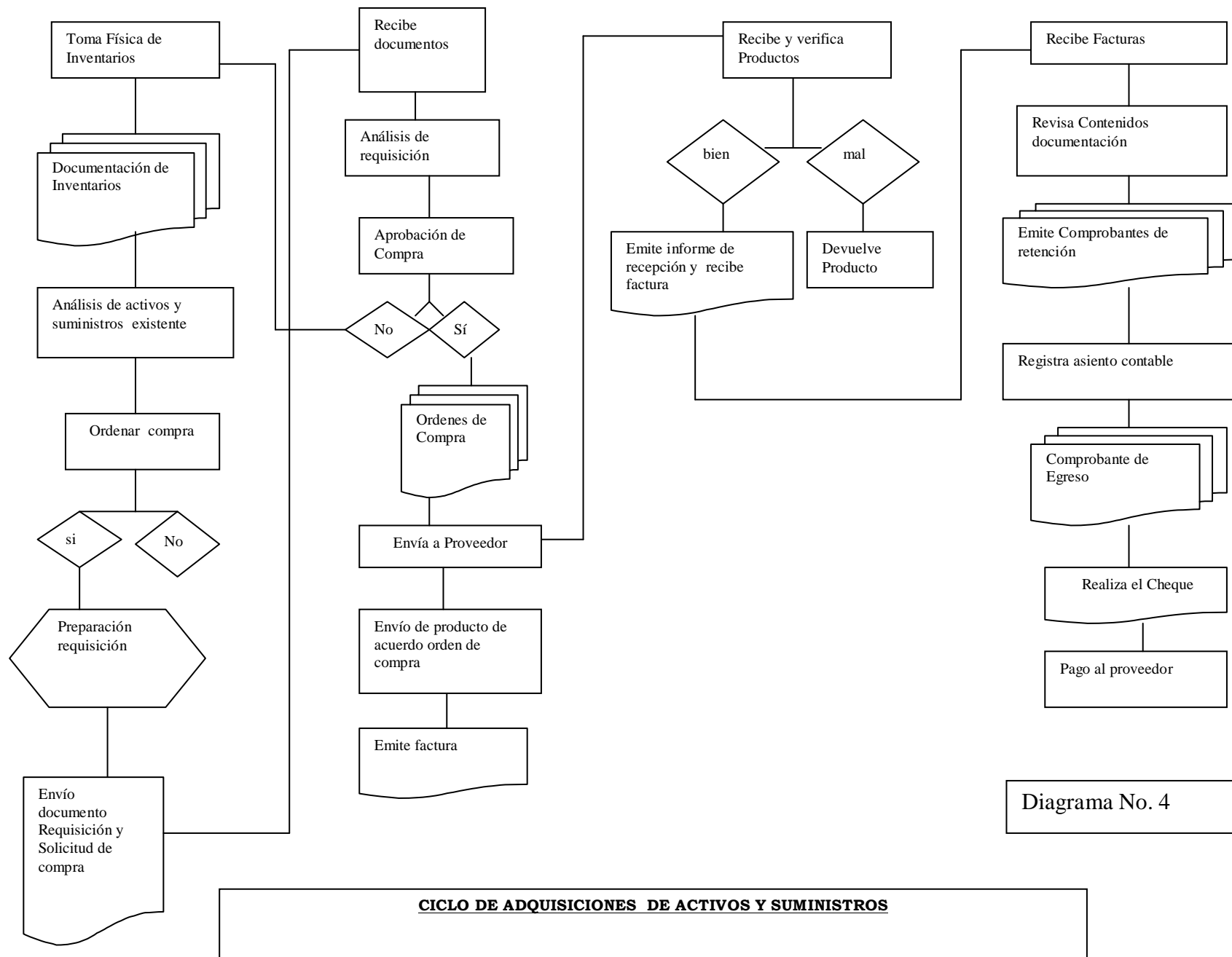
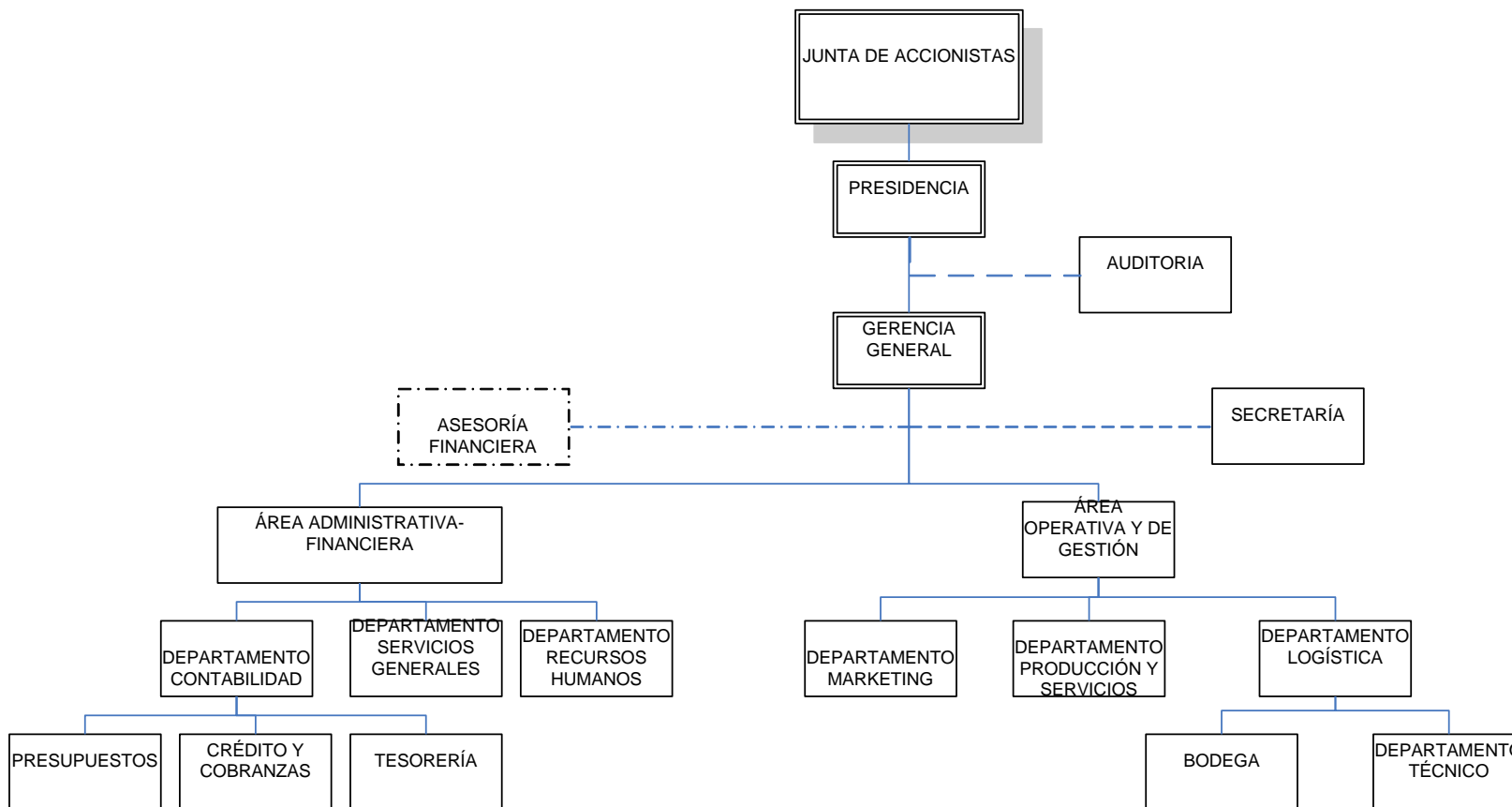


Diagrama No. 4



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

miércoles, 28 de febrero de 2007





ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS

Es importante que para tomar decisiones correctas y oportunas sobre datos financieros o nuevas estrategias de mercado dentro de la empresa, se cuente con datos históricos y estadísticas sobre operaciones y datos financieros.

Para poder realizar comparaciones y medir resultados se puede tomar en cuenta los siguientes datos:

- ⌘ Ventas mensuales y anuales
- ⌘ Número de clientes
- ⌘ Tiempo de operatividad
- ⌘ Utilidad por evento
- ⌘ Utilidad General
- ⌘ Índices Macroeconómicos
- ⌘ Número de eventos mensuales y anuales
- ⌘ Rotación de activos fijos

DETALLE ESCRITO DE EVALUACIONES A LOS CONTROLES

Una vez que se establezcan y se implementen los controles para las diferentes áreas de la empresa es necesario que se los establezca por escrito para evitar errores y confusiones por parte del personal que se encargue de la evaluación.

Además es necesario que los informes se los presente por escrito por parte del personal encargado de realizar la evaluación de control interno, ya que así se puede mantener registros e ir comparando los controles que existían y los que se implementarán.

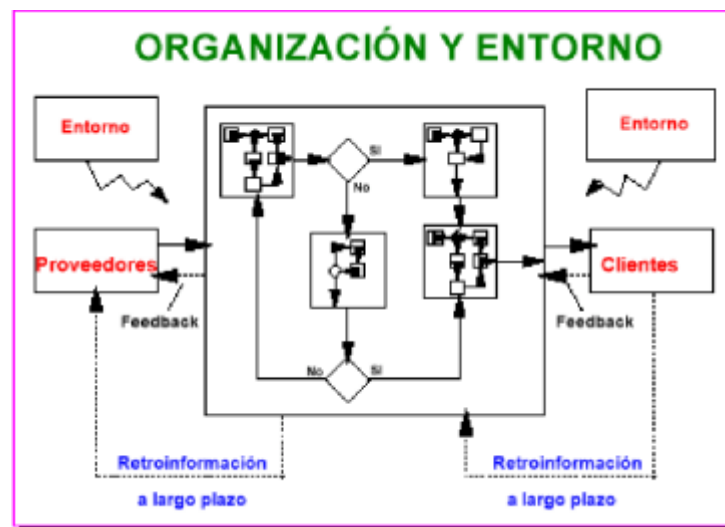
ANÁLISIS DE PROCESOS

Es necesario que se analice de una manera detallada los procesos que existen en la empresa, para poder observar si existen algunas tareas que demandan mucho tiempo o

si se lo debe enfocar a otro departamento, para evitar los reprocesos y orientar de una manera adecuada los responsables de cada tarea.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

En algunos casos a veces no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.



Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

La empresa de eventos posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma, centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes.



IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES EN EL PROCESO DE INVENTARIOS

ELABORACIÓN DE COSTOS DETALLADOS

Es importante que en la empresa se fije un sistema de costos detallados por eventos como un proyecto a largo plazo, ya que es importante conocer cuanto cuesta la elaboración de acuerdo al tipo de evento para poder determinar el costo y fijar la utilidad.

En la actualidad la empresa no lleva un detalle de costos adecuado, puesto que solo puede determinar el costo de manera global y al final del período contable.

La Gerencia General debe realizar una evaluación del tipo de eventos que se realizan durante todo el año de acuerdo a datos históricos y luego separar los eventos por categorías que pueden ser A, B, C de acuerdo al tipo de espectáculo y el material, recurso humano, equipos y demás recursos que se utilizan.

Los eventos por categorías pueden estar divididos de la siguiente forma:

EVENTO TIPO A

- Sonido colgado LINE ARRAY marca ELECTROVOICE 50.000 watts
- Amplificación para escenario
- Iluminación profesional 30.000 watts
- 40 tachos reflectores PAR 64 1000 watts
- Cañón seguidor
- Cámara de humo
- Sistema inteligente de luces robóticas
- Tarima gigante con estructura y alerones para sistema de sonido colgado

El valor total del evento con este equipo y estructuras puede costar entre \$7000-10000



EVENTO TIPO B

- Sonido profesional marca ELECTROVOICE 20.000 watts
- Amplificación para escenario
- Iluminación profesional 20.000 watts
- 24 tachos reflectores PAR 64 1000 watts
- Cañón seguidor
- Cámara de humo
- Sistema inteligente de luces robóticas
- Tarima profesional con techo

El valor total del evento con este equipo y estructuras puede costar entre \$3000-6000

Este detalle de costos por evento permite tener una base en la cual fijar los precios de los eventos y así los accionistas puedan fijar cuánto será su margen de utilidad, pero esto solo se logrará si se tiene el detalle del costo actualizado.

Otro importante aspecto para fijar los costos por eventos se debe a que permite tener costos reales para poder bajar los costos con relación a la competencia, ya que si se tiene el costo por elementos entonces se puede tomar decisiones de cuales son los que aumentan el costo del evento y así poder ajustarlos.

Existe un nuevo enfoque para obtener los costos en la empresa en base a las actividades que se realizan que es muy novedoso y ayudaría a tener mejores resultados dentro de la empresa de espectáculos debido al tipo de actividad que realiza.

Estos nuevos sistemas de gestión proporcionan un mayor poder de análisis, ya que pueden incorporar otra serie de medidas de gran valor cualitativo en la toma de decisiones. Con el nuevo enfoque por actividades se puede llegar a controlar cualquier aspecto organizativo, llegando a valorar cualquier acción antes de que una decisión sobre la estructura de costos pudiera adoptarse.

Se Podría afirmar que un sistema de gestión "integral" permite conocer el flujo de las actividades realizadas en la organización que consumen los recursos disponibles y por lo tanto incorpora costos a los procesos.

Algunas características importantes de este nuevo sistema de costos son:



-
- Es un sistema de gestión "integral" donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que nos permiten una gestión óptima de la estructura de costos.
 - Permite conocer el flujo de las actividades de manera que se pueda evaluar cada una por separado y criticar la necesidad de incorporarla o no al proceso sin perder la visión de conjunto.
 - Proporciona herramientas de valoración objetivas de costos.
 - Valora los recursos consumidos por cada actividad.

Entre los objetivos que persigue la implantación de un sistema de gestión de costos se pueden citar:

- Visión estratégica de los recursos consumidos en los procesos.
- Valoración de las tareas que se están realizando dentro de la organización.
- Valoración y análisis de las tareas de alto costo.
- Eliminación o reducción mediante automatización de tareas que agregan poco valor al cliente.
- Potenciar las tareas que aportan alto valor al cliente (interno o externo) y que no se les presta la atención que merecen.

Si se mira el costeo basado en actividad desde la perspectiva de la gerencia estratégica de costos, el ABC se considera como una herramienta financiera muy útil de la gerencia estratégica.

En el sistema de costo basado en las actividades, la relación causa – efecto se logra en forma más precisa entre las bases de absorción y los costos, estableciéndose entre ellas diferencias apreciables; en tal sentido, la implantación del ABC puede inducir costos por líneas de servicios marcadamente diferentes a los obtenidos por un sistema de costos tradicionales.

El método de las actividades introduce nuevas técnicas en cuanto a la precisión y a la flexibilidad con que se puede llevar a cabo el análisis de los costos.

Por la abundante información que ofrece, el ABC es muy útil en la etapa de planeación, sirviendo de guía para decisiones estratégicas como fijación de precios, introducción de productos y/o servicios etc.



Los costos que se tomarán en cuenta para un evento de tipo A estarán considerados de acuerdo a algunas variables como: lugar, tiempo, personal, equipo utilizado.

El detalle de los costos por mano de obra será calculado del valor mensual fijado por la empresa y de acuerdo al horario en el que se desarrolla el evento. Por ejemplo si está fuera del período de trabajo entonces se fijarán las horas extras y suplementarias de acuerdo a lo que establece la ley que son el 50% para horas extraordinarias y el 100% para horas suplementarias. Se muestra un detalle de los sueldos de las personas que intervienen en la realización de los diferentes eventos.

SUELDO PERSONAL

CARGO	SUELDO MENSUAL	VALOR HORA	HORAS EXTRAS	HORAS EXTRAORDINARIAS	VALOR POR EVENTO 5 HORAS	TOTAL
COORDINADORES	700,00	2,92	4,38	5,83	29,17	58,33
JEFE DE ILUMINACIÓN	600,00	2,50	3,75	5,00	25,00	25,00
JEFE DE VIDEO	600,00	2,50	3,75	5,00	25,00	25,00
JEFE DE SONIDO	600,00	2,50	3,75	5,00	25,00	25,00
TÉCNICOS	480,00	2,00	3,00	4,00	20,00	180,00
TOTAL						313,33

Para establecer los costos de los equipos se debe calcular el costo del bien y calcular su depreciación anual, mensual y diaria y en base a esto estimar cuánto la empresa tiene que establecer como precio de servicio al público.

En el caso de los equipos que se alquilan se debe establecer alianzas estrategias con los proveedores y fijar los valores de alquiler y en base a esto la empresa obtendrá un 20% de utilidad por el alquiler de equipos, vehículos, suministros y materiales.

Por ejemplo el valor de un STUDIO SPOT es de \$3000,00 será necesario calcular su depreciación anual que es el mínimo valor que la empresa deberá obtener por este equipo en el año. El valor de la depreciación es de \$300.00 anuales calculado al 10% como lo establece la ley.

La empresa deberá obtener mínimo \$300 al año por el alquiler de este equipo para no tener una pérdida operativa.



Para determinar el costo real del servicio y el margen de utilidad es necesario realizar una evaluación de resultados y rentabilidad por línea del negocio. Para esto es necesario realizar un Estado de Pérdidas y Ganancias del período actual que en síntesis dice por ejemplo:

SERVICIO	Costo produc	Gastos Asign	Costo total	Facturación	Utilidad línea	Peso %
Iluminación	3.916,00	200,00	4.116,00	4.939	823,20	0,40
Escenario	3.880,16	400,00	4.280,16	5.136	856,03	0,42
Video	1.740,00	100,00	1.840,00	2.208	368,00	0,18
Suma	9.536,16	700	10.236,16	12.283	2.047,23	1,00

		%
Ventas	5.000,00	100,00
Costo de Produccion y ventas	370,00	0,07
Utilidad bruta en ventas	4.630,00	0,93
(-) Gastos operacionales	1.900,00	0,38
Utilidad del ejercicio	2.730,00	0,55

Para facilitar el análisis se prepara el siguiente cuadro en donde constan los gastos asignados a los servicios en función al valor de la facturación.

El modelo de los asientos contables que se utilizarán para el registro de los servicios prestados son:

Fecha	DETALLE	No.As.	PARCIAL	DEBE	HABER
	1				
mar-200x	Equipo de Iluminación			1500.00	
	IVA 12%			180.00	
	Bancos				1665.00
	1% Retención en la Fuente				15.00
	Pr. Compra de Activo Fijo				
mar-200x	2				
	Inventario Suministros y Materiales			500.00	
	IVA 12%			60.00	
	Bancos				555.00
	1% Retención en la Fuente				5.00
	Pr. Compra de Suministros y materiales				
	3				
may-200x	Inventario PEP Evento A			370	
	<i>Materia Prima Directa</i>		150		
	<i>Mano de Obra Directa</i>		200		
	<i>Costos Generales de Fabricación</i>		20		
	Dep. Acum. Equipo de Iluminación				150
	Nominas por pagar				200



	Inventario Suministros y Materiales				20
	Pr. Inversiones en Iluminación				
	4				
	Inventario PT Evento A			370,00	
	Inventario PEP Iluminación				370,00
	Pr. Transferencia de servicio terminado				
	5				
	Costo de Ventas Evento A			370	
	Inventario PEP Evento A				370
	Pr. Asignación de costos específicos y envío a almacén de ventas				
	6				
	Caja o cuentas por cobrar			5.600	
	Ventas				5.000
	IVA 12%				600
	Pr. Ventas del periodo				
	7				
	Ventas			5000	
	Costo de Ventas Evento A				370
	Utilidad Bruta en Ventas				4630
	Pr. Obtener la Utilidad Bruta en Ventas				
	8				
	Gastos operacionales			1900	
	<i>Sueldos</i>		200		
	<i>comisiones</i>		500		
	<i>publicidad</i>		200		
	<i>depreciaciones</i>		700		
	<i>servicios básicos</i>		300		
	Proveedores y otras cuentas del pasivo				1.900
	Pr. Los gastos del periodo				

En síntesis se presenta los asientos contables que se utilizan desde la compra del equipo, la depreciación, el pago de mano de obra, costos indirectos de la prestación del servicio, hasta llegar a la obtención de la utilidad bruta del servicio y así se puede determinar el costo por cada uno de los servicios que se prestan que son: Iluminación, Sonido, Tarimas, Otros Servicios, Escenarios, Asesorías Gravadas y estos a su vez están divididos en categorías de acuerdo al tipo de evento sea Evento de clase A, B, C.

INTEGRACIÓN DE CONTABILIDAD CON BODEGA

Una vez establecido el sistema de costeo que se va aplicar dentro de la empresa es importante que el costo unitario se ingrese al sistema contable para poder tener el detalle de costos por eventos y todos los recursos que se utilizarán.



La característica que tiene el software de Sistema de Control de Activos Fijos en la actualidad es que solo arroja datos de la existencia de inventarios, pero no tiene el detalle del costo, es por eso que es importante que se fusione la información que tiene bodega, con los costos por equipo que debería tener contabilidad, para así poder tener un detalle más exacto, pero para lograrlo es importante tener en cuenta ciertas políticas:

Los Inventarios estarán bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo y el Jefe de Bodega a través del departamento de Logística y la Unidad de Bodega y respectivamente, tendrán bajo su Custodia y Control.

- Bodega de Suministros.- Materiales y suministros
- Bodega Técnica.- Equipos Técnicos de Iluminación, Sonido y Video

Para agilizar la gestión de bodegas deben cumplir con los siguientes aspectos:

- a) Mantener el control adecuado de máximos y mínimos, para tramitar oportunamente la reposición de suministros, materiales, repuestos, accesorios, herramientas, equipos técnicos que se utilizan en los eventos.
- b) Efectuar la recepción, ingreso, identificación, ubicación, almacenamiento, custodia, control y egreso de los materiales bajo su responsabilidad, que deben estar registrados en el sistema de Activos Fijos para poder tener un control y así obtener un reporte detallado.
- c) La Recepción e Ingreso de los Bienes materiales lo realizarán, previa verificación de la Factura y la Orden de Compra correspondientes, debidamente legalizadas, las mismas que contendrán: Nombres del Proveedor y del Producto, Características del Producto, Peso y/o Cantidad. De ser necesario, otras especificaciones de acuerdo con la copia de la Orden de Compra, Nota de Pedido y/o Contrato entregados previamente por el Departamento de Servicios Generales y Adquisiciones.
- d) Identificar cada Ítem dentro de las Bodegas con el código de barras correspondiente donde consten la clasificación de acuerdo al tipo de equipo y la serie.
- e) Informará por escrito los faltantes que se detecten por cualquier causa al Jefe Superior Inmediato, quien determinará las razones que originaron los faltantes; en los casos de robo o pérdida se actuará inmediatamente de acuerdo a las Leyes y Reglamentos establecidos, comunicando a Seguros.



f) No deberá por ninguna circunstancia efectuarse el ingreso a Bodegas de Bienes materiales en forma parcial; salvo lo estipulado en el Contrato u Orden de Compra y previo informe del Administrador de los mismos.

Para la administración de Inventarios es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos:

- La Administración del Sistema Informático del control del Stock de las bodegas operativas debe estar bajo la responsabilidad y operación de la Gerencia Administrativa a través de la Bodega.
- Todos y cada uno de los bienes materiales que ingresen a las bodegas deben tener códigos de barra para facilitar un rápido y eficiente Control de Inventarios en las bodegas. Los lineamientos para la codificación deben ser responsabilidad del Gerente Administrativo, quien coordinará y establecerá un plan como medida de control para realizar inventarios parciales por periodos mínimos bimensuales en función de la importancia de los Ítems y de su rotación, independiente del Inventario Semestral.
- Para la toma física de Inventarios de **PRISMA ILUMINACIÓN**, se coordinarán acciones entre el Gerente Administrativo quien será el responsable con el Contador General y el Jefe de Bodegas quienes designarán a sus respectivos delegados, en calidad de observadores.

Para la toma física de inventarios es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Se llevará una Toma del Inventario Físico una vez al año, el mismo que deberá ser concluido hasta el 31 de Diciembre, y se deberá inventariar de manera integra los Ítems de Stock de Materiales, para esta actividad la Gerencia Administrativa en Coordinación con Contabilidad elaborarán el Instructivo Pertinente con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva.

En dicho Instructivo se incluirán los anexos que soportan la Toma Física referente a los siguientes detalles:

- Acta de inicio de la Toma Física.
- Anexo de la Constatación Física legalizada por el Jefe de Bodega y el responsable asignado para la Toma Física.
- Anexo de Faltantes y Sobrantes.
- Anexo general entre las diferencias de la Toma Física y el sistema.
- Acta de finalización de la Toma Física.



Terminado el inventario la Jefatura de Bodegas debe enviar a Contabilidad toda la información referente a la Toma Física, para los respectivos Registros y Conciliación, terminada la Toma Física la persona encargada de la Bodega debe presentar los justificativos referentes a los Faltantes y Sobrantes, los mismos que deben ser enviados a Contabilidad para el respectivo Registro Contable en caso de no presentar los justificativos la Gerencia Administrativa debe tomar acciones pertinentes.

- La Valoración del Inventario será responsabilidad de Contabilidad.
- El Jefe de Bodega deberá mantener un Sistema permanente del movimiento de los Ingresos y Salidas de la Bodega.

Para una adecuada rotación de materiales se deberá cumplir los siguientes pasos:

- Ubicar los materiales recién ingresados detrás de los ya existentes en Bodegas.
- Cumplir la Regla “Primero en Entrar, Primero en Salir” para todos los productos.
- El Registro de las fechas de Ingreso de los Bienes materiales se realizará bajo el esquema: año, mes y día.

Para los movimientos en Bodega es importante:

- Previo al ingreso definitivo a Bodegas, y realizado el Control de Calidad respectivo se elaborará un Acta Entrega - Recepción legalizada y suscrita por el Jefe de Bodega quien certificarán su conformidad y satisfacción de los materiales, equipos, herramientas u otros Bienes materiales recibidos.
- Una vez que se haya emitido el documento Ingreso a Bodega, es obligación de los responsables de las Bodega, enviarlo inmediatamente a Contabilidad y a Adquisiciones.
- Se registrará el Egreso de los Bienes materiales de Bodega, por concepto de “Devolución Recepción de Compras”, en caso de que la mercadería no cumpla con las Especificaciones Técnicas o presenten Fallas de Fabricación, para lo cual el responsable de bodega deberá notificar previamente al Administrador del Contrato y Orden de Compra, la devolución de dichos materiales al proveedor de manera total o parcial, según el caso.

Para una adecuada administración de los bienes es necesario que la Administración tome en consideración:

- La Bodega proporcionará los Egresos, Ingresos, Actas y otros Documentos al Área Contable a fin de que se procedan a los Registros Contables y Conciliación de Saldos con el Kárdex de Bodega.



- Todos los Bienes materiales deberán contar con su Registro de Ingreso Físico y Contable, y en el lapso no mayor de tres días, deberán ser inventariados y asignados a los empleados o trabajadores, bajo cuya responsabilidad y custodia tendrán que permanecer.
- A todos los bienes, se deberán colocar una etiqueta que contenga el Código de Barras, que facilite su localización e identifique claramente que el Bien ha sido Inventariado.
- Una vez terminado el Inventario se procederá a Cotejar la información de los Bienes Inventariados con el listado Contable de los Bienes.

ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE INVENTARIOS

Se debe depurar la lista de equipos que tiene la empresa en la actualidad y colocar el código de barras correspondiente, para poder identificar en el sistema y así llevar un mejor control de los equipos y tener una lista real de lo que tiene la empresa, ya que existe algunos materiales y equipos obsoletos que ya no debería constar en inventario.

Otro importante factor es agrupar los equipos por lotes, ya que si se coloca un código de barras en cada elemento que compone el equipo, esto dificulta el ingreso al sistema.

VERIFICACIÓN DE SOFTWARE DE ACTIVOS FIJOS

El control que tiene la Bodega actualmente de los Activos Fijos y Suministros y Materiales se lo lleva a través de un Sistema de Control de Activos Fijos, que consiste en la utilización de dos palm en donde se registra la información mediante código de barras y luego se pasa el detalle a la computadora para ingresar al sistema los equipos que existen y si se encuentran o no dentro de la bodega.

Este software no es dinámico y dificulta el trabajo del personal de operaciones, ya que se demora el ingreso al sistema. Es importante que se rediseñe este aspecto y se pida información a los dueños de este sistema para poder parametrizar de una manera diferente el registro.

Una solución a este problema sería el registro adecuado en el sistema de la información mediante grupos, esto quiere decir que se unan los elementos que componen cada equipo y se le de un nombre fácil de identificar.



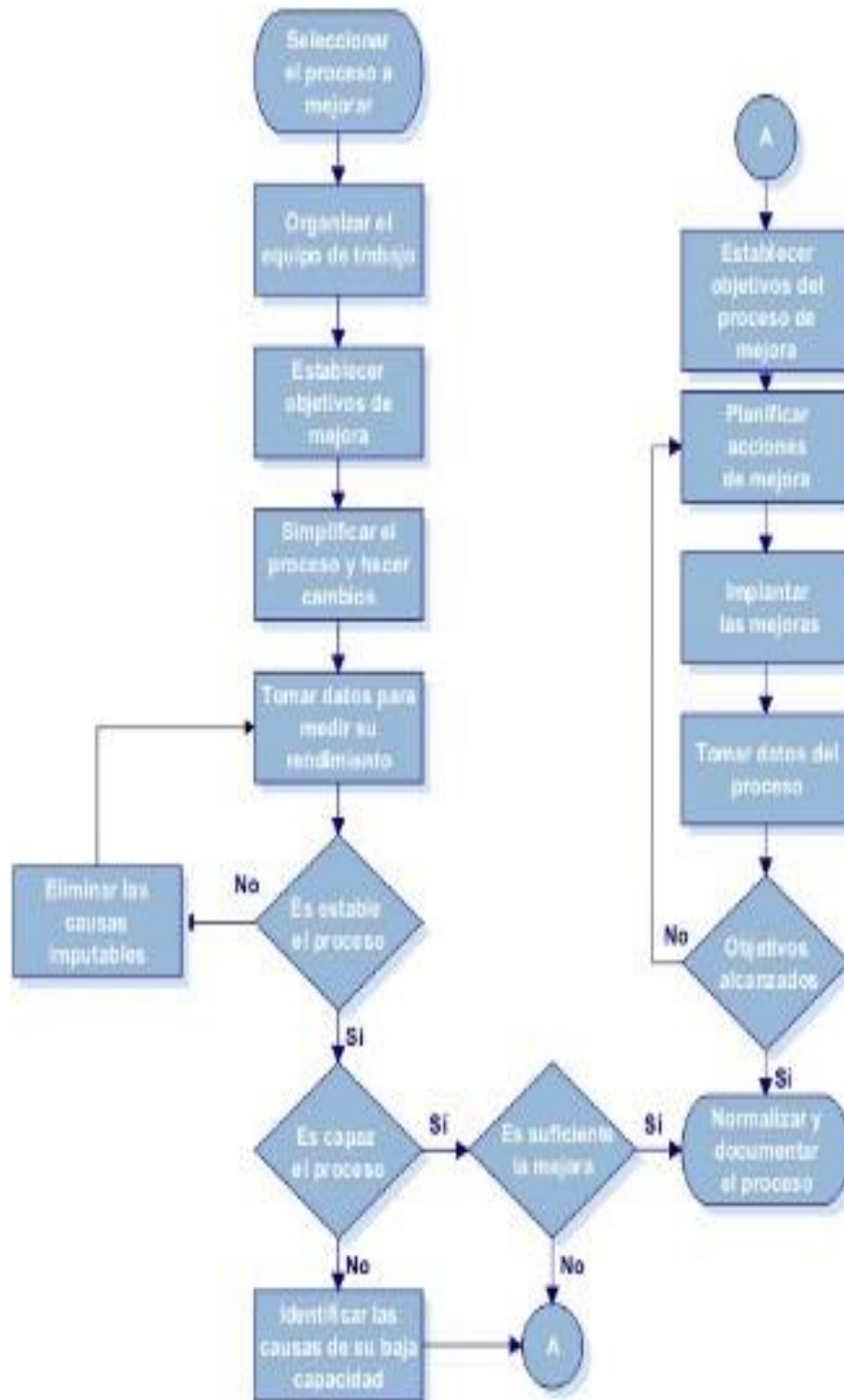
El encargado de revisar que dentro de cada grupo de equipos estén todos los elementos es el Jefe de Equipo y es esta persona la encargada de presentar un informe al coordinador general de las novedades en cuanto a la pérdida o deterioro del equipo.

REDISEÑO DEL PROCESO DE INVENTARIOS

La mejora del proceso de inventarios implica determinar las actividades que se realizan diariamente y ordenarlas de una manera lógica. Para poder realizar este rediseño es importante conocer las fases que se deben tomar en cuenta y que a continuación se detallan:

DIAGRAMA 5.6

REDISEÑO Y MEJORA DE UN PROCESO



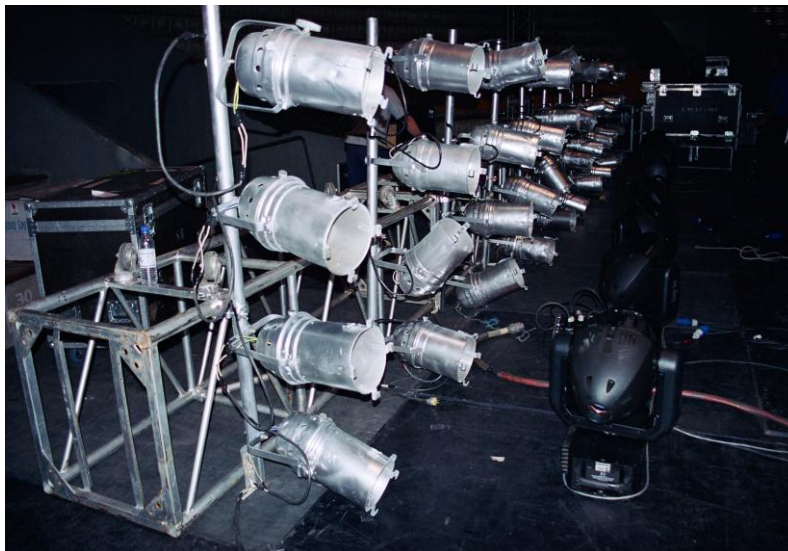
5.5. Seguimiento Continuo

El encargado de realizar el seguimiento continuo de los controles internos implementados en el departamento de logística y de manera general dentro de la empresa es el Gerente general.

De acuerdo al manejo de la bodega es adecuado plantear e implementar nuevas políticas que ayuden a la administración y los empleados a realizar su trabajo de una mejor manera.

Para realizar un mejor seguimiento es necesario realizar un reporte en el que se detalle la lista de los controles que se van a implementar y después de un mes se los evalúa para ver los resultados en cada departamento aplicado.

El Jefe de los departamentos de Servicios Generales y Jefe de Bodega son los encargados de controlar continuamente y emitir un informe a Gerencia sobre los aspectos relevantes de control, así como dar algunas sugerencias en base a su actividad diaria.



CAPÍTULO VI

Propuesta e
Implementación de los
Controles Internos
Administrativos del
Departamento de
Servicios Generales





CAPÍTULO VI

PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

6.1 Evaluación del Control Interno

Para realizar una evaluación de control interno en el área de Servicios Generales primero debemos tener una visión general de los componentes y procesos que forman parte de la misma.

Los Servicios Generales realizan la gestión del personal del área y procesan todos los documentos que genera el ejercicio de los distintos servicios del mismo. Además se ocupan administrativamente de toda la flota de vehículos de la empresa, gestionando todo lo referente a documentación, seguros y accidentes.

Así mismo, reciben y tratan todas las reclamaciones de responsabilidad civil de la empresa.

El Departamento de Servicios Generales tiene como objetivo atender de forma coordinada una serie de funciones de carácter no administrativo que permitan que los distintos departamentos de la empresa disfruten de un adecuado funcionamiento de su infraestructura.

Sus funciones serán:

- Reparación y conservación de las instalaciones
- Supervisión y coordinación de servicios tales como copisterías, cafeterías, mensajería, vigilancia y limpieza.
- Mantenimiento de computadoras y servidores
- Alquiler de equipos y vehículos para espectáculos



Su estructura está dada en cuatro áreas:

- Área de Mantenimiento y Conservación
- Área de Servicios Varios
- Área de Informática
- Área de Alquiler

El funcionamiento del Departamento de Servicios Generales se atenderá con la organización de grupos de trabajo de personal propio (Mantenimiento, Mensajería, etc.) y la supervisión de servicios contratados a las empresas auxiliares que sean precisas (mantenimiento de determinados equipos e instalaciones, copisterías, cafeterías, vigilancia, limpieza, etc.).

Los servicios a atender por el Departamento de Servicios Generales serán:

Área de Mantenimiento y Conservación

a) Reparaciones de:

- . Instalaciones eléctricas
- . Instalaciones de telefonía
- . Instalaciones de megafonía
- . Instalaciones de conducción de fluidos (agua y gases)
- . Instalaciones contra incendios
- . Instalaciones de climatización (aire acondicionado y calefacción)
- . Instalaciones sanitarias
- . Instalaciones de elevación (montacargas y ascensores)
- . Albañilería
- . Pintura
- . Cerrajería
- . Carpintería
- . Soldadura eléctrica
- . Cristalería

**b) Conservación de edificios:**

- . Jardinería
- . Pavimentos y suelos
- . Paramentos (paredes y techos)
- . Cubiertas y azoteas
- . Carpintería en general
- . Cerrajería
- . Pintura (por ejemplo, vallas ext., rejas)

c) Otros:

- . Tratamiento de plagas (ratas, termitas, carcoma, etc.)

➤ DEFINICIONES

Se entenderá por Mantenimiento la serie de operaciones que conlleven a la conservación de los edificios e instalaciones de esta empresa de eventos en perfecto estado de uso.

No se considerarán, sin embargo, operaciones de mantenimiento las destinadas a mejorar o ampliar la capacidad de utilización total o parcial de los edificios e instalaciones de los mismos.

Del mismo modo, tampoco se considerarán operaciones de mantenimiento las transformaciones o adaptaciones de los edificios y sus instalaciones a distintos usos de los concebidos en su creación, así como la implantación de nuevas instalaciones.

En definitiva, se considerarán netamente operaciones de mantenimiento las siguientes:

- a) de entretenimiento
- b) de reparación



c) de prevención

A continuación se desarrollan los conceptos anteriores:

a) Operaciones de Entretenimiento

Son las que suponen la aportación o sustitución de elementos o piezas que aseguran el normal funcionamiento de los inmuebles y equipos, con cierta regularidad, secuencia o periodicidad.

Lo anterior implica la sustitución de aquellas piezas o elementos de caducidad conocida y cuya reposición no supone interrumpir el servicio. También podemos incluir en este apartado pequeñas reparaciones tendentes a poner a punto el funcionamiento.

b) Operaciones de Reparación

Son las necesarias para volver a poner en condiciones de uso un elemento o instalación averiada y sin las cuales no se recuperaría la operatividad de la misma.

c) Operaciones de Prevención

Son aquéllas que conllevan la inspección periódica de los edificios y sus instalaciones para prevenir alteraciones en la funcionalidad de los mismos.

➡ RÉGIMEN INTERNO

a) Cada trabajador de mantenimiento tendrá asignado un centro de referencia. El trabajo de cada trabajador se desarrollará, en primer lugar, atendiendo las necesidades de ese centro. Después complementando a sus compañeros en las necesidades de los centros del mismo edificio.

Esporádicamente, y cuando las necesidades así lo aconsejen, podrá ser requerido para cualquier cometido, dentro del ámbito de la empresa Universidad (otros lugares de trabajo), relacionado con el mantenimiento.

Área de Servicios Varios



- Vigilancia
- Limpieza
- Mensajería
- Seguros de Vida
- Medicina Prepagada
- Seguro de Activos Fijos

Área de Informática

- Mantenimiento de Computadoras
- Mantenimiento de servidores
- Mantenimiento de sistemas administrativos y contables
- Seguridades informáticas
- Asesoría de software y hardware

Área de Adquisiciones de Servicios

- Contratación de servicios de equipos de iluminación, video y sonido
- Contratación de servicio de vehículos

Para los servicios que constan en esta área, la empresa cuenta con personal contratado en relación de dependencia y con los equipos necesarios dentro de las instalaciones de la misma.

En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento de Servicios Generales y para la realización de las diferentes tareas está encargado de su autorización la Gerente General, para las diferentes modificaciones o mantenimiento, que cuenta con personal de apoyo como son: el vigilante, el mensajero y la señora encargada de la limpieza.

Para la evaluación del control interno en el departamento propuesto se realizó cuestionarios con preguntas referentes a cada área y se aplicó a tres personas de distintos niveles jerárquicos que a continuación se detalla:



-
- ☛ Isabel Añazco Gerente General
 - ☛ Antonella Deleg Coordinadora de Eventos
 - ☛ Verónica Muñoz Contadora General

En base a este cuestionario de control interno enfocado a los procesos que constan dentro del departamento de servicios generales se va a obtener los resultados de cómo se maneja el control interno dentro de la empresa.

A continuación se adjuntan los cuestionarios que se aplicaron a los diferentes empleados:



6.2 Medición del Riesgo de Control

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo como ya se lo mencionó en el capítulo V.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto.

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

DEFINICIÓN DE RIESGO DE CONTROL

Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno.

Para la medición del riesgo de control interno se va a tomar en consideración el cuadro en el que se indica riesgo alto, riesgo moderado y riesgo bajo y su respectivo porcentaje de evaluación.



6.3 Resultados de la Evaluación de Control Interno

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Para evaluar el control interno dentro del área de Servicios Generales se ha realizado un cuestionario a los diferentes procesos de:

- Informática
- Mantenimiento
- Contratación de Servicios
- Mensajería
- Seguros

Este cuestionario se aplicó a tres personas que laboran en la empresa de distintos niveles de jerarquía para poder tener un resultado óptimo de la evaluación.

- La primera entrevista se realizó a la Gerente General de PRISMA Iluminación la señora Isabel Añazco, quién informó acerca del departamento de Servicios Generales y de los controles implementados dentro de la empresa desde su administración.
- La segunda entrevista se realizó a la Coordinadora de Eventos de PRISMA Iluminación la señora Antonella Deleg, quién informó acerca del proceso de Contratación de servicios adicionales y de los controles implementados dentro de la empresa por la administración.
- La tercera entrevista se realizó a la contadora general la señorita Verónica Muñoz, ya que es la persona encargada de realizar los pagos y realizar los trámites de contratación, así que puede darnos su opinión en cuanto al funcionamiento de ciertos aspectos del departamento y de los controles implementados dentro de la empresa por la administración.



$$\text{CALIFICACIÓN RIESGO} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

Después de analizar las tres respuestas de los entrevistados se pudo analizar que el control interno de la empresa para el departamento de servicios generales y todos los procesos que lo conforman es bueno, pero es necesario que se obtenga un resultado global del control interno.

Se unieron las tres evaluaciones y se obtuvo el siguiente resultado:

RESULTADOS
PONDERACIÓN DEL RIESGO

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

APLICACIÓN CUESTIONARIO	RESULTADO
SUMATORIA TOTAL	225,93
RESULTADO TOTAL	75,31

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75 %	Riesgo Bajo 76% - 95%
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

Después de analizar este proceso se pudo concluir que tiene un riesgo moderado porque está dentro del rango con un resultado de 75.31% y un nivel de confianza moderado en los controles que tiene la empresa, para lo cual es necesario que se analicen las preguntas que tuvieron un resultado negativo y se pongan controles sobre estos temas.

La empresa tiene un nivel aceptable de controles dentro del manejo de los procesos de mantenimiento, adquisición de servicios, seguros, servicios varios, informática que permiten dar una razonabilidad de que existen controles que ayudan al buen funcionamiento administrativo y evitar riesgos de gran dimensión.



6.4 Propuesta de Implementación de Mejoras de Control Interno

Una vez que se realizó la evaluación de control interno y se obtuvieron los resultados correspondientes podemos proponer la implementación de controles que ayuden a mejorar el funcionamiento de ciertos aspectos administrativos que tienen falencias.

Es importante destacar que la empresa en la actualidad tiene un tamaño medio y de acuerdo a los resultados obtenidos, no se necesita de la creación de este departamento con personal independiente, simplemente se necesita reformar ciertos aspectos y redistribuir funciones.

A continuación se detallan las propuestas para el departamento de servicios generales:

NORMATIVA DE FUNCIONAMIENTO

La organización del Departamento de Servicios Generales requerirá la elaboración de Normativas de funcionamiento para las áreas y servicios que atiende, concretamente, se elaborarán Normativas de funcionamiento para los siguientes servicios:

- Mantenimiento
- Mensajería
- Limpieza
- Cafetería
- Copistería
- Vigilancia
- Seguros en General

En la elaboración de las Normativas de funcionamiento intervendrán, además de la propia Gerencia y la Jefatura del Departamento de Servicios Generales, los empleados de la empresa en sí.

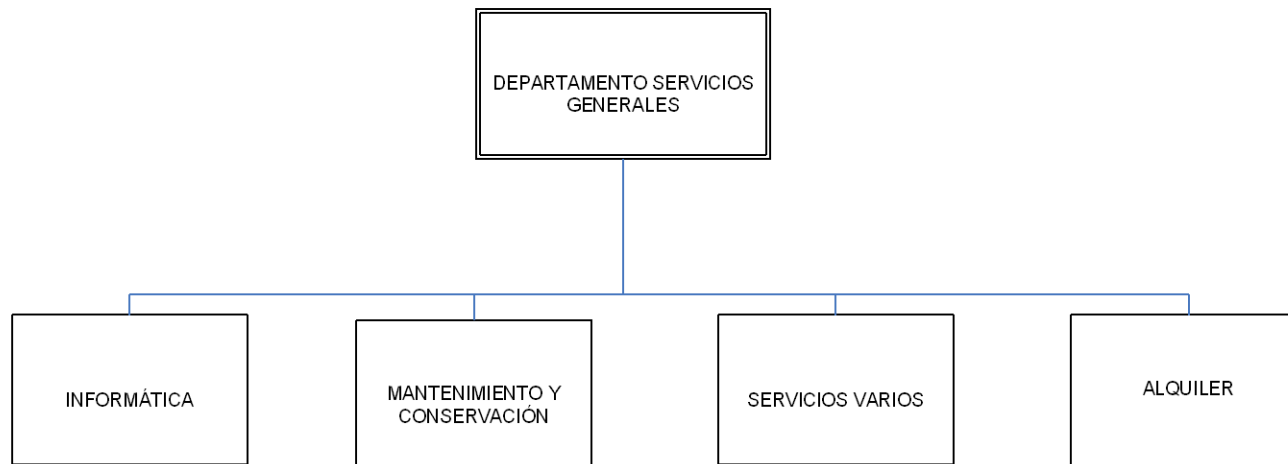


En el caso de que la empresa decida implementar el departamento de Servicios Generales debido al crecimiento de sus instalaciones o del mercado en sí, entonces se propone el siguiente organigrama estructural, que permite definir los procesos utilizados.



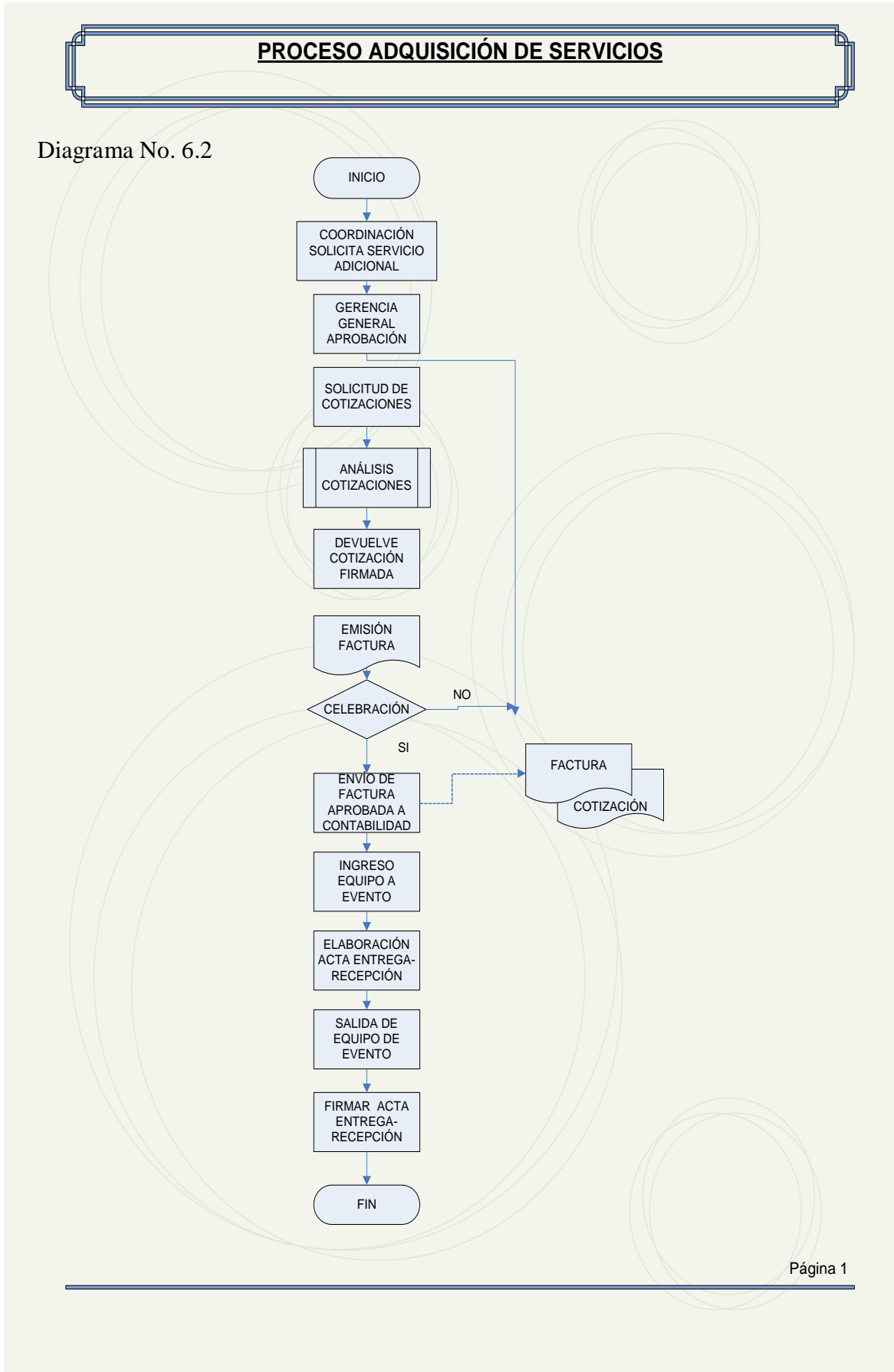
Organigrama Estructural DEPARTAMENTO SERVICIOS GENERALES

miércoles, 28 de febrero de 2007





Además se realizó un flujograma del proceso de adquisiciones de servicios, para





que en base a éste se pueda realizar el manual de procedimientos correspondiente.

EVALUACIÓN A LOS PERFILES DE PUESTOS DE CADA ÁREA

Es necesario que se realice una evaluación a los perfiles de las personas que se encuentran desempeñando diferentes cargos dentro de la empresa, para poder realizar un análisis de las fortalezas y amenazas que tienen, o si pueden desempeñar otras funciones.

MENSAJERO

☉ **Misión del Puesto**

Realizar trámites de la empresa en diferentes instituciones, y distribución de la correspondencia interna y externa.

☉ *Tareas Típicas*

- a) Depósitos en los bancos en los que opera la institución y retiro de la correspondencia bancaria.
- b) Pago de los diferentes servicios: agua, luz, teléfono, etc.
- c) Pago de planillas IESS
- d) Entrega de comunicaciones, citaciones a Consejeros y Delegados.
- e) Colaborar con el mantenimiento y aseo de oficinas de la empresa.
- f) Compra de diferentes insumos
- g) Coordinar el trabajo con la Gerencia general, Secretaria y Coordinación General.



h) Otras relacionadas a su puesto de trabajo.

☉ *Características de Clase*

- Responsabilidad por el cuidado en el manejo de información confidencial y documentos.
- Requiere esfuerzo físico y (Mínimo Esfuerzo Mental)
- Sujeto a control y supervisión del Gerente General

☉ *Requisitos Mínimos*

- 1) **Instrucción:** Bachiller en cualquier especialidad.
- 2) **Experiencia:** 3 meses a 5 meses en actividades similares.
- 3) **Capacitación:** Atención al Cliente Interno y Externo, Relaciones Humanas, Mantenimiento de Equipos, Seguridad Personal, Administración del Tiempo.
- 4) **Fortalezas Personales:** Sociabilidad, iniciativa, agilidad, minucioso, honesto, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, creatividad, amabilidad, discreción, puntualidad, Colaborador, lealtad, organización y responsabilidad

☉ **Grupo**

- Servicios Generales



PERFIL PROFESIOGRAFICO						
PUESTO: MENSAJERO		GRADOS				
	PERSONALIDAD	1	2	3	4	5
1	Sociabilidad					X
2	Rapidez para pensar y realizar el trabajo			X		
3	Constancia para realizar el trabajo		X			
4	Capacidad de negociación		X			
5	Autosuficiencia en el trabajo			X		
6	Habilidad para tomar decisiones		X			
7	Adaptabilidad laboral			X		
8	Iniciativa laboral		X			
9	Estabilidad emocional			X		
10	Autoestima personal			X		
11	Capacidad de mando		X			
12	Seguridad en sí mismo			X		
13	Creatividad		X			
14	Presencia física		X			
INTELIGENCIA						
15	Inteligencia general			X		
16	Memoria para ordenes verbales y/o escritas				X	
17	Memoria para ideas (Abstractos)		X			
18	Memoria para detalles (Cosas)				X	
19	Memoria de nombres y personas				X	
20	Capacidad de adaptación ah diferentes situaciones			X		
21	Habilidad para planificar, organizar y ejecutar			X		
22	Razonamiento aritmético		X			
23	Atención para muchos detalles				X	
24	Concentración entre distracciones				X	
25	Fluidez verbal				X	
26	Claridad en la expresión escrita			X		
27	Entendimientos de dispositivos mecánicos				X	
SENSORIALES						
28	Agudeza de visión				X	



29	Discriminación de colores			X		
30	Estimar el tamaño y la forma de los objetos				X	
31	Agudeza de oído					X
32	Agudeza de olfato	X				
33	Agudeza del gusto			X		
34	Agudeza del tacto		X			
35	Estimar la calidad de los objetos				X	
HABILIDAD						
36	Discriminación muscular		X			
37	Estimar la cantidad de los objetos				X	
37	Precisión			X		
39	Coordinación de movimientos independiente de manos				X	
40	Coordinación de pie-manos-vista				X	
41	Coordinación vista - manos					X
42	Destreza de pie y piernas				X	
42	Destreza de manos y brazos					X
44	Destreza de dedos				X	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS						
45	Fuerza de manos				X	
46	Fuerza de los brazos				X	
47	Fuerza de la espalda				X	
48	Fuerza de las piernas				X	
49	Trabajo rápido por periodos cortos			X		
50	Trabajo rápido por periodos largos				X	
51	Trabajar bajo condiciones arriesgadas				X	
52	Trabajo bajo condiciones físicas desagradables		X			
53	Estatura			X		
54	Peso			X		



CONSERJE

☉ Misión del Puesto

Limpiar y conservar en buen estado la empresa interna y externa, así como también realizar actividades de seguridad, y procurar el mantenimiento y orden interno y externo de la empresa.

☉ Tareas Típicas

- a) Realiza el aseo externo y interno de la empresa.
- b) Abre y cierra las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la empresa.
- c) Realiza el aseo general de las oficinas.
- d) Limpia las oficinas, mobiliarios, vidrios, paredes, lámparas, baños y además áreas físicas.
- e) Inspecciona diariamente las áreas asignadas que se encuentren en perfectas condiciones.
- f) Cuida los bienes materiales.
- g) Retira y entrega documentos de los diferentes departamentos.
- h) Barre, aspira y encera los pisos y corredores.
- i) Recolecta y evacua los desechos de basura.
- j) Colabora en tareas de oficina como archivo, empaclado y transporte de muebles y materiales.
- k) Desinfecta los baños y tiene en perfectos estado
- l) Mantiene en buen estado las instalaciones.
- m) Realiza las demás actividades que disponga su jefe inmediato.

☉ Características de Clase

- Responsabilidad por limpieza, orden de las instalaciones y cuidado de equipos y materiales.
- Requiere esfuerzo físico y (Mínimo Esfuerzo Mental).
- Supervisado por el Gerente General.



☉ *Requisitos Mínimos*

- 1) **Instrucción:** Bachiller en cualquier especialidad.
- 2) **Experiencia:** 3 meses a 5 meses o más en actividades similares.
- 3) **Capacitación:** Atención al Cliente Interno y Externo, Mantenimiento de Equipos, Seguridad Personal, Administración del Tiempo.
- 4) **Fortalezas Personales:** Sociabilidad, iniciativa, agilidad, minucioso, honesto, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, creatividad, amabilidad, discreción, puntualidad, Colaborador, lealtad, organización y responsabilidad

☉ **Grupo**

- Servicios Generales





PERFIL PROFESIOGRAFICO						
PUESTO: CONSERJE		GRADOS				
	PERSONALIDAD	1	2	3	4	5
1	Sociabilidad					X
2	Rapidez para pensar y realizar el trabajo			X		
3	Constancia para realizar el trabajo		X			
4	Capacidad de negociación			X		
5	Autosuficiencia en el trabajo			X		
6	Habilidad para tomar decisiones		X			
7	Adaptabilidad laboral			X		
8	Iniciativa laboral			X		
9	Estabilidad emocional			X		
10	Autoestima personal			X		
11	Capacidad de mando		X			
12	Seguridad en sí mismo			X		
13	Creatividad		X			
14	Presencia física		X			
INTELIGENCIA						
15	Inteligencia general			X		
16	Memoria para ordenes verbales y/o escritas				X	
17	Memoria para ideas (Abstractos)		X			
18	Memoria para detalles (Cosas)		X			
19	Memoria de nombres y personas		X			
20	Capacidad de adaptación ah diferentes situaciones		X			
21	Habilidad para planificar, organizar y ejecutar			X		
22	Razonamiento aritmético		X			
23	Atención para muchos detalles		X			
24	Concentración entre distracciones			X		
25	Fluidez verbal				X	
26	Claridad en la expresión escrita			X		
27	Entendimientos de dispositivos mecánicos				X	
SENSORIALES						
28	Agudeza de visión				X	



29	Discriminación de colores			X		
30	Estimar el tamaño y la forma de los objetos				X	
31	Agudeza de oído					X
32	Agudeza de olfato	X				
33	Agudeza del gusto			X		
34	Agudeza del tacto		X			
35	Estimar la calidad de los objetos				X	
HABILIDAD						
36	Discriminación muscular		X			
37	Estimar la cantidad de los objetos				X	
37	Precisión			X		
39	Coordinación de movimientos independiente de manos			X		
40	Coordinación de pie-manos-vista				X	
41	Coordinación vista – manos					X
42	Destreza de pie y piernas			X		
42	Destreza de manos y brazos					X
44	Destreza de dedos				X	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS						
45	Fuerza de manos				X	
46	Fuerza de los brazos				X	
47	Fuerza de la espalda				X	
48	Fuerza de las piernas				X	
49	Trabajo rápido por periodos cortos			X		
50	Trabajo rápido por periodos largos				X	
51	Trabajar bajo condiciones arriesgadas		X			
52	Trabajo bajo condiciones físicas desagradables		X			
53	Estatura			X		
54	Peso			X		



GUARDIA DE SEGURIDAD

☉ **Misión del Puesto**

Mucha responsabilidad y prolijidad en su trabajo, pues se trata de velar por las instalaciones de la empresa.

☉ *Tareas Típicas*

- a) Cumplir con el horario de seguridad establecido.
- b) Colaborar con el aseo y mantenimiento del edificio, especialmente los fines de semana.
- c) Custodiar al Conserje, cuando por disposición superior éste efectúe depósitos a los bancos.
- d) Control y mantenimiento de la Planta de emergencia.
- e) Mantenimiento y control por el abastecimiento permanente de agua en la cisterna.
- f) Toda actividad que tenga relación con su cargo.

Son prohibiciones para el personal de seguridad:

- a) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de la Institución y mientras dure su horario de trabajo.
- b) Ingresar a personas no autorizadas.
- c) Abandonar la puerta sin previa autorización.



- d) Prestar el arma bajo su custodia a personas ajenas a la Institución, o hacer mal uso de ella.

☉ *Características de Clase*

- Responsabilidad por la Seguridad, orden, integridad de las personas y bienes de la empresa.
- Requiere esfuerzo físico y (Mínimo Esfuerzo Mental).
- Supervisado por el Jefe de Recursos Humanos.

☉ *Requisitos Mínimos*

- 1) **Instrucción:** Bachiller en cualquier especialidad, aprobado el servicio militar y manejar armas.
- 2) **Experiencia:** 3 meses a 5 meses o más en actividades similares.
- 3) **Capacitación:** Manejo de Armas, Mantenimiento de Armas, Defensa Personal, Atención al Cliente Interno y Externo, Relaciones Humanas, Seguridad Personal, Administración del Tiempo.
- 4) **Fortalezas Personales:** Buen estado físico, sociabilidad, agilidad, honesto, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, amabilidad, discreción, puntualidad, Colaborador, lealtad, buena vista, organización y responsabilidad.

☉ **Grupo**

- Servicios Generales



PERFIL PROFESIOGRAFICO						
PUESTO: GUARDIA SEGURIDAD		GRADOS				
	PERSONALIDAD	1	2	3	4	5
1	Sociabilidad					X
2	Rapidez para pensar y realizar el trabajo			X		
3	Constancia para realizar el trabajo		X			
4	Capacidad de negociación		X			
5	Autosuficiencia en el trabajo		X			
6	Habilidad para tomar decisiones			X		
7	Adaptabilidad laboral			X		
8	Iniciativa laboral		X			
9	Estabilidad emocional				X	
10	Autoestima personal			X		
11	Capacidad de mando		X			
12	Seguridad en sí mismo				X	
13	Creatividad		X			
14	Presencia física		X			
INTELIGENCIA						
15	Inteligencia general			X		
16	Memoria para ordenes verbales y/o escritas				X	
17	Memoria para ideas (Abstractos)		X			
18	Memoria para detalles (Cosas)			X		
19	Memoria de nombres y personas				X	
20	Capacidad de adaptación ah diferentes situaciones			X		
21	Habilidad para planificar, organizar y ejecutar			X		
22	Razonamiento aritmético		X			
23	Atención para muchos detalles				X	
24	Concentración entre distracciones					X
25	Fluidez verbal				X	
26	Claridad en la expresión escrita			X		
27	Entendimientos de dispositivos mecánicos					X
SENSORIALES						
28	Agudeza de visión					X



29	Discriminación de colores				X	
30	Estimar el tamaño y la forma de los objetos				X	
31	Agudeza de oído					X
32	Agudeza de olfato	X				
33	Agudeza del gusto			X		
34	Agudeza del tacto					X
35	Estimar la calidad de los objetos					X
HABILIDAD						
36	Discriminación muscular			X		
37	Estimar la cantidad de los objetos				X	
37	Precisión				X	
39	Coordinación de movimientos independiente de manos				X	
40	Coordinación de pie-manos-vista					X
41	Coordinación vista – manos					X
42	Destreza de pie y piernas				X	
42	Destreza de manos y brazos					X
44	Destreza de dedos					X
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS						
45	Fuerza de manos					X
46	Fuerza de los brazos					X
47	Fuerza de la espalda					X
48	Fuerza de las piernas					X
49	Trabajo rápido por periodos cortos				X	
50	Trabajo rápido por periodos largos				X	
51	Trabajar bajo condiciones arriesgadas					X
52	Trabajo bajo condiciones físicas desagradables		X			
53	Estatura				X	
54	Peso				X	



RESPALDO DE INFORMACIÓN

Es necesario que se mantenga un respaldo de la información tanto administrativa como contable, ya que en cualquier momento puede presentarse un problema en el servidor y sino se ha respaldado la información en otro medio magnético sea este: otro servidor, CD, o DVD se perderá toda la información que se ha venido desarrollando por todo este tiempo.

La información es un recurso muy valioso dentro de la empresa que se lo debe cuidar de una manera muy confidencial.

REALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Es necesario que se realice manuales de procedimientos en el que consten formatos, y las diferentes normas que permitan guiar al personal como se debe realizar alguna actividad específica dentro de la empresa.

Un ejemplo de manuales para Seguros está dado en la recuperación de Bienes Siniestrados y es necesario que el departamento encargado de Seguros tome en cuenta ciertos aspectos:

- ☛ La empresa de Seguridad que opera con PRISMA, deberá cumplir de manera obligatoria con la entrega de una Póliza de Responsabilidad Civil que posea las características siguientes:
 - a) Tener un Monto Asegurado mínimo de USD \$ 5.000,00 el mismo que deberá mantenerse en niveles mínimos equivalentes al mismo valor establecido como deducible en las Pólizas de PRISMA que cubre Incendio y Robo.
 - b) Que la Cobertura en las Pólizas amparen los Perjuicios y Pérdidas materiales que puedan afectar a PRISMA, debido al descuido, negligencia, mal ejercicio o daño intencional, que puedan causar los guardias en el desempeño de sus funciones, en el cuidado de los Bienes o instalaciones de esta Empresa.



El cuidado de la Integridad de los materiales, herramientas o Bienes que generalmente son movilizados y cargados por los empleados, durante la ejecución de sus tareas

habituales, queda bajo su responsabilidad única y exclusiva de sus custodios o portadores, quienes afrontarán pecuniariamente su pérdida, robo o extravío (de manera irrenunciable o inexcusable, independientemente de la causa o circunstancia bajo la cual se produjo el hecho negativo), pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN

La persona encargada del manejo de la parte administrativa es la facultada de realizar validaciones de información constantemente, de manera que permita comparar los resultados que arroja el sistema informático y la información manual que tiene la empresa para verificar si es real.

Por ejemplo en el caso del sistema de cotizaciones que maneja la empresa, es necesario que se verifique manualmente la existencia de equipos con los datos proporcionados por la bodega y los resultados que arroja el sistema automáticamente.

ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS

Para poder tener un resultado preciso de la existencia de equipos en el caso de un evento, es necesario que se ingrese al sistema de cotizaciones toda la información de las existencias de equipos, suministros y materiales, de manera que se pueda tener un resultado seguro de lo que la empresa cuenta en el momento de una contratación.



REALIZACIÓN DE INFORMES

Es muy importante que después de un evento el coordinador general realice un informe sobre el reporte de eventos, en el que se detalle las novedades generales que ocurren, antes, durante y después de un evento.

Si las novedades ocurren por causa de la contratación de equipo obsoleto, o retraso en las actividades se debe informar de inmediato para tomar medidas correctivas con los proveedores.

CAPACITACIÓN INTEGRAL

Se debe capacitar al personal de todas las áreas de la empresa en distintos temas de acuerdo al tipo de trabajo que realiza, por ejemplo el área de producción y eventos necesita capacitación en algunos aspectos como:

- Curso de atención al cliente
- Curso Técnico sobre iluminación, sonido y video
- Curso de Técnicas de montaje de eventos



6.5 Seguimiento Continuo

Para que los controles implementados por la Gerencia General funcionen, es necesario realizar un seguimiento continuo, que permita evaluar como están funcionando y de que manera a contribuido al desarrollo de la empresa.

Los controles internos se los debe monitorear periódicamente para ver si están dando los resultados esperados por la empresa y si están contribuyendo a lograr los objetivos generales y específicos.

Dentro de PRISMA la persona encargada de monitorear estos controles es la Gerente General, que debe crear un formato de evaluación mensual, en el que se detalle que controles se implementaron, en que área, la persona encargada de desarrollarlos, verificar que se aplicaron, en que medida están funcionando, quiénes son los clientes internos y externos.

CAPÍTULO VII

Conclusiones y Recomendaciones



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La aplicación y diseño de procesos administrativos dentro de la empresa PRISMA ILUMINACIÓN ayudan a mejorar las diferentes áreas administrativas de Servicios Generales y Logística creando elementos claves para la realización de un trabajo eficaz, mediante el diseño de nuevos controles que permiten a la alta gerencia tomar decisiones oportunas y de acuerdo a los objetivos estratégicos.
- La empresa PRISMA ILUMINACIÓN es una entidad privada de reconocido nombre en el mundo del espectáculo, dedicada a la prestación de servicios de eventos a nivel nacional e internacional que a lo largo de los 30 años que tiene de existencia se ha colocado en el mercado como una empresa de prestigiosa trayectoria.
- La empresa en un inicio solo se dedicaba al alquiler de video, sonido e iluminación pero para complementar su trabajo posteriormente también se brindó el servicio de asesoría profesional, lo cual creó un valor agregado favorable para el desarrollo ante el mercado competitivo.
- Después de realizar un análisis de los procesos que intervienen en la empresa, se ha diseñado un nuevo Organigrama Estructural tomando en cuenta los departamentos más importantes y de acuerdo al tipo de actividad que realiza la entidad se ha diseñado puestos y acciones estratégicas.
- El análisis FODA es una importante herramienta de evaluación del entorno de la empresa, ya que ayuda a realizar un enfoque de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actúan directamente en el logro de los objetivos institucionales.
- El área administrativa de PRISMA es una Instancia de apoyo a las áreas que conforman la empresa en general y está encargada de desempeñar las

actividades operativas de carácter administrativo y financiero, de conformidad a la estructura de puestos de esta dependencia.

- Para que el diseño y la aplicación de procesos administrativos se lo realicen de una manera adecuada se debe tomar en consideración una serie de normativas y controles que permiten que se regule ciertas actividades básicas en el área de inventarios dentro de PRISMA.
- Esta guía constituye, un camino, una herramienta que conduce a la empresa en la parte operativa, por un camino sistemático y ordenado, sin limitar su creatividad, a partir de las características estructurales y funcionales propias de la empresa.
- El presente trabajo cumple varios propósitos: Orientar a la alta gerencia en las ventajas y uso de un sistema de control interno eficaz y aplicar este modelo de procesos en empresas de similares características.
- Es fundamental que para lograr una estructura organizativa adecuada se fije planes de acción estratégicos que permitan tener una misión clara y objetivos determinados en cada área a aplicar el cambio tanto de Logística como de Servicios Generales, ya que es importante que la alta gerencia de PRISMA y el recurso humano involucrado en este cambio conozca paso a paso las políticas y estrategias que se implementarán.
- Dentro de PRISMA ILUMINACIÓN además es indispensable establecer controles y procesos para cada área administrativa para tener una visión general de la empresa y de su funcionamiento y así tomar decisiones rápidas y acertadas sobre algún problema sea interno o externo que se presente a lo largo de la actividad empresarial en el mundo del espectáculo.
- Dentro de la empresa PRISMA ILUMINACIÓN es necesaria la implementación de procesos administrativos y controles específicos que ayuden a monitorear de una manera permanente el desarrollo de las actividades diarias dentro de las diferentes áreas existentes.
- El área de Logística cumple un papel fundamental en el desarrollo empresarial de PRISMA en la actualidad, ya que facilita la cadena de abastecimiento, mejora la calidad del servicio, aumenta la cantidad de clientes satisfechos, logra una mejora



en el precio, simplifica los procesos logrando una optimización de tiempo, logra una mejor satisfacción del cliente preocupándose por sus necesidades, se mantiene a la vanguardia de la tecnología de información y usa de manera frecuente el nuevo mundo de la comunicación por Internet.

- Los Servicios Generales realizan la gestión del personal del área y procesan todos los documentos que genera el ejercicio de los distintos servicios del mismo. Además se ocupan administrativamente de toda la flota de vehículos de la empresa, gestionando todo lo referente a documentación, seguros y accidentes.
- Al diseñar e implementar Procesos Administrativos ayudará a la empresa “PRISMA ILUMINACIÓN” en algunos aspectos como:
 - Identificar los elementos principales de su ambiente de control en el que la organización ha operado durante los últimos años desde su creación.
 - Describir los procesos administrativos que se aplicarán en la institución en el futuro.
 - Explicar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en el área de logística e Servicios Generales y planteará mejoras y nuevos procesos.
 - Identificar los principales procesos que ayudarán a evitar problemas futuros y a optimizar recursos.
 - Establecer funciones definidas para cada proceso y se evaluará de manera constante el desempeño de cada uno de ellos.
- La implementación de nuevos controles internos en la empresa ha mejorado los procesos administrativos en el área de Logística para lograr una mayor efectividad y optimización de recursos en la realización de eventos a nivel corporativo
- La empresa está obteniendo información detallada de la realización de los eventos y el seguimiento de actividades mediante la aplicación de nuevos controles en el área de Servicios Generales.
- Se ha logrado establecer nuevos procesos administrativos que permiten una evaluación eficaz mediante el uso de indicadores dentro del área de servicios y logística.



7.2 Recomendaciones

- La empresa está enfocada su actividad a la prestación de servicios de eventos, es por esto que es necesario que los equipos que se utilizan tengan un adecuado control y manejo por parte de los empleados, ya que es el recurso principal de la gestión de la empresa.
- Existen tareas definidas para el personal dentro de cada área, pero es necesario crear controles y parámetros que permitan evaluar el desempeño de los mismos y tener resultados permanentes del trabajo realizado sea semanal o mensualmente.
- Plasmar todas las actividades y funciones que realizan los empleados en manuales de procedimientos que faciliten el trabajo de inducción en caso de cambio del personal.
- Establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la empresa a través del diseño de procesos eficaces.
- Autorizar e impulsar al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites de autoridad.
- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad debe estar enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de la capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- Los directivos de PRISMA deben conocer sus responsabilidades y las metas que se enfocan a nivel institucional tomando en cuenta el nivel de preparación que deben tener para ocupar los altos cargos.
- Debe existir un número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad ya que como PRISMA es una entidad de tamaño medio presenta complejidad en las operaciones y sistemas.
- Establecer los criterios técnicos normativos de carácter práctico, para permitir una eficiente administración y control de los bienes, materiales e insumos, a fin de



lograr el control y un oportuno y sistemático abastecimiento de los equipos y suministros utilizados en eventos para el cumplimiento de los planes operativos de PRISMA ILUMINACIÓN.

- Implementar en la empresa políticas claras y por escrito, de manera que todos los funcionarios dentro de la institución las conozcan y las apliquen dentro de cada área establecida.
- Realizar un manual de procedimientos en el que se incluya además de los puestos o unidades administrativas, el detalle de la responsabilidad y participación dentro de la empresa.
- La empresa debe contar con un organigrama estructural definido en la empresa porque es un substancial instrumento de análisis para detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades, relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.
- El área encargada de inventarios debe depurar la lista de equipos que tiene la empresa en la actualidad y colocar el código de barras correspondiente, para poder identificar en el sistema y así llevar un mejor control de los equipos y tener una lista real de lo que tiene la empresa, ya que puede existir información poco precisa.
- Realizar una evaluación a los perfiles de las personas que se encuentran desempeñando diferentes cargos dentro de la empresa, para poder realizar un análisis de las fortalezas y amenazas que tienen, o si pueden desempeñar otras funciones.
- La Gerencia General debe tomar en cuenta ciertos aspectos para la correcta aplicación de la planificación estratégica:
 - ➡ Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
 - ➡ Convocar a todo el personal para que suministre la información.
 - ➡ Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.



-
- Emplear las herramientas necesarias que permitan disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
 - Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal. .
 - En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

 - Algunas actividades que se deben tener en cuenta para realizar un seguimiento continuo eficaz son:
 - El Gerente general debe revisar los informes operativos de manera continua para evitar inexactitudes o excepciones a los resultados esperados.
 - La contratación de auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos.
 - Los seminarios y otros eventos de formación, sesiones de planificación y otras reuniones proporcionan una retroalimentación importante a la dirección sobre si la gestión de riesgos corporativos está siendo eficaz.
 - Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta es una práctica recomendable y parte del componente supervisión en el COSO II.
 - Se debe realizar un seguimiento continuo y detallado de los controles implementados para evaluar si están funcionando y si se ha logrado disminuir los problemas que antes estaban ocasionando no cumplir los objetivos de una manera eficaz.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: Administración: Una Perspectiva Global. McGraw Hill. México D.F., 1999..
- RODRÍGUEZ, Víctor, Investigación Científica, I Edición, 1998, Quito – Ecuador
- GUTIÉRREZ, Abraham, Curso de Métodos de Investigación, VI Edición, 1998
- BERNAL, César, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, 2000.
- LEIVA, Francisco, Nociones de Metodología de Investigación Científica, V Edición, 2001.
- MANTILLA, Samuel, Control Interno Informe COSO, IV Edición, COE Ediciones, Abril 2005.
- Enterprise Risk Management Integrated Framework, Executive Summary, Enterprise Risk Management Integrated Framework, September 2004.
- CHARRY RODRÍGUEZ, Alirio, El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado, 1ª. Edición.
- WHITTINGTON Ray, Auditoría un enfoque Integral, Mc Graw Hill, doceava edición, Septiembre de 2000
- SANTILLÁN GONZÁLES, Juan Ramón, Auditoria Interna Integral; Administrativa operacional y financiera, Thomson – México, Segunda edición.
- FONSECA BORJA, Rene, Auditoría Interna un enfoque moderno de Planificación, ejecución y control. Serie Gestión Financiera y Control, editorial “ABACO CIA: LTDA.”, Cuarta edición, Ecuador 1992.
- ESTUPIÑÁN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Editorial Lito Perla Impresiones Primera edición.
- MALDONADO E., Milton K., Elementos de Administración Financiera Control Interno, Tercera edición, 1996.
- LEY DE COMPAÑÍAS 2005



-
- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO
 - LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

 - LEY ORGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (LOGEC)

 - CÓDIGO DE TRABAJO

 - www.contraloria.ec-gov.net

 - www.sisepuede.com

 - http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm

 - <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/creaciondeunnegociopropio/capitulo12.h>

Anexos

