

Capítulo I

Auditoría de Gestión a los procesos: Contable, Comercial y de Servicio al cliente en la empresa INTELEQ S.A.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Base Legal

La empresa INTELEQ S.A. funciona en el Ecuador según Registro Único de Contribuyentes No. 1790867129001, expedido el 12 de Agosto de 1988, bajo escritura pública otorgada el 6 de julio de 1988 en la Notaria Segunda del cantón Quito, provincia Pichincha y registro mercantil aprobado el con 8 de Agosto de 1988. Según expediente 88.546 de la Superintendencia de Compañías

Su capital social al 31 de diciembre de 2007 se encuentra constituido de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	No. de ACCIONES	VALOR TOTAL EN USD\$
Esteban González	72	137497.54
Laura Vaca	22	42013.14
Eduardo Pinto	2	3819.38
Richard Moss Ferreira	2	3819.38
William Moss Ferreira	2	3819.38

Calificada como contribuyente especial según resolución No. 5368 del 2 de junio de 1996.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

La empresa cuenta con un manual de procedimientos y políticas creadas en el año 1995 que en la actualidad no están acordes a la situación real de la empresa por estar desactualizados.

Además la empresa por ser una sociedad anónima, se rige por los siguientes cuerpos legales:

- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno

1.1.2 Objetivos de la empresa INTELEQ S.A.

- Brindar al cliente ecuatoriano equipos de alta tecnología, reconocidos a nivel mundial satisfaciendo las necesidades de los diferentes tipos de consumidores para mejorar la introducción en el mercado de tecnología de punta y reconocer a nuestra empresa como distribuidores nacionales,
- Cumplir con las expectativas del consumidor renovando a cada instante los productos que comercializamos de forma que se integre a nuestro medio en la tecnología que se utiliza a nivel de los países de primer mundo.

1.2. INTELEQ S.A.

1.2.1 Reseña histórica

La idea de ingresar productos con tecnología de primer mundo al Ecuador fue una de las fuerzas que motivó a la creación de esta empresa por parte de dos inversionistas extranjeros que conocían la fuerte introducción al mercado de la marca APPLE en

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

nuestro país por esta razón Richard Moss decide aliarse con socios ecuatorianos y conformar una empresa que lidere el mercado en la distribución de productos tecnológicos y actualizados.

Inteleq S.A. es una compañía que funciona en nuestro país desde 1988, inicio sus actividades en el mencionado año con el objeto social de:

- a) Prestar servicios de asesoría, administración y manejo de empresas;
- b) Comercializar directa o indirectamente a través de agentes, todo tipo de sistemas, equipos, maquinas, artículos y productos, originarios de cualquier firma o país, que se utilicen para el procesamiento y control de la informática, como también los accesorios, repuestos y útiles para dichos sistemas, equipos maquinas, artículos y productos
- c) Realizar el servicio técnico de instalación, mantenimiento y compostura de los mismos
- d) Ensamblar, fabricar y elaborar tales productos, útiles, accesorios y repuestos cuando así juzgue conveniente
- e) Ofrecer a sus clientes y público en general cursos de entrenamiento y enseñanza sobre la utilización y manejo de todos los mencionados productos.
- f) Ejercer la representación de empresas nacionales y extranjeras, e importar y exportar todo tipo de bienes necesarios para el cumplimiento de su objetivo social
- g) Proveer los servicios de movilización, mantenimiento y otros necesarios para cumplir con su objetivo social.

A partir de su creación su principal soporte para el desarrollo de sus actividades fue la distribución de la marca APPLE para el Ecuador, a través de la cual ha logrado obtener varios reconocimientos y el buen nombre de la empresa por comercializar productos de alta tecnología que se renuevan día a día y garantizados por una de las mejores marcas en innovación en lo que ha productos tecnológicos se refiere.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Desempeñaba las funciones de distribuidor y comercializador como intermediario para empresas involucradas dentro del sector. En 1990 decide ser comercializador directo para todo tipo de clientes desde su oficina matriz y en 1993 se da la apertura de su local principal ubicado en la Av. 12 de Octubre y Whymper.

En el año de 1996 fue nombrada por el SRI como contribuyente especial mediante resolución 5368, por sus altos niveles de ventas que originaba año tras año.

Para el año 2005 inicia su proyecto de darse a conocer como una tienda comercial para la distribución de los productos hacia el consumidor final e inaugura su primer local dentro de un reconocido Centro Comercial de la ciudad de Quito, Plaza de Las Américas, llamado MUNDOMAC, el cual sin duda es hasta el día de hoy uno de los más reconocidos por la trayectoria. Para el año 2006 con la apertura del conocido Quicentro Shopping deciden la apertura una nueva tienda MUNDOMAC que le permita llegar de mejor manera hacia sus clientes siendo nuevamente un logro muy importante por el rotundo éxito de la tienda.

La acertada dirección de la empresa hizo que las proyecciones previstas hasta ese año se hagan realidad e inclusive superen los objetivos propuestos por lo que desean visualizar un proyecto que iba más allá del mercado en la ciudad de Quito; por esta razón, se realiza un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil y se dispone que el mejor lugar para la creación de la nueva tienda es el reconocido Centro Comercial Los Ceibos, sueño que se cumple en el año 2007, de este modo se incorporan dentro de esta ciudad y dan a conocer sus productos.

El éxito no dejó de demostrarse, por esta razón en el mes de mayo del mismo año deciden abrir su segundo MUNDOMAC en la ciudad de Guayaquil, ubicándose en el Centro Comercial Mall del Sol, en un sector privilegiado de esta ciudad.

Actualmente cuenta con cuatro tiendas MUNDOMAC ubicadas como se explico anteriormente y que representan ventas anuales de 3.5 millones de dólares y una

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

matriz dirigida a la comercialización directa para distribuidores con ventas de alrededor de 1.5 millones. Ubicada entre las 14000 empresas más grandes del país mantiene hasta el momento el objeto social para el que fue creada innovando cada día en la tecnología de las mejores marcas y dando empleo a más de cuarenta personas gracias a la acertada gestión que realiza como empresa.

1.2.2 Organigramas

Definición.- Gráfico de la estructura de una organización social, que representa a la vez los diversos elementos de un grupo y sus relaciones respectivas.

1.2.2.1 Estructural

Definición.- un diagrama estructural es aquel que está representado jerárquicamente o sea por el cargo que ocupan en la compañía y el funcional es aquel que está determinado según las funciones que realizan cada uno por diagramas de bloques

1.2.2.2 Funcional

Es la forma de estructurar los puestos de una empresa para que cada departamento tenga sus propias jerarquías y así tenga un funcionamiento demás calidad, en donde se detallan las funciones de cada uno de los puestos o cargos dentro del organigrama con las actividades de responsabilidad que se realizan según la jerarquía.

A continuación se presentan las funciones de cada cargo representado en el Organigrama de Inteleq según los números que representan:

1. Gerente General

- Responsable de ejercer la representación legal y administrativa de la empresa

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

- Responsable de dirigir y administrar en primer orden los recursos de la empresa
- Responsable de la toma de decisiones en todos los aspectos y ordenanzas en que sean necesarias
- Responsable de dar cumplimiento a los objetivos y plan estratégico realizado por la empresa

2. Gerente Administrativo

- Responsable del control y supervisión a los departamentos: contable, de ventas y servicio técnico
- Responsable de la revisión de las actividades y del control al cumplimiento de los procesos en cada departamento.
- Responsable de la administración directa de los recursos entregados a cada departamento para el desarrollo de sus actividades
- Responsable del planteamiento de estrategias o mejoras a las estrategias establecidas para el cumplimiento de la visión establecida
- Responsable del manejo del recurso humano en el aspecto motivacional y de remuneración económica
- Responsable de reportar al gerente general o terceros designados sobre la situación de la empresa en todos sus ámbitos

3. Auditoría Externa

- Responsable de la revisión de los Estados Financieros de la empresa
- Responsable de emitir las recomendaciones necesarias para la mejora del control interno y la implementación de procedimientos que permitan el manejo optimizado de los recursos

4. Vendedor Matriz

- Responsable de las ventas a crédito a los distribuidores mayoristas o pedidos que requieren gran cantidad de productos dentro del inventario.
- Responsable del control de la cartera de los clientes que maneja
- Responsable del cobro de los valores adeudados por la cartera a su responsabilidad
- Responsable del manejo de los productos disponibles en la bodega matriz y de solicitar el inventario presupuestado según las ventas esperadas.

5. Administrador Quito y Guayaquil

- Responsable del control de los locales a su cargo sea Quito o Guayaquil
- Responsable de los recursos económicos e inventarios que se manejan en cada local
- Responsable de cumplir con la meta de ventas mensual presupuestada para su zona
- Responsable del inventario entregado a su zona y del manejo correcto de las garantías de los productos
- Responsable del control de las actividades de los vendedores principales de su zona.

6. Contador General

- Responsable de ejecutar los procesos contable de las transacciones que se generan diariamente
- Responsable de la presentación de información a los organismos de control como son: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

- Responsable de la presentación de estados financieros mensuales
- Responsable del control de los recursos financieros de la empresa
- Responsable controlar y manejar los recursos entregados a su departamento.
- Responsable de la presentación de estados financieros al finalizar un ejercicio económico los mismos que serán utilizados por Auditoría externa.

7. Técnico de Servicios

- Responsable de comprobar daños o perjuicios de los equipos comercializados por INTELEQ S.A.
- Responsable de controlar las seguridades de los equipos de INTELEQ S.A.
- Responsable de dar cumplimiento a las garantías de los equipos que presentan daños o fallas desde su creación.
- Responsable del manejo de las herramientas y materiales entregados a su departamento.

8. Publicaciones

- Responsable de la creación de estrategias para cumplir con la estrategia de marketing creada por la empresa
- Responsable del envío de información a la red de clientes que mantiene INTELEQ S.A.
- Responsable de la creación de publicidad para mejorar el marketing y dar a conocer la empresa
- Responsable del cumplimiento del servicio post-venta

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

9. Vendedor Principal en cada local

- Responsable del manejo correcto de los fondos recaudados por las ventas realizadas en su zona y de igual forma de los créditos otorgados por las ventas que realice el personal a su cargo.
- Responsable de presentar los informes de arqueo de caja y depósitos diarios de las ventas realizadas al departamento de contabilidad
- Responsable de actualizar las políticas de venta que se establecen según la temporada para la zona que controla
- Responsable de la revisión del inventario físico según los requerimientos del administrador.

10. Asistente contable

- Responsable del manejo de bancos
- Realización de conciliaciones bancarias, revisión de proveedores, registro de transacciones según el giro del negocio.
- Responsable del control y revisión de los documentos que soportan cada una de las transacciones de los procesos contables
- Responsable de la emisión de cheques, comprobantes diarios, ingresos y otros documentos dentro de su departamento.
- Responsable del control de los activos fijos de la empresa.

11. Asistente de Compras e Inventarios

- Responsable de la adquisición de los productos necesarios para mantener el stock mínimo en las bodegas
- Responsable de realizar los presupuestos para la adquisición de los productos traídos por medio de importación
- Responsable del control de los pagos a los proveedores

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

- Responsable de mantener el stock mínimo de inventarios y de los reclamos a proveedores por productos dañados o que no respondan a la calidad requerida

12. Asistente Técnico

- Responsable de la revisión de equipos cuando ingresan al departamento
- Responsable del arreglo de los equipos que presentan daños
- Responsable de la utilización correcta de las herramientas y materiales entregados
- Responsable de la devolución puntual de los equipos para la satisfacción del cliente

13. Vendedor Auxiliar

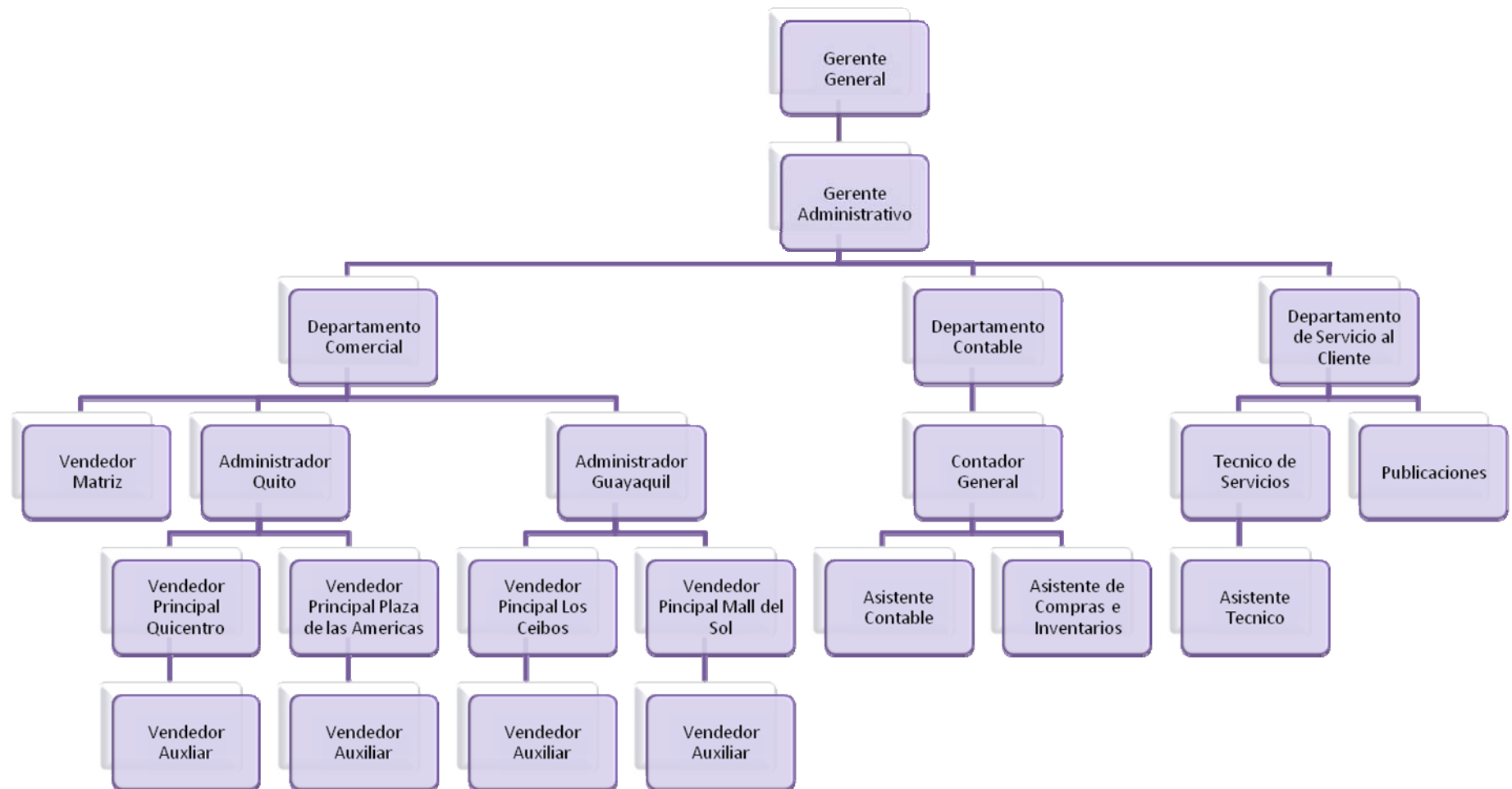
- Responsable directo del manejo de los productos dentro del establecimiento en el que labora
- Responsable del trato directo con el cliente para efectuar las ventas correspondientes
- Responsable del manejo de sus inventarios
- Responsable de la facturación de los productos que fueron vendidos por su persona
- Responsable del conteo físico de los inventarios de acuerdo a lo indicado por el vendedor principal y el administrador de su local.

1.2.2.3 De Personal

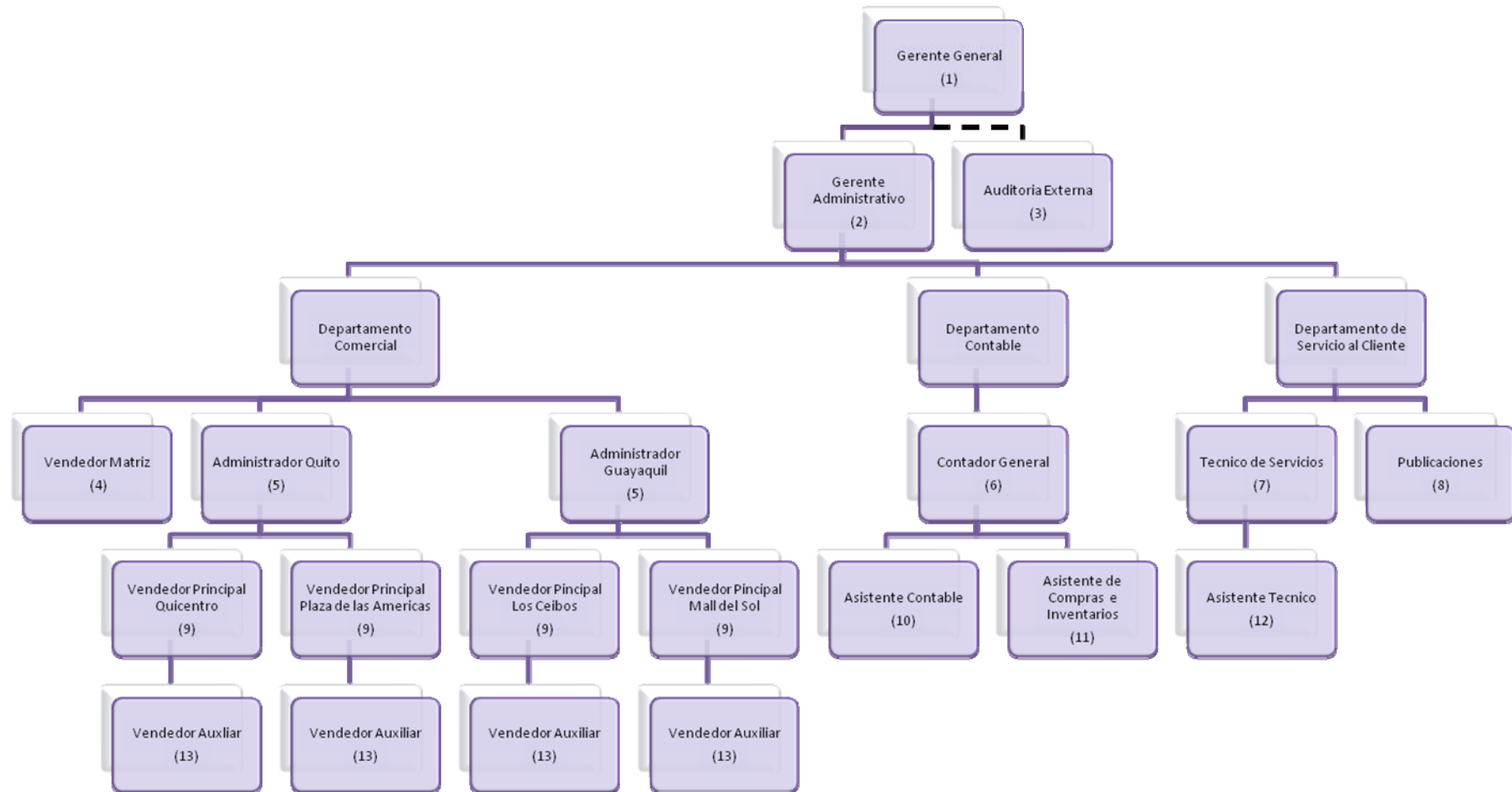
Definición.- Gráfico que representa el número de personas que integran o componen la estructura organizacional por cada uno de los puestos, en donde se registra el total de componentes de la empresa según sus necesidades de recurso humano.

1.2.2 Organigrama

1.1.2.1 Estructural

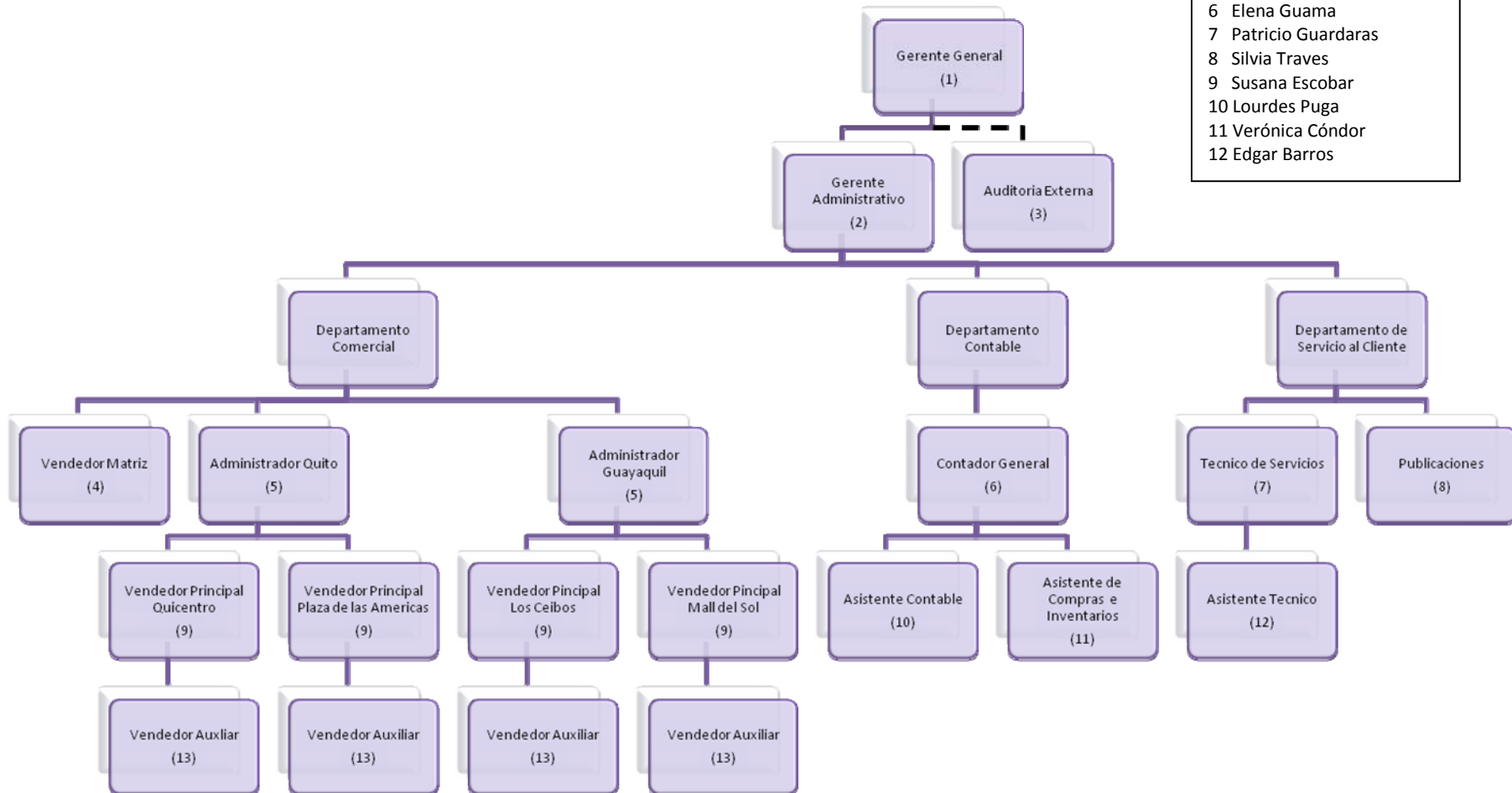


1.1.2.2 Funcional



1.1.2.3 De Personal

- 1 Esteban González
- 2 Cristina Guzmán
- 3 Freire Hidalgo Auditores
- 4 Pamela Quiroz
- 5 Laura Vaca
- 6 Elena Guama
- 7 Patricio Guardaras
- 8 Silvia Traves
- 9 Susana Escobar
- 10 Lourdes Puga
- 11 Verónica Cóndor
- 12 Edgar Barros



Capítulo II

2) Direccionamiento estratégico

2.1 Misión

La misión es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un Negocio.

La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿"cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.¹

A continuación se presenta la misión de INTELEQ S.A.

“Ser una empresa que ofrece productos de alta tecnología a nivel nacional impulsando la inclusión de nuestro país a niveles de primer mundo a través de la comercialización de nuestros productos y de la creación de fuentes de empleo que generan productividad y apoyan al crecimiento de la nación.”

2.2 Visión

La visión es entendida como el concepto de la empresa que debe llegar a ser en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de

¹ Rodolfo caldera Mejía, Estrategias empresariales.

interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente².

Por lo expuesto anteriormente, la siguiente es la Visión de la Empresa:

Año 2013

Consolidarse como líderes dentro del mercado de la tecnología a nivel nacional en la comercialización y distribución de herramientas tecnológicas con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor futuristas y que permita mejorar la calidad de vida de los mismos dando como valor agregado la confianza de contar con una empresa que ofrece servicios integrales de post-venta.

2.3 Objetivos Específicos

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización. ³

De acuerdo a esta definición, los siguientes son los objetivos específicos de INTELEQ S.A.:

- Incentivar el consumo de productos tecnológicos como herramientas que mejoran la calidad de vida del consumidor a través de sus partes utilitarias
- Mejorar la distribución de los productos que comercializamos de modo que se conozcan a nivel nacional por medio de nuestra publicidad.

² Rodolfo caldera Mejía, Estrategias Empresariales

³ Gabriela Berti, Estrategia Corporativa, Segunda Edición, pág. 45. Buenos Aires- Argentina

- Captar la atención de los clientes utilizando como medio emblemático la introducción y actualización continua de la tecnología nacional comparada con estándares mundiales
- Aportar al crecimiento productivo del Ecuador a través de la generación de empleos que generen confianza y seguridad brindando capacitación y crecimiento profesional a nuestros empleados.

2.4 Políticas

Política laboral

Hemos establecido un programa eficiente de prevención de accidentes, porque consideramos que uno de los objetivos más importantes de la compañía, es prevenir que nuestros empleados se accidenten en el trabajo. Les pedimos que la prevención de accidentes forme parte importante de vuestra rutina diaria. Si tuviesen un accidente, incluyendo cortes menores, magullones o torceduras, deben informar del hecho a sus supervisores, tan pronto sea posible, para asegurar una rápida asistencia médica y para proteger sus derechos bajo el Código de Trabajo.

Política de comercialización

FACTURACIÓN Y PAGOS

La factura Original emitida por la EMPRESA, quedará bajo resguardo del CLIENTE la copia se enviará a CONTABILIDAD como respaldo de la venta y la segunda copia queda a cargo del local donde se facturo para el cuadro de caja, que posteriormente será enviado al archivo para soporte del consecutivo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Las Facturas de contado serán pagadas contra la entrega del producto. En caso de la Factura a Crédito, se entregará copia de la misma con la firma de recibido del CLIENTE.

Las cantidades de dinero que se entreguen por adelantado se considerarán dadas a cuenta del pedido o en un pago abonable a las deudas vencidas del CLIENTE con la EMPRESA.

El pago de la Factura en ningún caso estará sujeto a la instalación o puesta en marcha del equipo.

El CLIENTE esta obligado al pago íntegro de la factura, sin considerar ningún descuento. A menos que dentro de la factura ya este calculado.

El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.

Los pagos los podrá realizar el CLIENTE de la siguiente manera:

- En efectivo.
- Cheque nominativo, no negociable, para abono en cuenta. (Solo Clientes con crédito autorizado).
- Depósito en cuenta de cheques de la EMPRESA.
- Transferencia Electrónica.
- Voucher con tarjeta de crédito
- En ningún caso se aceptan cheques de terceros a favor del CLIENTE.

El CLIENTE se compromete a notificar a la EMPRESA por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 10 días

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

hábiles anexando documentación correspondiente en caso de requerir créditos mayores a tres días de plazo.

En caso de requerir nueva facturación, esta tendrá un cargo por concepto de gastos de administración.

Las Notas de Crédito tienen una vigencia de sesenta días naturales, si en este término de tiempo no es aplicada se procederá a su cancelación.

El CLIENTE se somete en forma irrevocable a la jurisdicción del domicilio que le corresponda a la filial de la EMPRESA, en donde haya sido dada de alta la cuenta del CLIENTE.

Mientras no haya sido pagado totalmente por el CLIENTE todas las cantidades debidas, el producto se considerará propiedad de la EMPRESA, con todos los derechos inherentes a la reserva del dominio.

Si al vencimiento del plazo para el pago, en su caso, el CLIENTE no cubriere su importe, la EMPRESA podrá optar por exigir el inmediato pago de la obligación.

GARANTÍAS

El cumplimiento de la GARANTIA, la solicitará el CLIENTE y se llevará a cabo en el domicilio de la EMPRESA, ubicado en la calle José Manuel Abascal N237 y Gaspar de Villaroel en el horario de 9h00 a 17h30, de lunes a viernes.

El CLIENTE, al momento de solicitar el cumplimiento de la GARANTIA, deberá presentar el original de la factura o copia legítima de la misma y en su caso la hoja anexa de números de serie, el producto reclamado, descripción detallada y por escrito de la falla, así como su empaque, manuales y accesorios originales.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

El período de GARANTÍA de cada uno de los productos que la empresa vende se encuentra especificado en la factura y se toma a partir de la fecha de facturación.

En el caso de que el modelo del producto reclamado se encuentre discontinuado o la EMPRESA no tenga existencia del mismo, se dará un producto similar o equivalente al mismo, si el cliente lo prefiere se elaborará una Nota de Crédito al valor actual de mercado y al tipo de cambio del día en que se expida.

Las marcas de los productos que la EMPRESA venda y éstas cuenten con Centros de Servicio Autorizados en la plaza ya sea local o foránea, deberán ser presentados en dichos centros para el reclamo de la GARANTÍA.

En general los Productos que tengan que ser enviados al fabricante para su reparación tendrán un período de espera no mayor de 30 días hábiles a partir de la fecha de recepción. La EMPRESA no esta obligada, ni se compromete a dar producto de respaldo mientras esté el proceso de GARANTÍA.

Para los Clientes foráneos se deberá observar lo siguiente:

- Los Productos que sean enviados para GARANTÍA deberán ser con Flete pagado por el CLIENTE y con entrega a domicilio de la EMPRESA, corre a cuenta del CLIENTE el pago del seguro contra pérdida.
- La EMPRESA no se hace responsable por cualquier pérdida o daño sufrido durante el regreso del producto.
- La Garantía del Producto quedará sin efecto si se encuentra en los siguientes casos
- Que el Producto presente golpes, ralladuras o en general cualquier daño físico ajeno a defectos de fabricación.
- Mal uso o instalaciones defectuosas.

- Abuso o modificación del producto efectuado por cualquier persona no autorizada por la EMPRESA.

DEVOLUCIONES

Para la devolución de producto el CLIENTE deberá presentar Factura original, anexo de números de serie, empaque y accesorios originales, así como una explicación detallada y por escrito del motivo de la devolución.

La EMPRESA no devolverá efectivo, se elaborará una Nota de Crédito en moneda nacional que podrá ser válida para futuras compras.

Para que la EMPRESA acepte un producto a devolución, éste no deberá de tener más de 15 días naturales después de la fecha de facturación.

TRANSPORTACIÓN

En el caso de ventas foráneas el envío de la mercancía será por cuenta y riesgo del CLIENTE, la EMPRESA se libera de toda responsabilidad al momento de entregar la mercancía al transportista mediante la guía de embarque.

La mercancía podrá ser enviada por el medio de transporte que el CLIENTE señale.

Para el caso de ventas a clientes locales no se cobrará ningún cargo adicional por el envío de mercancía a domicilio.

2.5 Estrategias

Definidas básicamente como un procedimiento para hacer que la propia compañía adquiera un valor único y fácilmente reconocible dentro del mercado. Actuar de manera estratégica no es sinónimo de realizar una práctica agresiva contra la

competencia, este no es el fin. Una buena estrategia es aquella que favorece la creación, el desarrollo y la consolidación de caracteres diferenciales de una empresa, aportándole ventajas de mercado sobre las demás⁴

Las estrategias generadas por INTELEQ S.A. son las siguientes:

INTELEQ S.A. debe focalizar sus recursos y capacidades en disminuir las debilidades estratégicas para poder aprovechar las oportunidades.

Por lo que al realizar el análisis FODA se determino la importancia de establecer las siguientes estrategias:

1. Elevar el nivel competitivo de la empresa dentro del sector
2. Mejorar la imagen de las marcas de los principales productos que comercializa realizando publicidad y dando a conocer nuevos productos.
3. Fortalecer la imagen de las marcas enfocándose al respaldo que representa la garantía brindada por el proveedor.
4. Velar por el bienestar de cada uno de sus empleados de acuerdo al objetivo de estar comprometidos con nuestro país
5. Incidir en las políticas públicas, normas e instrumentos para mejorar la gestión del sector sobre todo en el campo de análisis jurídico para la creación de nuevas normas y reglamentos que nos respalden nuestra generación para la venta licita de productos impidiendo que el mercado negro invada la comercialización.

Luego del análisis realizado, salta a la vista que el objetivo “Elevar el nivel competitivo de la empresa dentro del sector” es un objetivo estratégico hacia cuya

⁴ Gabriela Berti, Estrategia Corporativa, Segunda Edición, pág. 48. Buenos Aires- Argentina

consecución INTELEQ debería orientar sus esfuerzos, ya que las debilidades en la capacitación y la demanda de la misma fueron identificadas como muy relevantes.

Por otro lado la oportunidad estratégica “El Estado requiere aportes profesional para el desarrollo del sector” está en relación directa con el objetivo cinco que se refiere a la incidencia en políticas de creación de nuevas normas y reglamentos que avalicen nuestra actuación dentro del mercado. En consecuencia este objetivo se convierte también en objetivo estratégico para INTELEQ

Es evidente que el segundo y tercer objetivo relacionados con la imagen y la legitimidad de INTELEQ solo van a poder ser desarrollados si la organización hace un esfuerzo muy serio trabajando en equipo para lograr dejar todas las debilidades a un lado y convertirlas en fortalezas derivadas del aprovechamiento de las oportunidades.

Por lo tanto resulta necesario invertir muchos esfuerzos en un proceso sistemático de concertación al interior de INTELEQ. Lograr la unidad y la solidaridad entre los miembros para que se sientan parte de la organización y se logren los objetivos esperados.

2.6 Principios y valores

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

Con este antecedente a continuación se presentan los principios de INTELEQ S.A.

1. Proporcionar liderazgo en tecnología de información.
2. Establecer una estructura organizacional suficientemente flexible como para sobrevivir y cumplir la misión encomendada y asumida.

3. Determinar un plan estratégico para responsabilizada a la gerencia de la gestión en la optimización de los recursos dentro de los medios disponibles.

4. Tomar acciones decisivas, pero tratando de minimizar su impacto sobre el personal y los usuarios para cumplir con la responsabilidad colectiva que tiene la empresa dentro del país.

5. Documentar y mantener un conjunto consistente de valores que identifiquen a INTELEQ S.A. y a toda su gente.

Valores: Son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

De acuerdo a esta definición podemos describir a continuación los valores que forman parte de INTELEQ S.A.

- Eficacia
- Planificación
- Puntualidad
- Proactividad
- Organización
- Manejo óptimo de recursos
- Honestidad
- Responsabilidad
- Organización
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Tolerancia
- Motivación
- Dinamismo

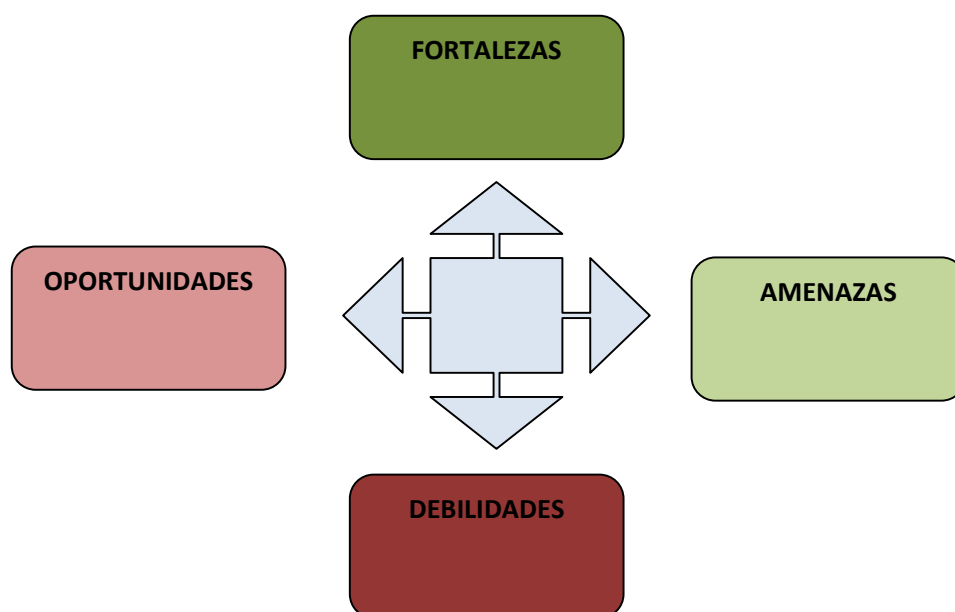
Capítulo III

3) Análisis Situacional

3.1. Análisis Interno

La empresa INTELEQ S.A. dedicada a la distribución y comercialización de productos de la marca APPLE y sus accesorios cuenta con un personal que se adapta fácilmente a los cambios producidos por los factores internos y externos.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa:



FORTALEZAS

- Crecimiento importante en los últimos años de las ventas de nueva tecnología dentro del sector
- Liderazgo en la distribución de la marca Apple a nivel nacional
- Consumo interno abastecido casi en su totalidad por la venta de los productos

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

- Diversificación en la importación de productos tecnológicos con altos estándares de calidad.
- Buena calidad en los productos importados destinados al mercado nacional, en comparación con los principales competidores.
- Primeros pasos en la ejecución de programas para definición de estrategias de mercado y nuevas tecnologías en base de datos
- Importante experiencia en la distribución y venta productos y accesorios tecnológicos

DEBILIDADES

- Gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que comercializan productos sustitutos
- Escasa integración de las empresas para poder afrontar mercados que requieren volúmenes importantes.
- Graves deficiencias en la venta de productos por el mercado negro que no son controlados por el gobierno
- Limitaciones tecnológicas en diseño y acabado de muebles.
- La relación propietario - industria es frágil, debido a que pocas empresas son propietarias de los boques.
- Problemas tecnológicos en el tratamiento y secado de la madera.
- Escasa infraestructura vial para acceder a los bosques.
- Dificultades en la época invernal para la explotación forestal en la costa, lo que resta competitividad a las exportaciones ecuatorianas por la necesidad de mantener altos niveles de stock.
- Deficiente capacitación de los empleados para el conocimiento de los productos que comercializa.
- Mayoritaria participación de intermediarios en la comercialización de los productos.
- Baja utilización de la tecnología por no conocer y aprovechar correctamente los recursos que mantiene

OPORTUNIDADES

- Amplias zonas del país que ingresan al desarrollo de la tecnología
- Demanda creciente a nivel nacional e internacional de los productos tecnológicos
- Fácil acceso a mercados regionales.
- Nuevas aplicaciones para los productos que comercializamos.
- Crecimiento de los precios en los mercados interno e internacional.
- Importante demanda de artículos con mayor valor agregado, que permitirá obtener un mayor margen de rentabilidad y diversificar los mercados.
- Demanda insatisfecha del mercado en los productos de la marca Apple

AMENAZAS

- Si las empresas del sector y el Estado Ecuatoriano no procuran desarrollar ventajas competitivas sostenibles, la globalización y el mercado negro junto con la inexistencia de leyes podrían llegar a terminar con el negocio lícito de los productos tecnológicos.
- Problemas financieros para llevar a cabo las estrategias de crecimiento por el factor económico vigente en nuestro país
- Por ser un país de tercer mundo el retraso tecnológico hace que la modalidad de actualización de tecnología sea caduca.
- Falta de inversión para inversión del sector por parte de las empresas, debido a que la recuperación es riesgosa debido a los cambios tecnológicos.

3.1.1 Descripción de los procesos de las áreas

3.1.1.1 Proceso Comercial

Dentro del departamento Comercial se realizan los siguientes procesos:

Dentro de las ventas efectuadas en la matriz el procedimiento a realizar es el contacto con el cliente y satisfacer las necesidades al ofrecerle el producto que está de acuerdo a sus requerimientos, la vendedora ejecuta el proceso de ventas y realizara el cobro del valor vendido según se haya negociado con el cliente, pudiendo ser estas alternativas: efectivo, cheque, crédito 30 días (establecido para empresas o distribuidores mayoristas).

Dentro de los Mundo Mac el proceso se realiza dentro del local ofreciendo los productos que se exhiben y mostrando al cliente todas las alternativas de compra para lograr satisfacer sus necesidades, la venta se efectúa al contado o con pago anticipado, a través de efectivo o cheque, el tipo de crédito realizado únicamente se permite por medio de tarjetas de crédito y el crédito personal máximo de tres días, previo análisis del crédito que se entregará.

Se reciben los valores de las ventas y se realizan los cuadros de caja de los cuatro locales y de la matriz, además se efectúan los depósitos de los efectivos y cheques de los MUNDOS al día siguiente y se envían por valija para que sean registrados por contabilidad.

Dentro de los locales y matriz el administrado se encarga de solicitar se realice el inventario de los productos en stock cada quince días para realizar la comparación con los registros contables y para mantener el stock mínimo requerido dentro de cada almacén, así como también para realizar la distribución de los productos nuevos a cada uno de los locales.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Cada local será responsable de solicitar productos adicionales según requieran por ventas realizadas extraordinariamente o por cambio de productos con fallas o daños. Así mismo será responsable de emitir las facturas con los datos correctos del cliente y cuando éste efectúe retención recibirlas con máximo cinco días de plazo después de la emisión de la factura.

Las ventas de matriz se procesaran controlando la cartera de los clientes a crédito treinta días sobre todo en los casos en los que se requiere seguimiento.

Adicionalmente por cualquier anticipo recibido como reserva de un producto se entregará un comprobante de ingreso que servirá como respaldo del cliente y cuando se emita la factura por la venta realizada se cruce con el pago respectivo.

3.1.1.2 Proceso Contable

Dentro del departamento contable se realizan los siguientes procesos:

Se procesan todas las transacciones para obtenerlos balances, se empiezan registrando los depósitos realizados por las ventas de los locales y la matriz revisando con anterioridad los cuadros de caja de los locales y la matriz, se registran las cuentas por cobrar y las deudas por cobrar a las tarjetas de crédito.

Se registran las compras a los proveedores nacionales y las importaciones realizadas juntos con los gastos de importación, además las compras de mercadería en consignación, se ingresa en el inventario los productos nuevos.

De acuerdo al plan de pagos realizado semanalmente según el vencimiento de facturas de los proveedores se emiten los cheques el viernes de cada semana, para que sean revisados y firmados por el gerente general, previa aprobación del gerente administrativo.

Se realiza la emisión de los cheques por las quincenas para pagos de nomina y el cálculo de roles de pago a fin de mes, cruzando las cuentas por cobrar a los empleados y también las horas extras que tengan como ingreso adicional.

Se realizan las conciliaciones bancarias de las cuentas mantenidas por la empresa a partir del estado de cuenta entregado por el banco y cruzado contra el registro contable.

Se calculan los impuestos mensuales que serán pagados al Servicio de Rentas Internas y se preparan los anexos transaccionales que se entregarán mensualmente.

3.1.1.3 Proceso de Servicio al cliente

Dentro del departamento de Servicio al cliente se realizan los siguientes procesos comprobando siempre que el equipo o accesorio fue comprado en INTELEQ S.A.

Soporte Postventa de equipos con fallas que solicitan garantías:

- Se recibe el equipo o accesorio con problemas y se procede a revisarlo técnicamente a fin de determinar cual es la falla del equipo, de modo que se realice el arreglo del producto o se lo envíe directamente para que el proveedor cubra por la garantía. Dependiendo del daño del equipo se procede a facturar el servicio técnico y enviar el equipo al cliente.

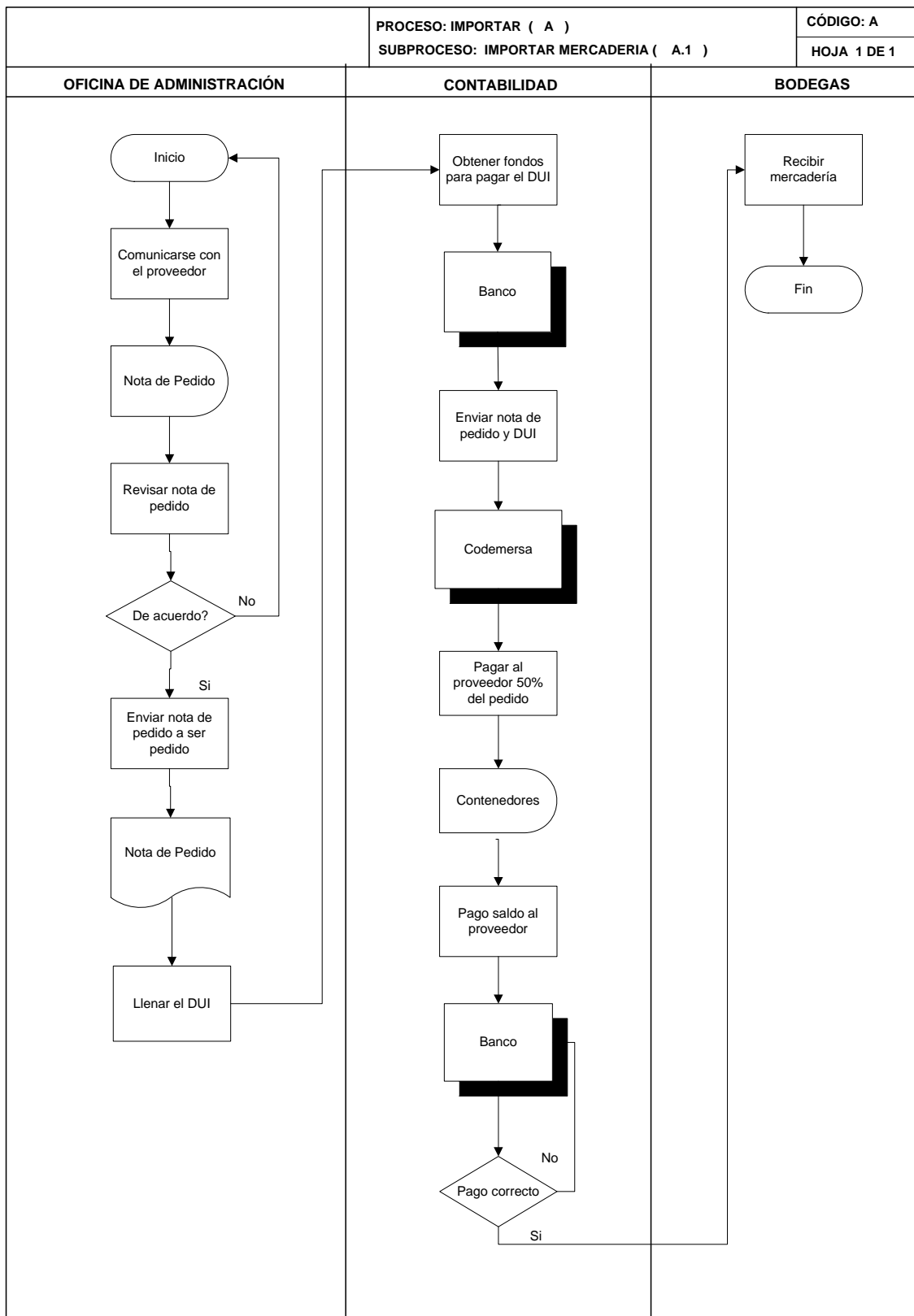
Servicio técnico porque el equipo presenta daños ocasionados por el usuario:

- Se recibe el equipo o accesorio con problema y se revisa técnicamente a fin de determinar el daño ocasionado y se procede al arreglo cambiando componentes dañados o reponiendo piezas averiadas. Este servicio es cubierto directamente por el cliente y se factura.

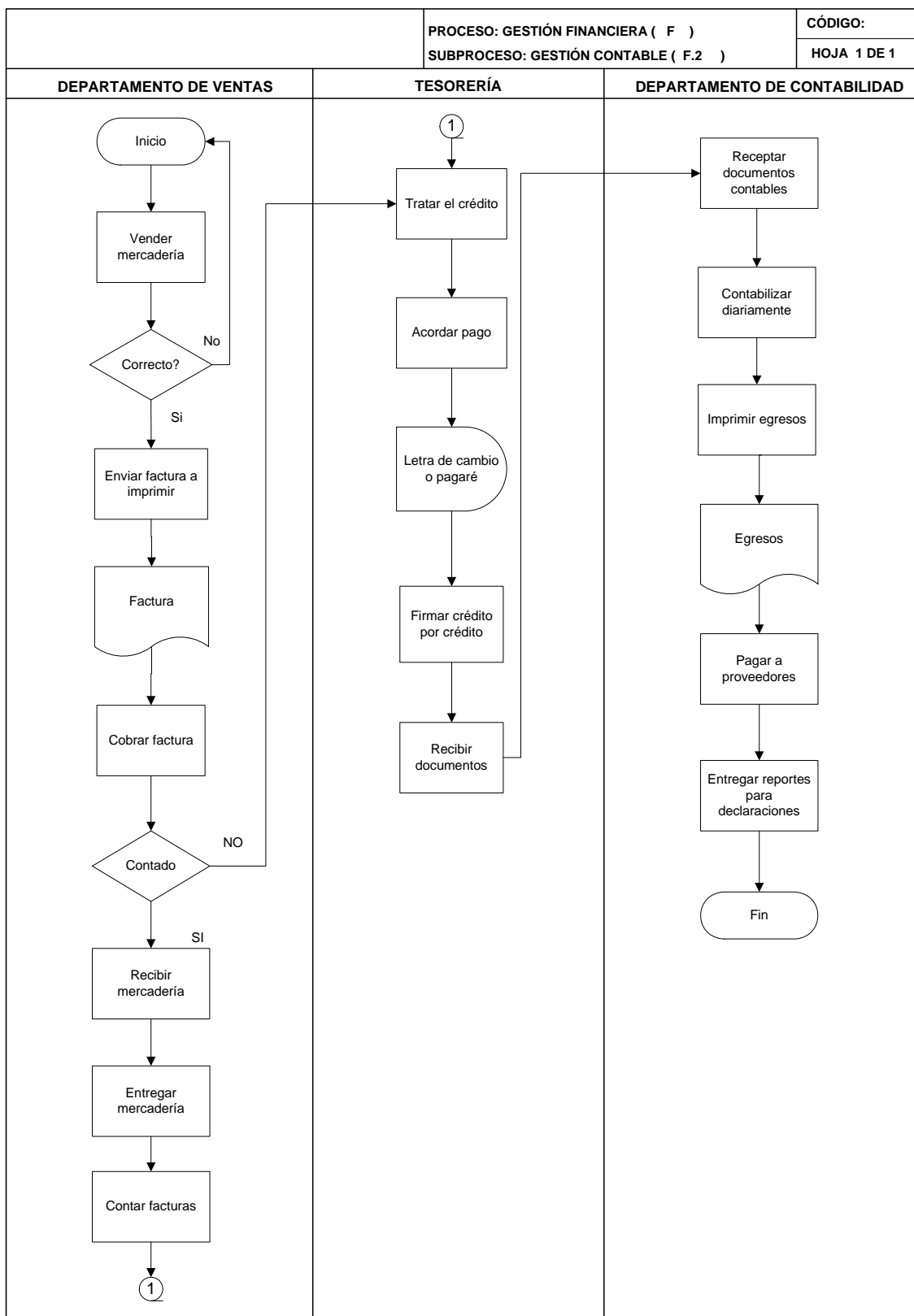
ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

A continuación los diagramas de flujo que representan los diferentes procedimientos desarrollados en cada área de trabajo.

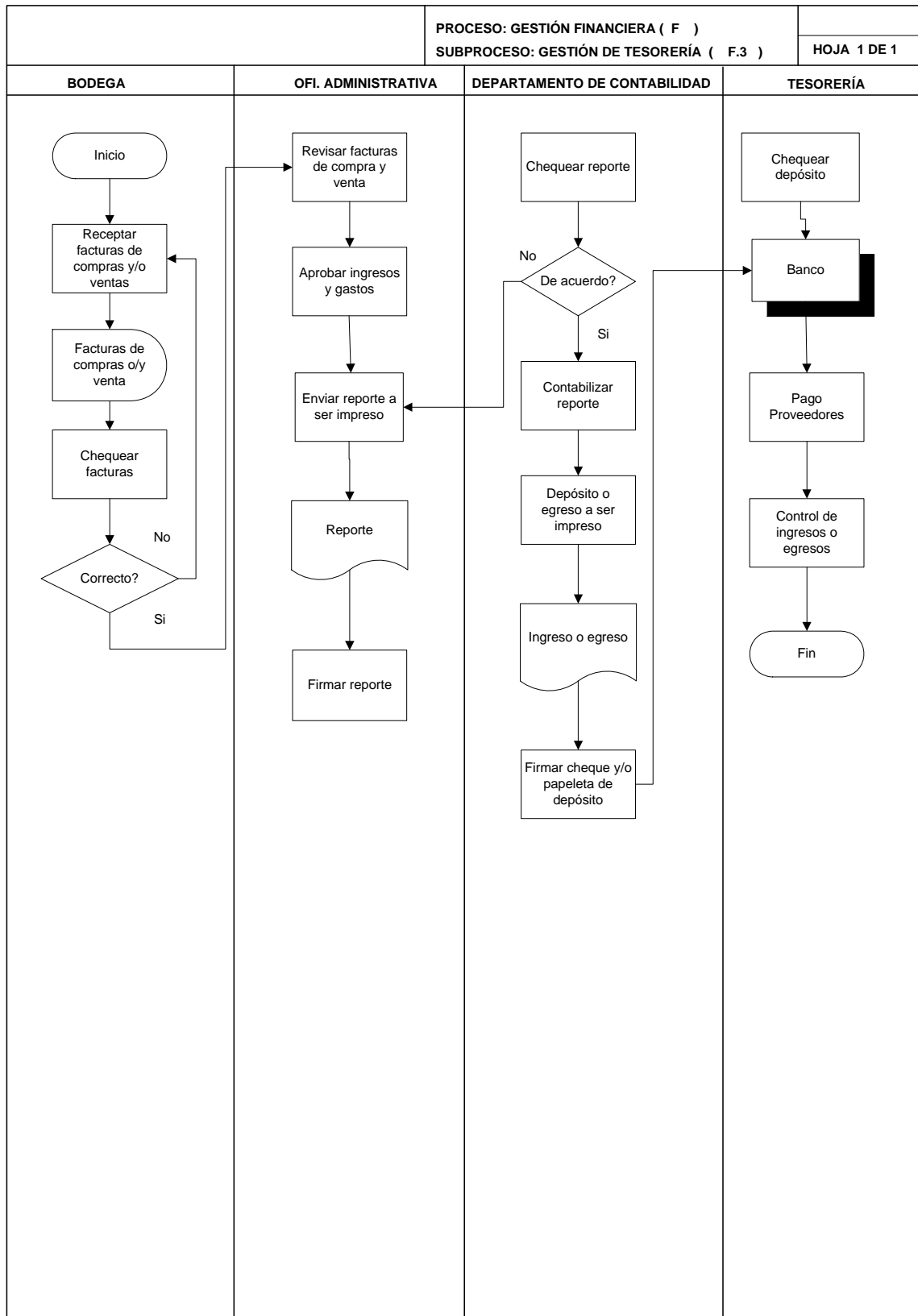
ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



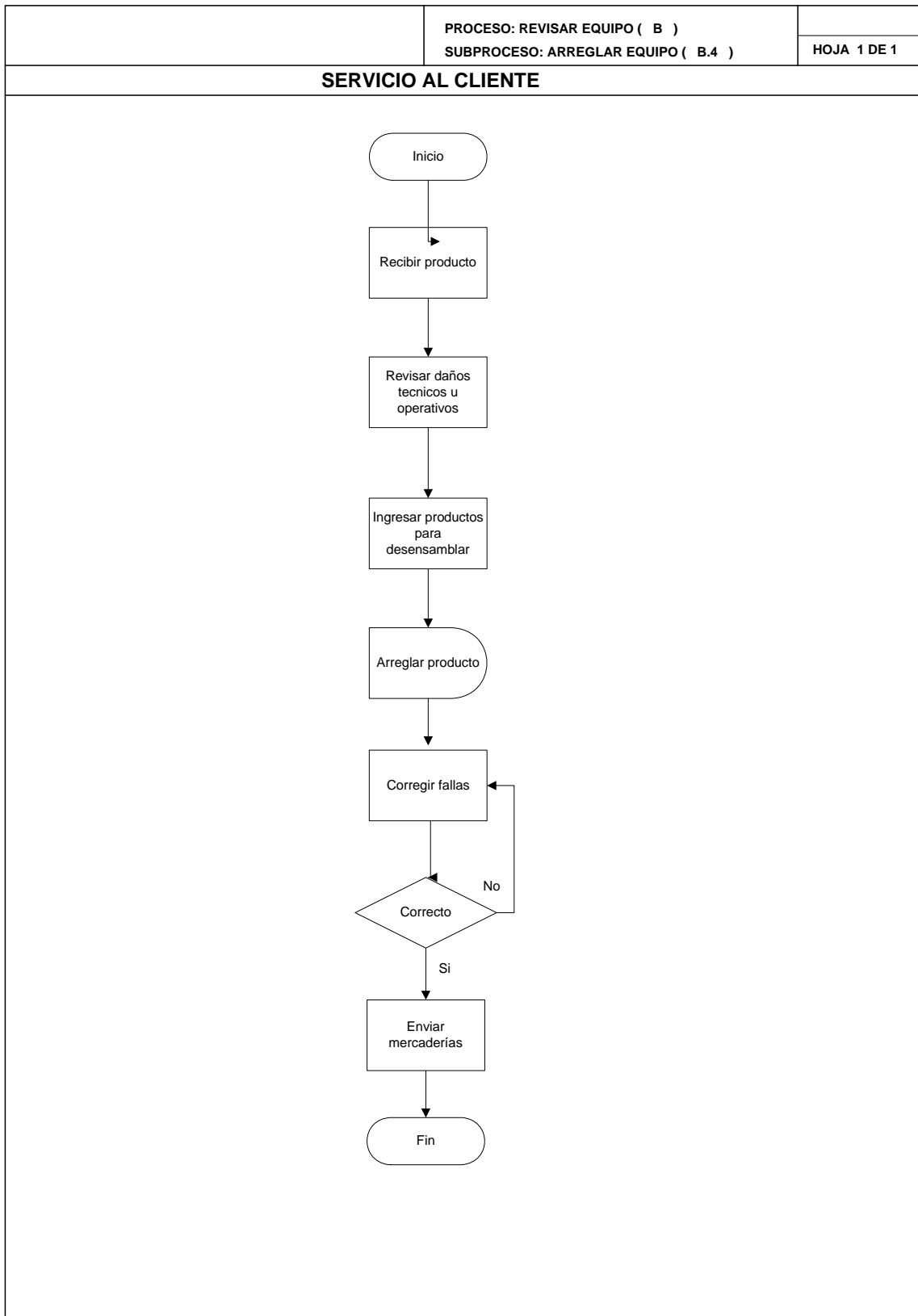
ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO



3.2 Análisis Externo

3.2.1. Influencias macroeconómicas

3.2.1.1 Factor Político

ASAMBLEA CONSTITUYENTE

En la actualidad la inclusión de la Asamblea Constituyente dentro de la política del Estado tiene trascendencia notoria para varios sectores de nuestro país.

No podemos dejar de recalcar que la nueva constitución, de ser aceptada, proporcionará cambios que directa e indirectamente afectarán a INTELEQ S.A., tanto por la normativa que regirá de acuerdo a las nuevas leyes aprobadas, como en la parte financiera y económica por la incertidumbre que genera este tipo de decisiones.

Los recientes cambios políticos que dirigen a nuestro país frente a una visión socialista que deja atrás nuestra historia tratan de plasmar en la asamblea una nueva constitución que justifique y organice al Ecuador de forma democrática y además que reúna todos los requisitos para hacer más factible la gobernabilidad de nuestro país.

El 31 de julio de este año se termina el plazo para la entrega de una constitución renovada por parte de el Asamblea Constituyente, después de varios hechos suscitados entre la mayoría representada por Acuerdo País y una minoría de asambleistas independiente y de partidos tradicionales se cree que está nueva constitución tendrá matices de socialismo que van enmarcados junto la política que maneja en estos momentos el estado.

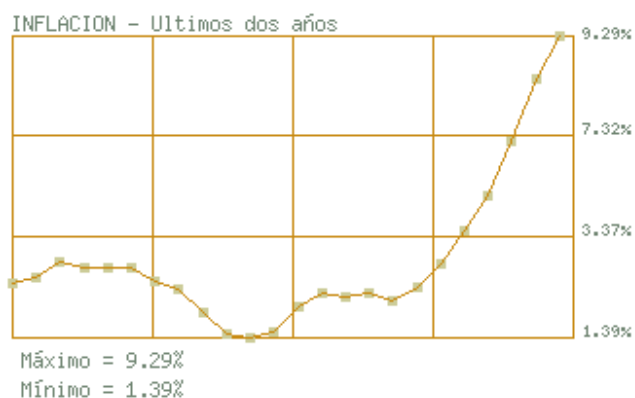
Esta Asamblea cuenta con plenos poderes, de ahí que se la debe tomar como un cuerpo colegiado dedicado a transformar la constitución a través del estudio y renovación de las leyes que rigen actualmente, de manera que puedan ser mejoradas y en algunos casos relegadas por no aportar nada en el aspecto jurídico del país.

3.2.1.2 Factor económico

INFLACIÓN

La incertidumbre por la creación de la nueva constitución y aspectos que se derivan de este factor lograron que el primer semestre del año se vea afectado con un fuerte crecimiento inflacionario que ha ocasionado el descontento de muchos ciudadanos. Además de ello afectados por la crisis mundial en la subida de precios de los productos orgánicos debido al cambio climático que se vive, y los desastres naturales de los que hemos sido objeto.

A continuación la gráfica que analiza la inflación en los últimos dos años:



Fuente: Estadísticas de la página web del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

Como se muestra en la gráfica el incremento significativo afecta el nivel productivo del país y por lo tanto el total del PIB aportado, además de que al no poseer una

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

moneda nacional el Ecuador perdió la posibilidad de controlar su política monetaria e influir en factores económico de manera que dinamicen y controlen ciertas medidas, en este caso la inflación.

A continuación podemos revisar la inflación mensual acumulada y los niveles de incremento que ha tenido a partir de enero del 2008, cuyo efecto se puede apreciar rápidamente en la medida en que los consumidores adquieren sus productos.

FECHA	VALOR
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %

Fuente: Estadísticas de la página web del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

COTIZACIÓN DEL EURO

La debilidad del dólar sigue empujando al euro que vuelve a cotizar con subidas. La creciente escalada del euro tiene diferentes efectos a uno y otro lado del Atlántico. Para empezar, según explican analistas consultados por BBC Mundo, los consumidores de la euro zona pueden beneficiarse de precios más baratos en los productos que adquieran en dólares. Además, beneficia a muchas empresas europeas ya que el petróleo, los metales y muchas materias primas cotizan en dólares.

EE UU y sus representantes hacen alusión al vínculo entre el valor del dólar y aspectos como la confianza pública en la moneda estadounidense. Declaraciones dadas por ellos hacen que los mercados vean esto como un abandono oficial de la política del "dólar fuerte", que la Casa Blanca ha tenido que desmentir hoy. Por otra parte, Europa, reiteraba también que un euro estable y fuerte es favorable para la eurozona y las economías de Europa occidental, lo que favoreció movimientos alcistas de la divisa europea.

Pero, la debilidad del dólar tiene también un lado negativo para Europa: sus mercancías son más caras y eso, aunque abarata las importaciones, debilita las exportaciones. Estados Unidos es el socio más grande del Viejo Continente.

Al otro lado del Atlántico, el principal problema es el déficit comercial que afecta a Estados Unidos. En este sentido, un dólar más débil puede servir para rebajarlo al reducirse la demanda de mercancías extranjeras por parte de los consumidores estadounidenses.

En este sentido el Ecuador se ve directamente afectado porque la dependencia de la moneda estadounidense hace que el país pierda el poder adquisitivo con estas caídas constantes y además sabemos que las medidas que toma Estados Unidos para combatir su problema económico regulan directamente nuestra economía, por otro lado las negociaciones de las exportaciones a los países Europeos se mantienen y en varios sectores productivos mejoran ya que la moneda permite negociar con precios más baratos y recibir la paga en euros.

3.2.1.3 Factor social

POBREZA

Actualmente se esta retrocediendo en materia de política económica. Aumento de aranceles, impuestos y restricciones. Más plata para el y la burocracia que todavía no desaparece, con el pretexto de ayudar a los pobres y proteger a la industria nacional.

Si uno ve el Índice de Libertad Económica, se puede dar cuenta de muchas correlaciones que desmienten a los populistas. Ecuador en este ranking –libertad económica- ocupa el puesto No. 112 de 141 países, encasillado en el último cuartil de economías menos libres. Para el 2005 este índice muestra -entre otras- las siguientes correlaciones:

- El ingreso por persona del cuartil menos libre es de 3.305 dólares, mientras que el cuartil de economías más libres es de 26.013 dólares.
- El ingreso per cápita del 10 por ciento más pobre (1995-2005) dentro del cuartil de economías menos libre es de 905 dólares, mientras en el cuartil de economías más libres es de 7.334 dólares.
- La inversión extranjera directa en el cuartil menos libre es de apenas un 3.7 por ciento del PIB, mientras que en el cuartil más libre llega al 15 por ciento del PIB.
- Existe una correlación entre libertad económica y corrupción. Del uno al diez, el puntaje más alto es menos corrupto. En el cuartil de economías menos libres la corrupción es elevada teniendo un puntaje de 2.7, mientras el cuartil más libre tiene 7.4 puntos, siendo economías menos corruptas.
- Los derechos políticos y las libertades civiles se encuentran en mejor estado en el cuartil de economías libres, siendo lo contrario en el cuartil de países de economías menos libres.
- La mortalidad infantil en el cuartil menos libre es de 69.6 fallecimientos por cada mil nacimientos, mientras en las economías libres es de 5.9 fallecimientos por cada mil nacidos.

Ecuador para el 2007, dentro del Índice de Libertad Económica, sigue ocupando el puesto No. 112 de 141 países integrando el cuartil de países de economías menos libres. La concentración de poderes, hostilidad política, proteccionismo, impuestos y aranceles va en contra sentido de la libertad económica. El líder latinoamericano, Hugo Chávez, amigo nacional de Rafael Correa, tiene al país llanero en el puesto

135. Increíblemente -en relación al Índice de Libertad Económica- mejor ubicados que Venezuela y Ecuador están Haití y Etiopía (puesto No. 101)

Mientras se ataca a la ciudad de Guayaquil por los cuatro costados, el puerto principal por medio del Municipio inaugura una terminal terrestre de primer nivel, que sirve para la comodidad de los usuarios. Por otro lado el Gobierno central inaugura un elefante blanco en la nueva Ciudad Alfaro para uso de la ANC que le cuesta al Estado. Mientras el remedio está saliendo peor que la enfermedad, cabe recordar una vez más que la libertad económica incrementa la prosperidad para todos, reduce la pobreza, incrementa otras libertades y mejora la calidad de vida. Si las muestras son obvias.

DESEMPLEO

Para los ecuatorianos el desempleo ha sido una constante desde los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

El desempleo tuvo su punto más alto en 1999, el año de la crisis bancaria.

En los últimos dos años, el índice de desempleo en Ecuador ha llegado a un máximo de 11,25% para Quito; 14,8% para Guayaquil y 6,40% para Cuenca, las tres ciudades donde el Banco Central mide este indicador. Para el resto del país, los botes llenos de ecuatorianos que semanalmente se interceptan en altamar y los cientos de campesinos que invaden las ciudades para buscar subsistencia o mendigar, describen el problema sin necesidad de números.

Los ecuatorianos han aprendido a vivir con el desempleo como una constante en sus vidas.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Según un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural.

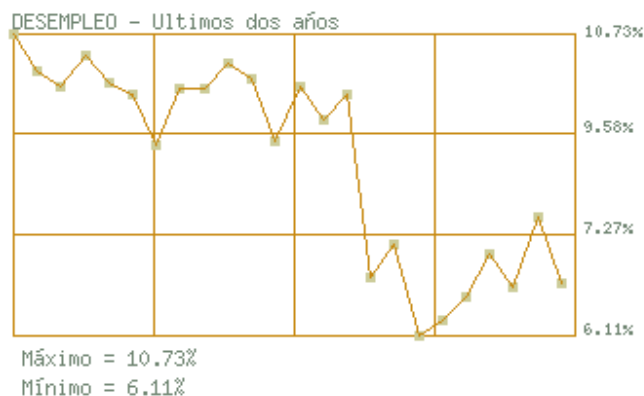
La riqueza mal repartida del auge petrolero de los 70 no generó mayores fuentes de trabajo. La Población Económicamente Activa (PEA) entre los años 1974 y 1982, según el PNUD, cayó del 67,2% al 65,7% en las ciudades, y en el sector rural bajó del 40,1% al 38,5%. Así, la macroeconomía del país gozó de cifras saludables gracias al crudo, pero el efecto social fue escaso. Desde entonces, las ciudades han concentrado el desarrollo económico de capital privado, pero actualmente contratan solo a una tercera parte de la PEA.

Desde los 80 el índice de desempleo ha subido sin tregua. Fue de 4,5% en 1980 y casi se triplica en 1986. En 1990 fue de 6,1% y repunta hasta el 15,1% en 1999, el año de la crisis bancaria.

Los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger al trabajador, sino al empresario. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social. Desde 1999 el índice de subempleo ha oscilado entre el 30,7% y 49,9%, y el sector informal ha superado al formal de la economía.

Entre 1998 y el 2002 se realizaron varias reformas para flexibilizar el mercado laboral, que según un estudio del Banco Central sobre competitividad, son en parte causa del subempleo pues no dan incentivos al trabajador.

A continuación se presenta una gráfica que demuestra el desempleo y su porcentaje presente durante los últimos dos años:



Fuente: Estadísticas de la página web del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

3.2.1.4 Factor tecnológico

En toda la historia de la humanidad, el hombre a procurado garantizar y mejorar su nivel de vida mediante un mejor conocimiento del mundo que le rodea y un dominio más eficaz del mismo, es decir, mediante un desarrollo constante de la ciencia.

Hoy en día, estamos convencidos de que una de las características del momento actual es la conexión indisoluble, la muy estrecha interacción y el acondicionamiento mutuo de la sociedad con la ciencia. La ciencia es uno de los factores esenciales del desarrollo social y está adquiriendo un carácter cada vez más masivo.

Al estudiar los efectos de la ciencia en la sociedad, no se trata solamente de los efectos en la sociedad actual, sino también de los efectos sobre la sociedad futura. En las sociedades tradicionales estaban bien definidas las funciones del individuo, había una armonía entre la naturaleza, la sociedad y el hombre. Ahora bien, la ciencia trajo consigo la desaparición de este marco tradicional, la ruptura del equilibrio entre el hombre y la sociedad y una profunda modificación del ambiente. Aunque no debemos culpar directamente a la ciencia.

Los progresos de la ciencia han sido muy rápidos en los países desarrollados; en cambio, en los países subdesarrollados su adquisición es tan lenta que cada día la

diferencia entre dos tipos de países se hace más grande. Dicho retraso contribuye a mantener e incluso a agravar la situación de dependencia de los países subdesarrollados con respecto a los desarrollados.

Como la ciencia ha pasado a formar parte de las fuerzas productivas en mayor medida que nunca, ya que hoy se trata de un agente estratégico del cambio en los planes de desarrollo económico y social.

La ciencia ha llegado al punto de influir sobre la mentalidad de la humanidad. La sociedad de hoy no está cautiva en las condiciones pasadas o en las presentes, sino que se orienta hacia el futuro. La ciencia no es simplemente uno de los varios elementos que componen las fuerzas productivas, sino que ha pasado a ser un factor clave para el desarrollo social, que cala cada vez más a fondo en los diversos sectores de la vida.

La ciencia trata de establecer verdades universales, un conocimiento común sobre el que exista un consenso y que se base en ideas e información cuya validez sea independiente de los individuos. Hay algo que pienso que es de gran importancia resaltar y es que el papel de la ciencia en la sociedad es inseparable del papel de la tecnología.

Avances de la tecnología

Podemos definir tecnología como el conjunto de reglas instrumentales que prescriben un rumbo racional de actuación para lograr una meta previamente determinada y que debe evaluarse en función de su utilidad y de su eficacia práctica.

La tecnología es creada por el hombre con el fin de satisfacer una necesidad, esta necesidad es la causa de la evolución de la tecnología. La tecnología se encuentra en una constante evolución y los objetos que no se adaptan simplemente desaparecen, es decir, a medida que las necesidades son mayores o digamos más complicadas se necesita crear un objeto que pueda llenar el vacío, el cual llega a reemplazar el anterior.

Algunos autores sostienen que el avance de la tecnología es debido a mentes privilegiadas, de genios inventores que no le deben mucho o nada a la historia. La tecnología tiene antecedentes que pueden resultar tan antiguos como la humanidad misma. Aunque los antecedentes de la tecnología se consideran mas bien como técnicas, basadas en la experiencia.

Hacia dónde nos dirigimos en brazos de la tecnología

Se dice que vivimos en una era tecnológica. Se imputa a la tecnología el crecimiento económico sin precedentes de los países industrializados y el aumento consiguiente de la riqueza material. La tecnología no es un hecho aislado en la civilización actual, sino que está presente en la sociedad.

Como ya mencioné anteriormente la tecnología es para satisfacer necesidades y aquellos que no satisfacen las diversas necesidades, adaptándose a las condiciones de la naturaleza simplemente tendrán por suerte la desaparición.

Muchos consideran que de continuar los avances tecnológicos con el ritmo que lleva, podrían llevar a la destrucción de lo que conocemos como el planeta tierra. Pero a mi entender la tecnología tiene poder suficiente para crear un gran caos, pero todo depende de la forma en que se utilice.

La tecnología ha tenido un gran auge y desarrollo, y continuará teniéndolo, pero al menos que caiga en malas manos, no creo que debamos temer, porque mientras esto no suceda lo que creo que es muy difícil estaremos a salvo.

3.2.1.5 Factor legal

NUEVA CONSTITUCIÓN

Desarrollismo, Derecho al Ambiente Sano y Derechos de los Pueblos Indígenas
Al hacer un análisis comparativo del modelo económico que actualmente tiene el Ecuador basado fundamentalmente en lógicas desarrollistas y extractivas, y por

otra parte de los objetivos generales de los planes de acción de las mesa 5 y 7 de la Asamblea Nacional.

Que privilegian la idea de desarrollo sustentable, basado en el respeto y aprovechamiento equilibrado de la naturaleza, así como de las exigencias de algunas organizaciones campesinas, indígenas y afroecuatorianas en defensa de sus territorios, es posible percibir una tensión latente en la concepción de desarrollo que se adoptará dentro de la Constitución Política.

Algunos de los principales puntos de discusión han girado alrededor de temas como: el manejo de hidrocarburos, de la minera y del agua. A continuación se presentan algunas pinceladas sobre estos dos últimos temas, que han tendido una mayor discusión en el último mes.

Agua

En el foro de Latacunga celebrado el pasado 14/02/08, más de 600 delegados de organizaciones ciudadanas, populares, campesinas e indígenas, entre otras, presentaron a la Asamblea un mandato sobre el agua. A continuación se señalan algunos de los principales temas de la propuesta.

- 1) El agua es un patrimonio nacional estratégico de uso público. “El agua es propiedad del Estado, no se reconoce ninguna forma de privatización”.
- 2) El “derecho al agua” es un derecho humano fundamental.
- 3) El Estado debe garantizar el ejercicio de este derecho basado en un principio de equidad social, “en primer lugar se debe asegurar el uso humano y el derecho a la vida de todos los seres vivientes, luego el riego y abrevadero de animales para la producción agropecuaria (...) a continuación el acceso para uso público en los sectores energético, industrial, recreativo, etc. y finalmente, el uso privado”.

- 4) Es obligación del Estado la prestación de servicios públicos relacionados con el agua como: agua potable y saneamiento, riego y electricidad.

Por otro lado, durante el Foro Nacional sobre el Agua el pasado 14/02/08, Marlon Santi, presidente de la CONAIE advirtió que los indígenas realizaran un levantamiento si no es recogido el mandato por parte de la Asamblea: "El movimiento indígena está hoy aquí, pero también estaremos en Montecristi, vamos a estar vigilantes de lo que ocurra, si somos excluidos, entonces, el movimiento indígena tendrá que aplicar otras metodologías, quizá un levantamiento", puntualizó.

Minería

Tal y como lo manifestó de manera reciente Galo Chiriboga, Ministro de Energía, Minas y Petróleo, en el Ecuador actualmente "hay un total de 5.197 concesiones, 4.607 concesiones en trámite y explotación; y 560 concesiones en explotación". Son 4.817.510 hectáreas concesionadas incluyendo las que están en trámite y 68.246 hectáreas vigentes en explotación. Teniendo en cuenta la gran relevancia que la minera tiene para el país, así como los objetivos planteados por las distintas mesas, el Gobierno y la Asamblea trabajan en un mandato minero y en la creación de una nueva ley sobre minera, los cuales buscan generar un acuerdo entre los distintos asambleístas, entre los que se encuentran personas que como Mónica Chuji presidenta de la mesa de Recursos naturales y biodiversidad, quien considera que la minera no es el futuro, "Me parece inadecuado pensar que debemos considerar a la minera como una opción de futuro. No podemos los ecuatorianos y las ecuatorianas apostarle a eso. Debemos de una vez por todas romper con el colonialismo".

Este tema se ha centrado, si bien no de manera exclusiva, en los debates generados entre el bloque mayoritario de PAIS y el resto de las bancadas de

minoría. Es evidente que el control de la Asamblea facilita un mayor control posterior del Estado. Por ello, temas como el carácter plenipotenciario de la ANC o su posibilidad de legislar, generan tantas tensiones entre los actores políticos. Lo mismo ocurre con leyes o propuestas de articulados de la Constitución que tocan aspectos esenciales de la distribución del poder dentro del Estado o la sociedad, como la descentralización, los medios de comunicación o el abaratamiento de los despidos en el sector público.

Desde el primer día de trabajo de la Asamblea (29/11/07) las minorías del PRIAN, el PSC, el PSP y UNO rechazaron el texto del Mandato Constituyente No. 1 argumentando que el estatuto aprobado en la consulta no permite a la Asamblea cerrar el Congreso y remover a otros funcionarios antes del referéndum. En este mismo sentido, algunos de los diputados opositores a PAIS puestos en receso por dicho Mandato (de partidos como Izquierda Democrática (ID), Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE) y el Sociedad Patriótica), así como asambleístas de esos mismo partidos manifestaron su inconformidad con dicha resolución argumentando que la Asamblea se extralimitó en sus atribuciones. Esos mismos actores también rechazaron varios de los mecanismos del Reglamento de la Asamblea por considerar que los partidos minoritarios corren el riesgo de no ser escuchados en la Asamblea. Por su parte, el asambleísta Xavier Ledesma (PRIAN) decidió renunciar a su curul, por considerar que la Asamblea ha desnaturalizado el mandato del pueblo.

Al interior de la Asamblea se va viendo emerger un bloque parlamentario con posiciones intermedias entre el mayoritario PAIS y las minorías más claramente opositoras a ése (PSC, PSP). Por ejemplo el día 11/12/07 se conformó el autodenominado Bloque de Minoría de Izquierda, integrado por los asambleístas León Roldós, Martha Roldós, Luis Hernández (RED), Ximena Bohórquez (Honradez Nacional) y Diego Borja (ID).

Otro de los aspectos relacionados con el tema de la lucha por el control de la Asamblea es el relativo a un presunto intento de soborno a 25 asambleístas de PAIS para que votasen en contra de las propuestas del presidente y en contra de la nueva Constitución. El escándalo comenzó cuando el 22/01/08 se hizo público un video en donde los señores Cao Lay Muñoz y Bolívar López Santos se reunieron con el asambleísta de PAIS Gabriel Rivera para ofrecerle 3 millones de dólares a cambio de que convenciera a 25 de sus compañeros de bancada para que votaran en contra de las iniciativas gubernamentales. El video fue grabado (con cámara oculta) por el propio Rivera con la autorización del Ministerio Público y fue dado a conocer por el ministro de Gobierno, Fernando Bustamante; el secretario Anticorrupción, José Luis Cortázar; el comandante de la Policía, Bolívar Cisneros, y el propio Gabriel Rivera. La Fiscalía giró orden de aprensión contra los dos sujetos quienes fueron apresados el mismo 22/01/08. En el video los implicados se presentaron a sí mismos como intermediarios del asambleísta de Sociedad Patriótica Julio Logroño, así como del ex presidente del Ecuador y líder de dicho partido, Lucio Gutiérrez, quienes se deslindaron de los hechos. Al momento de la redacción de este informe, las investigaciones continúan; a los asambleístas supuestamente involucrados no se les ha probado su participación en el delito.

Como antecedentes al debate sobre el papel de los medios de comunicación que viene desarrollando la Asamblea Constituyente, se encuentran: a) las constantes tensiones y conflictos entre el Alto Gobierno y los principales medios privados, desde el inicio del mandato de Correa y, b) la denuncia desde el Ejecutivo de una alta concentración de la propiedad de los medios y el informe de la Contraloría que señala la entrega de frecuencias de radio y TV como producto de favores políticos. Desarrollamos aquí brevemente estos puntos y luego exponemos el estado actual de los debates sobre este tema, en la Mesa N° 2.

El Presidente Correa ha señalado que "el mayor peligro para la democracia es la concentración de medios de comunicación en manos privadas con intereses propios, porque pueden crear verdades inexistentes [...] la Asamblea Constituyente tendrá que pensar cómo hacer para que los medios de comunicación rectifiquen versiones erróneas, así como regular, de mejor manera, todos los medios de comunicación, más aún, cuando se ve tanta concentración de medios de comunicación en pocas manos, con poderosos intereses". Los medios, por su parte, suelen presentar a Correa como un presidente autoritario y que no respeta la libertad de expresión.

Más allá de las mutuas acusaciones, es un hecho que la estructura de propiedad de los medios en el Ecuador está concentrada en grandes grupos económicos, tal como ha sido demostrado por estudios académicos de especialistas en el tema. En las conclusiones de uno de los tratados al respecto se sostiene que: "todos los medios de comunicación social más importantes [del Ecuador], sin exclusión alguna forman parte de grandes grupos de poder económico". Por su parte, el Contralor, Carlos Pólit, señaló que unas 370 frecuencias de radio y TV podrán ser revertidas al Estado debido a graves irregularidades en su concesión. "Se entregaron muchas frecuencias sin el cumplimiento de la Ley (entre el 2003 y 2005), y eso hay que corregirlo". La Contraloría notificó al Consejo nacional de Radiodifusión y Televisión (Conartel, institución reguladora de las telecomunicaciones) para que proceda a la reversión.

El reto de la Asamblea es construir un modelo democrático y pluralista de comunicación que, por una parte, evite la concentración de la propiedad de los medios y su funcionamiento asociado a intereses económicos y políticos y, por otra, que no sustituya esa estructura de propiedad por otra concentrada en el Estado. Tal parece ser el espíritu de trabajo de la Mesa Organización y Participación Ciudadana (Mesa 2). En efecto, en la Mesa hay acuerdo entre todas/os sus miembros en relación con aspectos conceptuales del nuevo modelo, tales como: la relevancia de la información, la libertad de expresión y la

comunicación para la democracia, la constitucionalización de la comunicación como un derecho con garantías para toda la población, la incompatibilidad entre las empresas de medios y sus asociación a intereses políticos o económicos, la obligatoriedad de los medios de actuar en función del interés público y la promoción de medios comunitarios .

No obstante, como reconoció Virgilio Hernández (PAIS), presidente de la Mesa, el reto es mantener este acuerdo conceptual cuando se inicien los debates sobre el articulado.

LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

La Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria fue publicada en el Registro Oficial este sábado 29 de diciembre. El documento completo contiene 32 páginas.

Esta Ley fue aprobada por la Asamblea Constituyente el día viernes 28 de diciembre en la noche con 90 votos a favor.

La Ley contiene 181 artículos, 3 disposiciones generales, 8 disposiciones derogatorias, 15 disposiciones transitorias y 2 disposiciones finales.

Esta es la primera Ley aprobada por la Asamblea y que entra a regir en el país.

El contenido completo de esta ley está a disposición en la parte izquierda de esta página.

Nacional Constituyente aprobó la noche de este viernes en Ciudad Alfaro, Montecristi, entrarán en vigencia a partir de éste martes 1 de enero, tras vamos esfuerzos de dirigentes y representantes de la derecha política de impedirlo.

Definitivamente no se trata de un “paquetazo” o “correazo” de impuestos, sino que es un paso en firme para lograr la ansiada justicia social o la redistribución de la riqueza, la vigencia del llamado Socialismo del Siglo XXI, consistente en que quienes más tienen o más ganan aporten más.

Eso precisamente provocó la ira del hombre más rico del país, el ex candidato presidencial Álvaro Noboa, quien en adelante deberá ser el que más pague impuestos precisamente por ser el hombre más rico.

Las reformas buscan impedir que algunos empresarios destinen parte de su presupuesto en la contratación de abogados y expertos tributarios, encargados en buscar los mecanismos para reducir el pago de tributos. Ahora las cosas serán más claras y se pagará lo que se tiene que pagar.

En otros países, como los europeos, el pago de tributos puede alcanzar niveles que nos puede a nosotros asustar, tributos que pueden superar el 50% de sus salarios o ingresos, pero son salarios anualizados de cientos de miles de dólares, donde los ciudadanos pueden contar con servicios de excelente calidad.

Lo que en nuestro país se busca es que se incorporen ciertos sectores que no tributan, como por ejemplo los médicos privados, unos excelentes galenos con décadas de experiencia y con pacientes que deben solicitar cita con antelación y luego hacer fila en el consultorio. Por la consulta se paga entre 20 a 40 dólares y si es de tratamiento o intervención quirúrgica se habla de cientos y hasta miles de dólares, con lo que el galeno tiene ingresos de cien o doscientos mil dólares mensuales, pero no paga impuestos.

Igualmente ocurre con otros profesionales, como arquitectos, ingenieros, consultores, etc., y los ciudadanos deberemos comprender que tenemos que pedir factura en todos los gastos por bienes y servicios, tener cultura tributaria y dejar de ver al Servicio de Rentas Internas (SRI) como algo terrible, sino como la entidad que permite la recolección de los recursos para atender la educación, salud, carreteras y otros servicios.

3.2.2 Influencias micro ambientales

3.2.2.1 Clientes

Inteleq Cuenta con una cartera de clientes habituales que superan los cuatro millones de venta anuales, adicionalmente mantiene clientes en los MUNDOS que son considerados consumidores finales que representan cerca de dos millones y medio de ventas anuales.

A continuación una tabla que muestra los principales clientes de INTELEQ S.A.

KIEME CIA LTDA
PRINT SOFT
Rapp Collins del Ecuador Comunicación
TECNOPLUS CIA LTDA
ALCAZAR LUIS
ARIAS BENALCAZAR PATRICIA
ARIAS PABLO
BACA DIEGO
DE MARURI
COLEGIO AMERICANO DE QUITO
EMPRESAS PINTO S.A
FARET PAUL
GALARZA GUEVARA MESIAS
GARCES JAVIER
GUTIERRES ABRAN
QUICENTRO SHOPPING
LOPEZ ALFONSO
PEÑAHERRERA Y PONCE S.C.C.ESTUDIO J
PUBLICACIONES CARVAJAL

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

PUBLIPOINT
SALGADO CARMEN
VERNAZA GRAFIC
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA QUITO
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA GYQ
PUBLIPROMUEVE
DINERS CLUB DEL ECUADOR
CONFITECA
PETROECUADOR
MUNICIPIO DE TUNGURAHUA
MUNICIPIO DE BOLIVAR
MACOSA S.A.
SPEAKERS BUREAU S.A.
CONSTRUECUADOR

Elaborado por: Laura Quintana

3.2.2.2 Proveedores

Inteleq, por ser una empresa importadora de productos tecnológicos trabaja con proveedores internacionales, cuya ubicación es Estados Unidos y proveedores nacionales de accesorios y de servicios.

De estas clasificaciones a continuación se presentan los principales proveedores:

PROVEEDORES INTERNACIONALES
APPLE
INTCOMEX
ITRADE CORPORATION
MACACCESS CORPORATION
MACMALL
SEG COMPUTER AND PHERIFERALS
VIASTARA LLC

Elaborado por: Laura Quintana

PROVEEDORES DE MERCADERIA
APPTEK
DATAPRO S.A.
JESUS ENRIQUE BENITEZ
MEGAMICRO
NEXSYS DEL ECUADOR
PARAGONE INTERNACIONAL
SALDOS INICIALES

Elaborado por: Laura Quintana

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

PROVEEDORES DE SERVICIOS

A/S BALTIC CONTROL LTD.
ACLIMATIC
ATLAS
CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION
CREDIT REPORT
DATAFAST
DHL EXPRESS ECUADOR S.A
DK MANAGEMENT SERVICES S.A.
EMPRESA ELECTRICA QUITO
EMSA
ENCAJA TECHNOLOGIES CIA. LTDA.
FIDEICOMISO PLAZA DE LAS AMERICAS
FREIRE ZAPATA ALFONSO
G.P.S
GUEVARA VICTOR BOLIVAR
INMOBILIARIA DEL SOL S.A.
LAAR CIA.LTDA
MAGNUMSEG CIA. LTDA.
MEGADATOS S.A.
METREX S.A
NARANJO AVILA JUAN
NEYPLEX CIA.LTDA
PENA DIEGO

Elaborado por: Laura Quintana

3.2.2.3 Competencia

Inteleq por ser un distribuidor autorizado de los productos APPLE dentro del Ecuador cuenta con el respaldo de la marca tanto a nivel nacional e internacional, sus principales competidores representan los distribuidores y comercializados de productos sustitutos ya que a nivel nacional existen solamente dos distribuidores autorizados para la marca Apple y uno de ellos es Inteleq.

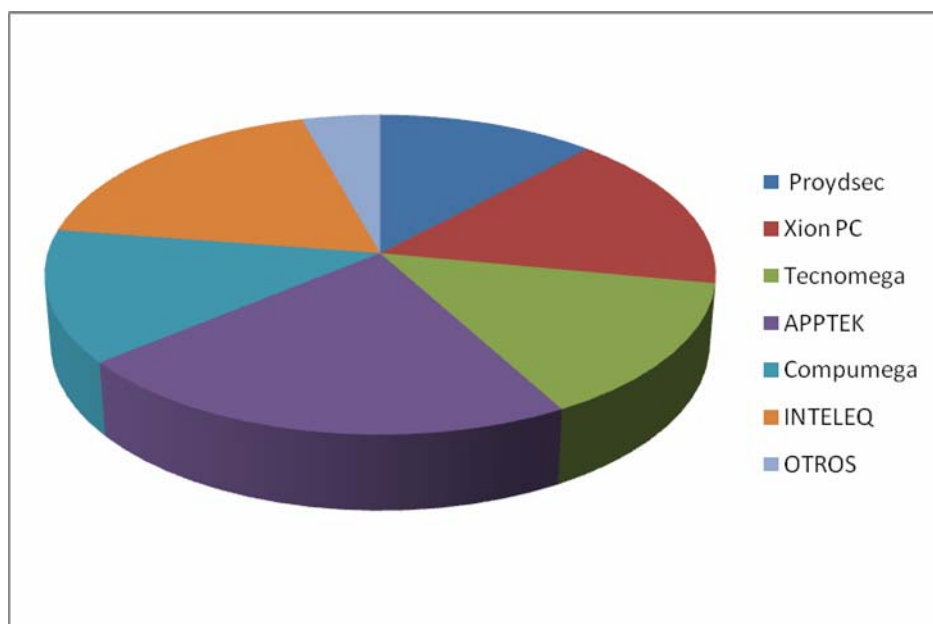
Dentro de la competencia por la comercialización de productos sustitutos podemos mencionar los siguientes:

- Proydsec
- Xion PC
- Tecnomega
- APPTEK
- Compumega

Según investigaciones realizadas sobre la participación de mercado dentro del sector los porcentajes obtenidos al año 2006 es el siguiente:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

Proydsec	12
Xion PC	16
Tecnomega	14
APPTEK	22
Compumega	13,4
INTELEQ	18,3
OTROS	4,3
TOTAL	100



Elaborado por: Laura Quintana

Capítulo IV

4) Auditoría de Gestión

4.1 Generalidades

4.1.1 Concepto y definición

A continuación se citan algunos conceptos de Auditoría de gestión.

Según el manual de ILACIF:

“El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas efectuado con la finalidad de:

1. Verificar y evaluarlas
2. Establecer y aumentar el grado de efectividad, eficiencia, economía de su planificación, organización, dirección y control interno.
3. Informar sobre los hallazgos significativos resultantes, presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas; y
4. Determinar el cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas”

Según el INTOSAI

“Es una Auditoría de la economía, eficiencia y eficacia con que la entidad fiscalizada utiliza sus recursos para el desempeño de sus cometidos”

Según el Dr. Jorge Badillo

“Trata sobre el análisis de las operaciones de cualquier índole, siguiendo una metodología aceptada por la profesión contable, para determinar la eficiencia, efectividad y economía en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades para el logro de sus propósitos o finalidades”⁵

A mi opinión puedo definir a la Auditoría de gestión como un examen integral realizado para determinar el nivel de eficiencia, efectividad y economía de los procesos comprendidos en una organización, de modo que a través de las conclusiones y recomendaciones emitidas se puedan mejorar esos niveles y establecer indicadores que le permitan obtener mejor optimización de sus actividades.

⁵ Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo

4.1.2 Importancia

Según Martha Rosa López:

“La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.”⁶

De acuerdo a lo explicado con anterioridad dentro de mi punto de vista es importante para cualquier organización asegurar el control de las áreas que la integran de modo que se pueda conocer sus componentes y las funciones que se realizan dentro de cada uno de ellos, por esta razón es de vital importancia realizar un examen especializado que le permita analizar el cumplimiento de sus objetivos enfocados por el trabajo diario que realiza la empresa.

Un Auditoría de gestión le permitirá a Inteleq establecer indicadores de eficiencia o mejorarlos de manera adecuado, cuyo propósito será medir el desempeño de cada área y al mismo tiempo a través de la emisión de las conclusiones y

⁶ www.controlg.com.ar

recomendaciones mejorar los parámetros de mejoramiento continuo para la empresa.

4.2 Fases de Auditoría

4.2.1 Planificación

El objetivo de planear la Auditoría es establecer y explicar los procedimientos para la aplicación practica de los pronunciamientos relativos a la planeación y supervisión del trabajo de Auditoría.

A modo de definición se puede decir que la planificación es la obtención de información y lograr conocimiento sobre el marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito y financiamiento de la Auditoría.

4.2.1.1 Planificación Preliminar

La planificación preliminar es indispensable para identificar los pasos a seguir dentro del desarrollo de la Auditoría, para lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica
2. Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
3. Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación
4. Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financieras, administrativas y de Auditoría interna.

5. Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.⁷

4.2.1.2 Planificación Específica

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de Auditoría.

Para realizar una planificación estratégica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a. Considerar el objetivo de la Auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b. Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar
- d. Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la Auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e. Seleccionar los procedimientos de Auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f. Considerar los procedimientos de Auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.⁸

⁷ www.contraloria.gov.ec

⁸ www.contraloria.gov.ec

De este modo el producto de la planificación específica contendrá los siguientes elementos:

L& E AUDITORES

AUDITORÍA DE GESTION- Proceso Contable, Comercial y de Servicio al Cliente de la empresa INTELEQ S.A. del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007.

- Motivos del Examen
- Objetivos del Examen
- Alcance del Examen
- Base Legal
- Objetivos del proceso contable, comercial y de servicio al cliente de Inteleq S.A.
- Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen
- Distribución del trabajo y tiempos estimados
- Recursos materiales y recursos financieros

4.2.2 Evaluación de los sistemas de control interno

Según la NEA 10 “Evaluación del riesgo y control interno”

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) Ambiente de control, significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad

- b) Procedimientos de control, significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

L&E AUDITORES

Evaluación de Control Interno

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

No.	Componentes del Control Interno	Ponderación	Calificación	Observaciones

RESULTADOS DE LA EVUALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Calificación del Riesgo:

NC

= Nivel de confianza

CT

= Calificación Total

PT

= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

Nivel de Riesgo:

CR - NC

		Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
Azul	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo	Alto
Nivel de Confianza	Bajo

4.2.2.1 Definición de control interno

El control interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en la categorías de

1. Efectividad y eficiencia de las organizaciones
2. Confiabilidad de la presentación de los estados financieros
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia de las operaciones al obtener estados financieros, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

4.2.2.2 Elementos de control interno

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación del Riesgo
3. Sistema de información contable y de comunicación
4. Actividades de control; y,
5. Monitoreo del sistema

4.2.2.3 Métodos de evaluación de control interno

4.2.2.3.1 COSO

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de los entes. Asimismo, los modelos han sido diseñados con la esperanza de ser un fuerte soporte del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional y no mecánicamente.

Esto implica, a nuestro entender, un acabado conocimiento del contenido de los modelos y una acabada comprensión del espíritu de los mismos, lo que compromete la correcta preparación de directores, gerentes, jefes, resto de personal, auditores internos y externos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de Auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

La finalidad del informe COSO es la siguiente:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno

En un sentido amplio, se define el control interno como:

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 y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Análisis de la definición:

El control interno es un proceso.

Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Esta conceptualización del control interno dista mucho de la antigua perspectiva, que veía al control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por los dictados de burócratas excesivamente celosos. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en

costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

Lo llevan a cabo las personas

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

Objetivos del control

Tal como se analizara en la definición de control interno, existen tres categorías de objetivos. La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos. La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados. La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la

entidad. Estas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales. Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección superior de la empresa, tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Componentes o elementos de control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo

que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia.

Factores que lo constituyen

Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de dirección.
- Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
- Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.
- Consejo de Administración, comité de Auditoría, etc.

Existen otros factores que afectan el ambiente de control. Este listado es meramente enunciativo y el orden en que han sido expuestos indica la importancia relativa de cada uno de ellos respecto del resto.

A partir de aquí, se describirán brevemente algunos de los factores antes mencionados y a continuación se indicarán algunos aspectos a tener en cuenta al momento de evaluar estos valores que conforman el ambiente de control.

Cabe aclarar que la evaluación de estos factores, conlleva una dosis de subjetividad, hecho que determina que se formule una opinión subjetiva de los mismos.

Como esta opinión incidirá en forma significativa en la eficacia del control, es aconsejable considerar de la forma más exhaustiva posible todos los aspectos relacionados a éste.



4.2.2.3.2 MICIL

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso Watergate por lo que se creó el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), en septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominada Informa COSO, la traducción del Informe COSO tenía varios limitantes para los países de América Latina por lo que la difusión para varios países y profesionales de esta zona no se conocía.

Al respecto el VII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, celebrado en Nicaragua incluyó entre los temas de presentación y discusión el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), desarrollada bajo el auspicio del Proyecto Responsabilidad/Anti-corrupción en las Américas (Proyecto AAA).

De acuerdo a este marco de control la definición de Control Interno es la siguiente:

“Es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.”

Los elementos que conforman el control interno de una organización son las siguientes:

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

El componente supervisión establece tres niveles de vigilancia sobre el cumplimiento de los requerimientos del marco integrado de control interno y son: Auto evaluación ejecutada por el personal de la organización. Evaluación realizada por la Auditoría interna y Evaluación ejecutada como parte de la Auditoría externa realizada por despachos de profesionales o los organismos de control del Estado.

Diseño del marco integrado de control interno

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y el funcionamiento del control interno.

Evaluación Independiente del MICIL

La evaluación del MICIL es un procedimiento obligatorio de Auditoría que ha sido aplicado por los auditores internos y los externos al realizar la Auditoría con diferentes enfoques o especializaciones.

El auditor externo de manera obligatoria debe emitir un informe con los resultados importantes que identifiquen las fortalezas de control interno de la empresa y los factores que requieren ser apoyados para mejorar y asegurar su funcionamiento efectivo.

Componentes y factores básicos del MICIL

Los componentes del control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión

La base de la pirámide está conformada por la “Integridad, valores y ética” y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la

manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

El componente de información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide hasta la cúspide.



4.2.2.3.3 CORRE

El desarrollo del método CORRE, toma estructuras del informe COSO II y sus componentes agrupados de la siguiente manera:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos

4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE tienen como base el ambiente interno de control y dentro de este, la integridad y los valores éticos.

Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento que integra el sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

4.2.2.4 Técnicas de evaluación de control interno

4.2.2.4.1 Narrativas

El método narrativo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

A. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

B. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

4.2.2.4.2 Cuestionario

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

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

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

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Utilización de cuestionarios

Como parte de la preparación para el examen, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la Auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la Auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

4.2.2.4.3 Flujogramas

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujogramas del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación

el método narrativo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujogramas, como cuestionarios o narrativos.

4.2.2.5 Evaluación del Riesgo

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil. La incertidumbre asociada a la medición de la probabilidad de que algo ocurra.

La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una única métrica que refleje en la medición toda la información disponible. Sin embargo esto no es posible, ya que se trata de medir dos cantidades. Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia. En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

A continuación se presentan definiciones concisas de los diferentes riesgos:

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza de la actividad realizada.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes.

Riesgo de Detección.- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de Auditoría.

Riesgo de Auditoría.- Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades encaminadas.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Existen dos escalas que se formulan los auditores par poder determinar el riesgo de Auditoría y son las siguientes:

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

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

4.2.2.5.1 Técnica de la colorimetría

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, o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de la colorimetría en la elaboración y presentación de reportes 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 Semáforo – 4 Niveles
1 - Verde
2 - Amarillo
3 - Naranja
4 - Rojo

Sistema de Semáforo – 5 Niveles
1 - Azul
2 - Verde
3 - Amarillo
4 - Naranja
5 - Rojo

La colorimetría es aplicable en la Auditoría fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación del Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de Auditoría)

4.2.2.5.2 Informe de control interno

Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse en el informe del auditor.

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades

L& E AUDITORES

EMPRESA INTELEQ S.A.

INFORME DE CONTROL INTERNO

PROCESO CONTABLE

INTRODUCCIÓN

- Objetivo
- Alcance
- Periodo Evaluado
- Identificación de las fuentes de información
- Identificación de Procedimientos

CONTROLES ASOCIADOS A LOS PROCESOS - RECOMENDACIONES

4.2.3 Ejecución del trabajo de Auditoría

4.2.3.1 Programa de Auditoría

Es un plan detallado de la Auditoría donde se define el cómo, dónde y el porqué, dividiéndose cada uno de ellos en procedimientos. Esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos a emplear durante la Fase de Ejecución, determinando la extensión y la oportunidad con que serán aplicados, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados. Articulación de procedimientos propios de Auditoría financiera, de Auditoría de gestión, de cumplimiento y cualquier otro tipo de Auditoría especializada que se requiera.

4.2.3.1.1 Pruebas de cumplimiento

Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de Auditoría.

El auditor deberá obtener evidencia de Auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

Existencia: el control existe

Efectividad: el control está funcionando con eficiencia

Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de Auditoría.

4.2.3.1.2 Pruebas Sustantivas

Son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Las pruebas llevadas a cabo para comprobar que el sistema del control interno funciona correctamente se las denomina pruebas o procedimientos de cumplimiento. El control interno comprende el Plan de organización del conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros. Las pruebas sustanciales se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera: 1. Evidencia física: permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos

4.2.3.2 Papeles de trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

PROPÓSITO

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una Auditoría se hizo de acuerdo a las normas de Auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la Auditoría del año actual son una base para planificar la Auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de Auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

CLASIFICACIÓN

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

- Archivo de referencia permanente
- Legajo de Auditoría

4.2.3.3 Hojas de Hallazgos

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

4.2.3.3.1 Condición

Lo que es la debilidad al momento de la revisión, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción realizada.

4.2.3.3.2 Criterio

Lo que debería efectuarse con respecto a la debilidad encontrada, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

4.2.3.3.3 Causa

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

4.2.3.3.4 Efecto

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones y otras.

4.2.3.3.5 Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

4.2.3.3.6 Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

4.2.3.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de redecisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

4.2.3.4.1 Financieros

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

El beneficio o la pérdida puede ser una medida absoluta del rendimiento de una empresa, pero existen otros indicadores importantes que se deben vigilar.

Denominados "indicadores clave del rendimiento", estos cálculos financieros empleados habitualmente pueden ayudarle a encontrar áreas donde puede mejorar y aumentar los beneficios o advertirle de posibles problemas antes de que se produzcan problemas graves.

4.2.3.4.1 No Financieros

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

4.2.4 Comunicación de Resultados

4.2.4.1 Borrador de Informe de Auditoría

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevante que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría,

manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora par la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado al a primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

4.2.4.2 Conferencia de Informe de Auditoría

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido.

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

4.2.4.3 Informe de Auditoría definitivo

Este informe es considerado un informe estándar porque consiste de tres párrafos que contienen frases y terminologías estándar con un significado específico. El primer párrafo identifica los estados financieros que fueron auditados y describe la responsabilidad de la gerencia por los estados financieros y la responsabilidad del auditor por expresar una opinión sobre esos estados financieros. El segundo párrafo describe los elementos clave de una Auditoría que proporcionan la base para sustentar la opinión sobre los estados financieros. El auditor indica explícitamente que la Auditoría le proporcionó una base razonable para formarse una opinión sobre dichos estados financieros. En el tercer párrafo, el auditor comunica su opinión. El auditor independiente expresa una opinión sobre los estados financieros.

Seguidamente se explica el significado específico de este informe estándar.

- Título del informe

El título Dictamen de los Contadores Públicos Independientes informa a los usuarios de los estados financieros que el informe de los auditores proviene de un Contador Público Independiente imparcial.

- Destinatario del informe

El informe puede dirigirse a la entidad cuyos estados financieros han sido auditados o a su junta directiva o a sus accionistas. También puede ser dirigido a los socios o al propietario del negocio, según el caso. Ocasionalmente, el auditor es contratado para que efectúe la Auditoría de los estados financieros de una entidad que no es su cliente. En tal caso, el informe generalmente se dirige a su cliente y no a los directores o accionistas de la entidad cuyos estados financieros fueron auditados.

- Párrafo introductorio

En este párrafo se especifica:

1. Los estados financieros que fueron auditados.
2. La responsabilidad de la gerencia por los estados financieros
3. La responsabilidad del auditor por expresar una opinión sobre esos estados financieros.

El informe del auditor cubre únicamente los estados financieros identificados en el informe y la revelación en las notas relacionadas. La gerencia, no el auditor, prepara la información que constituye la base de los estados financieros. Los estados financieros son manifestaciones de la gerencia.

- Párrafo de alcance

El párrafo de alcance es el mismo que el del informe estándar, indicando que el auditor ha aplicado las mismas normas de Auditoría de aceptación general cuando efectuó la Auditoría de esos estados financieros. Se hace referencia a normas de contabilidad para señalar las disposiciones establecidas por el organismo regulador.

El tercer párrafo es un párrafo explicativo que describe las bases utilizadas para preparar los estados financieros y establece que las normas del organismo regulador difieren de los principios de contabilidad de aceptación general, por lo que el auditor hace mención expresa de que los estados financieros no están preparados de conformidad con principios de contabilidad de aceptación general, y que no expresa su opinión de acuerdo con estos principios.

Informe de Auditoría de Gestión

Para elaborar el informe de auditoría de gestión elaboramos el párrafo introductorio y los procedimientos analizados para después realizar un resumen con cada uno de los hallazgos encontrados en donde omitimos los títulos de cada

característica del hallazgo pero sabemos que cada párrafo contiene la información referente a condición, criterio, causa y efecto.

Además se incluyen:

- Conclusiones

Es el resumen de todas las hojas de hallazgo que se determinaron a través del análisis en donde se destacan los puntos clave de las áreas críticas encontradas bajo el examen. La parte más destacada del trabajo de Auditoría en donde se reflejan los procedimientos y pruebas realizadas para efectos del examen.

- Recomendaciones

Es la parte fundamental del informe ya que incluye las directrices que genera el auditor sobre las conclusiones encontradas, las mismas que servirán de base para el seguimiento del trabajo de Auditoría y le proporcionan al cliente el camino y las posibilidades que puede ejecutar para mejorar e intensificar sus niveles de eficiencia y eficacia.

4.2.4.4 Evaluación continua

Es el seguimiento que debe realizar el auditor a las recomendaciones emitidas dentro de su informe, las cuales deberán ser aplicadas para lograr que las debilidades por las cuales se determinaron las recomendaciones desaparezcan de forma significativa o sean mejoradas, de esta forma el auditor se asegura de que su trabajo haya sido relevante y tenga la aplicación correcta. Con lo cual el auditor concluye su examen de forma justa e independiente.

Capitulo V

5) Ejercicio Práctico

5.1 Auditoría de Gestión a los procesos: Contable, Comercial y de Servicio al Cliente en la empresa INTELEQ S.A.

5.1.1 FASE 1 – Planificación