



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS DEPARTAMENTOS DE
ADQUISICIONES, VENTAS Y COBRANZAS DEL GRUPO
OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.
UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

**DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA
CODIRECTOR: DR. PATRICIO GÁLVEZ**

Sangolquí, Julio 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“Auditoría de Gestión a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del Grupo Outsourcing de Servicios Integrados (OSI) S.A. ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Julio del 2009

MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

CERTIFICADO

DR. EDUARDO RON SILVA Y DR. PATRICIO GÁLVEZ

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**Auditoría de Gestión a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del Grupo Outsourcing de Servicios Integrados (OSI) S.A. ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito**”, realizado por **MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ** que lo entregue al DR. RODRIGO AGUILERA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Julio del 2009

DR. EDUARDO RON SILVA

DIRECTOR

DR. PATRICIO GÁLVEZ

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**Auditoría de Gestión a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del Grupo Outsourcing de Servicios Integrados (OSI) S.A. ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Julio del 2009

MARÍA GABRIELA CANDO DÍAZ

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

A mis padres María Augusta y Ramón Aníbal quienes me apoyaron incondicionalmente en la realización de mi tesis.

A todos aquellos que me brindaron su apoyo y energía en este proceso.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios con la presentación de este trabajo final.

Mi más profundo agradecimiento a mis padres quienes me permitieron obtener una carrera profesional y me apoyaron durante toda mi vida universitaria, a mis hermanos por estar siempre presentes.

Hago un extensivo agradecimiento a mi Director Dr. Eduardo Ron Silva y Codirector Dr. Patricio Gálvez, por el tiempo que dedicaron y por su acertada dirección, la cual me permitió culminar exitosamente esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
PRESENTACIÓN	
CAPÍTULO 1.....	5
ASPECTOS GENERALES	5
1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA	5
1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	10
1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.2. LA EMPRESA	12
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA	12
1.2.2. ORGANIGRAMAS	17
1.2.2.1. ESTRUCTURAL	17
1.2.2.2. FUNCIONAL	19
1.2.2.3. DE PERSONAL	30
CAPÍTULO 2.....	32
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	32
2.1 MISIÓN.....	32
2.2 VISIÓN	32
2.3 OBJETIVOS.....	33
2.3.1 GENERAL:	33
2.3.2 ESPECÍFICOS:.....	33
2.3.2.1DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:	33
2.3.2.2DEPARTAMENTO DE VENTAS:.....	34
2.3.2.3DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:	34
2.3.2.4DEPARTAMENTO TÉCNICO:	35
2.4 POLÍTICAS	36
2.4.1 DEPARTAMENTO TÉCNICO:.....	36
2.4.2 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:	37
2.4.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS:	38
2.4.4 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:.....	38
2.5 ESTRATEGIAS.....	39
2.5.1 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:	39
2.5.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS:	39
2.5.3 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:.....	40
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	40

CAPÍTULO 3.....	43
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	43
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	43
3.1.1. DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES.....	43
3.1.1.1 ADQUISICIONES LOCALES.....	43
3.1.1.2 IMPORTACIONES.....	47
3.1.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	53
3.1.4. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.....	58
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	60
3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	60
3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO.....	60
3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	72
3.2.1.3. FACTOR SOCIAL.....	89
3.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	92
3.2.1.5. FACTOR LEGAL.....	97
3.2.2. INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES.....	100
3.2.2.1. CLIENTE.....	100
3.2.2.2. PROVEEDOR.....	103
3.2.2.3. COMPETENCIA.....	106
3.2.2.4. PRECIO.....	109
CAPÍTULO 4.....	112
MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	112
4.1. GENERALIDADES.....	112
4.1.1. CONCEPTO.....	112
4.1.2. IMPORTANCIA.....	112
4.2. FASES DE AUDITORÍA.....	114
4.2.1. PLANIFICACIÓN.....	114
4.2.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	115
4.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	116
4.2.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.....	118
4.2.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	119
4.2.2.1.1. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.....	120
4.2.2.1.2. PRUEBAS SUSTANTIVAS.....	121
4.2.2.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL	
INTERNO.....	121
4.2.2.2.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	121
4.2.2.2.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.....	123
4.2.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO.....	124
4.2.2.3.1. COSO I.....	124
4.2.2.4. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL	
INTERNO.....	127
4.2.2.4.1. NARRATIVAS.....	127
4.2.2.4.2. CUESTIONARIOS.....	129

4.2.2.4.3. FLUJODIAGRAMACIÓN.....	131
4.2.2.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO	134
4.2.2.5.1. MEDICIÓN DE RIESGOS.....	134
4.2.2.5.2. INFORME DE CONTROL INTERNO.....	137
4.2.2.6. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA	137
4.2.2.7. PAPELES DE TRABAJO.....	138
4.2.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN.....	139
4.2.2.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS....	139
4.2.3.8.2. INDICADORES DE GESTIÓN NO FINANCIEROS	140
4.2.2.9. HOJA DE HALLAZGOS.....	142
4.2.2.9.1. CONDICIÓN	142
4.2.2.9.2. CRITERIO	142
4.2.2.9.3. CAUSA	143
4.2.2.9.4. EFECTO	143
4.2.2.9.5. CONCLUSIONES	143
4.2.2.9.6. RECOMENDACIONES	143
4.2.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	143
4.2.3.1. BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA.....	144
4.2.3.2. CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA.....	145
4.2.3.3. INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO	145
4.2.3.4. EVALUACIÓN CONTINUA	145
 CAPÍTULO 5.....	 146
EJERCICIO PRÁCTICO	146
5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DEL GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	146
5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	146
5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	146
5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	149
5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN	149
5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN	149
5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN	149
5.1.2.4 BASE LEGAL.....	150
5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA	150
5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	150
5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO	151
5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES.....	151
5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS.....	151
5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO	152

PROGRAMA DE AUDITORÍA	153
5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	211
5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	211
5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	211
5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	214
5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN	214
5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN.....	214
5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN.....	214
5.1.2.4 BASE LEGAL	215
5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA	215
5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	215
5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO	216
5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES.....	216
5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS.....	216
5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO	217
PROGRAMA DE AUDITORÍA	218
5.1.3 PAPELES DE TRABAJO.....	236
5.1.4. HALLAZGOS DE AUDITORÍA	250
5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	257
5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	257
5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	257
5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	260
5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN	260
5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN.....	260
5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN.....	260
5.1.2.4 BASE LEGAL	261
5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA	261
5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	261
5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO.....	262
5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES.....	262
5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS.....	262
5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO	263
PROGRAMA DE AUDITORÍA	264
5.1.3 PAPELES DE TRABAJO.....	278

5.1.4. HALLAZGOS DE AUDITORÍA	286
5.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	290
CAPÍTULO 6.....	306
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	306
6.1 CONCLUSIONES.....	306
6.2 RECOMENDACIONES	307
BIBLIOGRAFÍA.....	309

LISTADO DE TABLAS

TABLA No. 1: Participación de los accionistas del GRUPO OSI S.A.....	6
TABLA No. 2: Población ecuatoriana según censos y proyecciones efectuadas.....	79
TABLA No. 3: Descripción de categorías de cable UTP.....	95
TABLA No. 4: Porcentaje de licitaciones adjudicadas históricamente.....	101
TABLA No. 5: Base de proveedores de categorías en las que participa GRUPO OSI S.A.....	106
TABLA No. 6: Valor referencias por tipo de instalación.....	111
TABLA No. 7: Ejemplo de Narrativa.....	129
TABLA No. 8: Ejemplo de Cuestionario.....	131
TABLA No. 9: Ejemplo de flujograma.....	133

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Participación de los accionistas GRUPO OSI S.A.....	7
GRÁFICO No. 2: Comportamiento histórico de las ventas del GRUPO OSI S.A.....	14
GRÁFICO No. 3: Participación de las actividades del GRUPO OSI S.A.....	15
GRÁFICO No. 4: Composición de la cartera del GRUPO OSI S.A.....	16
GRÁFICO No. 5: Organigrama Estructural.....	18
GRÁFICO No. 6: Organigrama Funcional.....	20
GRÁFICO No. 7: Organigrama de Personal.....	31
GRÁFICO NO. 8: Comportamiento histórico de la inflación mensual.....	72
GRÁFICO No. 9: Tasas de variación anual de la inflación por grupos de consumo.....	73
GRÁFICO No. 10: Comportamiento histórico de la Balanza Comercial Ecuatoriana.....	75
GRÁFICO No. 11: Comportamiento histórico de la Balanza Comercial de Ecuador con Estados Unidos.....	78
GRÁFICO No. 12: Población, PEA, y Tasa Bruta de Actividad por Sexo.....	80
GRÁFICO No. 13: Comportamiento histórico del Desempleo y Subempleo en Ecuador.....	82

GRÁFICO No. 14: Tendencia de las tasas de desempleo nacional urbano.....	83
GRÁFICO No. 15: Evolución del subempleo urbano.....	84
GRÁFICO No. 16: Comparación de la canasta básica de la pobreza con el ingreso promedio.....	86
GRÁFICO No. 17: Comparación de la canasta básica con el ingreso promedio.....	87

RESUMEN

El mundo de hoy, está inmerso en una nueva revolución tecnológica basada en la informática, es así que la sociedad se encuentra vinculada estrechamente con el uso de equipos de computación como una necesidad básica del diario vivir.

El uso de las computadoras se ha generalizado al extremo que estadísticas indican que el trabajador promedio gasta más de 22 horas a la semana frente al PC, usando como tareas más frecuentes, el correo electrónico, la navegación en Web y accediendo a la red de la Compañía.

Ante esta tendencia, la infraestructura de red de alto desempeño es esencial en toda organización que desea obtener un beneficio total al mover información de manera más rápida y confiable, una red rápida hace que todo el metabolismo del negocio corra a mayor velocidad reduciendo tiempos valiosos y mejorando la respuesta a las necesidades de los consumidores.

El Grupo Outsourcing de Servicios Integrales OSI S.A., en el año 2000 comenzó a ofertar sus servicios a empresas que necesitan mejorar la rapidez de su red instalada o implementar una red en sus instalaciones.

Considerando la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una evaluación a los Departamentos críticos de la Empresa, utilizando métodos y técnicas que lograron en forma objetiva plantear la situación de las Áreas elegidas, a fin de conservar un saludable dinamismo que permita alcanzar los objetivos y metas planteadas.

El presente examen de “Auditoría de Gestión a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del Grupo Outsourcing de Servicios Integrados (OSI) S.A. ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito”, está diseñado de la siguiente manera:

El Capítulo 1, abarca el conocimiento general de la organización, en el aspecto legal, histórico y su estructura orgánica funcional.

El Capítulo 2, contempla el direccionamiento estratégico de la Empresa, se plantea la misión, visión, objetivos departamentales, estrategias empresariales, valores y principios de la organización.

El Capítulo 3, abarca el análisis situacional de la Empresa, se encuentra el levantamiento de procesos a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas, y se complementa con un análisis macroeconómico y microambiental del entorno de la organización.

El Capítulo 4, presenta el marco teórico sobre el cual se va a enmarcar el examen de auditoría aplicado.

El Capítulo 5, contempla el desarrollo del examen de Auditoría de Gestión orientado a los departamentos antes citados. Se desarrollan todos los procedimientos de auditoría determinados y se emite el informe a la Gerencia.

El Capítulo 6 contempla las conclusiones y recomendaciones que se determinan luego de haberse practicado el examen.

ABSTRACT

The world in our days, is immersed in a new technological revolution based on information, so that society is closely linked to the use of computers as a basic necessity of daily life.

The use of computers has been generalized to the point that statistics show that the average worker spends more than 22 hours per week in front of a PC, using the most common tasks, e-mail, Web browsing and accessing the company's network.

According to this trend, high performance network infrastructure is essential in any organization that wants to gain the full benefit when they move information in a faster and more reliable way, a fast network makes the whole business run faster reducing valuable time and improving the response to the customer's needs.

The Grupo Outsourcing de Servicios Integrales OSI S.A., in 2000 began to offer their services to companies needing to improve the speed of their networks or just to install a new network in their facilities.

Considering the aid that represent a Management Audit for the management, an evaluation about the Enterprise's critical Departments was made, using methods and techniques that achieved in an objective way to set out the department's status, in order to maintain a healthy dynamic that would achieve the objectives and goals.

The present exam of "Management Audit of the Shop, Sales and Collecting Departments of Grupo Outsourcing de Servicios Integrados (OSI) S.A. located in Quito Metropolitan District" was designed as follows:

Chapter 1, covers the general knowledge of the organization, the legal, historical and functional organization structure.

Chapter 2, provides information about the strategic direction of the Company, the mission, vision, departmental goals, strategies, values and principles of the organization.

Chapter 3, brings information about the Company's situational analysis, was established the process of the Shop, Sales and Collecting Departments, and was complemented with an analysis of macro and micro environment of the organization.

Chapter 4, presents the audit theory on which frame the audit exam was implemented.

Chapter 5, is the Management Audit process oriented to the departments above. The development of all audit procedures and the final report issued to the management.

Chapter 6, gives the conclusions and recommendations that were reached after the examination performed.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA

El estatuto legal de la compañía ha sido elaborado conforme a lo estipulado en el artículo 150 de la Ley de Compañías, además se han considerado los artículos 143 -145 de la misma Ley que tratan sobre el concepto, características, nombre y domicilio.

El GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A. se constituye como tal el 20 de abril del año 2000, con los siguientes accionistas:

- Sr. Wellington Giovanni Ortega Mera, mayor de edad, domiciliado en Quito, de estado civil casado.

- Sr. Néstor Gonzalo Ortega Mera, mayor de edad, domiciliado en Quito, de estado civil casado.

Todos los accionistas, en forma libre y voluntaria decidieron unir su capital para constituir GRUPO OSI S.A.

Según estatuto del GRUPO OSI S.A., la compañía durará 50 años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, plazo que podrá prorrogarse o reducirse. La sociedad es de nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal Quito, pudiendo establecer sucursales o agencias en uno o varios lugares dentro o fuera de la República.

El objeto de la compañía será: asesoría, diseño, instalación, arrendamiento, mantenimiento, venta y compra de equipos de computación, comunicaciones, conectividad, telefonía, electricidad, cableado estructurado, maquinaria industrial y equipos e instalaciones permanentes y provisionales.

La compañía se dedicará a vender servicios de toda clase así como también hacer cualquier tipo de trámites, contratos y convenios con: cooperativas, asociaciones, fundaciones, agencias internacionales y cualesquier institución pública o privada.

Con base legal en los artículos 146-148 ,154-156 y 161-164 de la Ley de Compañías, se constituye el capital social de ochocientos dólares americanos, dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una.

Según la aportación individual los accionistas tienen la siguiente participación:

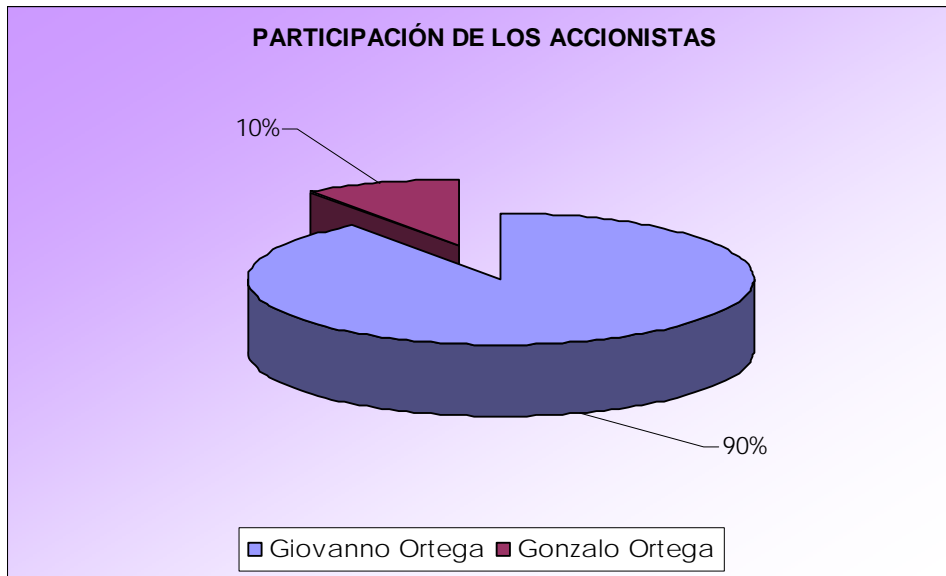
TABLA No. 1: Participación de los accionistas del GRUPO OSI S.A.

ACCIONISTAS	CAPITAL TOTAL	TOTAL ACCIONES	PARTICIPACIÓN
Giovanno Ortega	\$720,00	720	90%
Gonzalo Ortega	\$80,00	80	10%
TOTAL	\$800,00	800	100%

Fuente: Escrituras de constitución GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

GRÁFICO No. 1: Participación de los accionistas GRUPO OSI S.A.



Fuente: Escrituras de constitución GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

La Compañía estará dirigida por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y Gerente General, los cuales son designados por la Junta General para un período de cinco años, pudiendo ser reelegidos.

La Junta General es el órgano supremo de la Compañía y está facultado para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y de interés para la Empresa.

Según el artículo 205 de la Ley de Compañías, se realizará por lo menos una Junta de Accionistas Ordinaria al año, mientras que las Juntas Extraordinarias se realizarán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria; tanto para las Juntas

Generales Ordinarias como las Extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la Compañía o serán nulas.

Las Juntas Generales Ordinarias se realizarán dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía. Las sesiones las presidirá el Presidente y como secretario actuará el Gerente General, en su ausencia, actuarán las personas denominadas por la Junta.

Las principales atribuciones de la Junta General de Socios son:

- Nombrar, remover y fijar las remuneraciones del Presidente y Gerente General de la Compañía, quienes durarán un período de cinco años.
- Usar la firma de la Compañía sin más limitaciones que las establecidas en la Ley y los estatutos.
- Informar a la Junta General cuando se solicite y este organismo lo considere necesario o conveniente, acerca de la situación administrativa y financiera.

La distribución de utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado por acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual, mas no se considerará intereses. De las utilidades líquidas del ejercicio en un porcentaje no menor del diez por ciento, será destinado a formar el fondo de Reserva Legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del Capital Social.

Para poder ejercer su actividad comercial establecida en el Estatuto de Constitución como sociedad anónima, el GRUPO OSI S.A. debe observar las siguientes regulaciones en las operaciones que efectúe:

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley del IESS.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Aduanas.
- Código de Trabajo, entre otras.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo principal obtener el máximo beneficio del ofrecimiento de asesoría, diseño e implementación de soluciones integrales; ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes y sistemas de seguridad.

1.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

El objetivo del GRUPO OSI S.A. es llegar a ser uno de los proveedores estatales de mayor aceptación y notoriedad, en las categorías en las que consta registrado en la base de proveedores estatales, las cuales son:

- Equipos de telecomunicaciones.
- Internet, radio, comunicación, redes.
- Equipos de Computación.

OBJETIVO DE INNOVACIÓN

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo capacitar al personal en conocimiento técnico, sobre modernos tipos de instalaciones y equipos de seguridades computacionales a fin de mantener un nivel vanguardista acorde a las exigencias internacionales.

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo maximizar el trabajo del recurso humano, a fin de generar el mayor número de instalaciones satisfactorias en el menor tiempo posible, sustentado en un proactivo trabajo grupal.

OBJETIVO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo capitalizar la rentabilidad que se obtenga a fin de crecer corporativamente con capital propio y no externo.

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo garantizar la estabilidad de los empleados de la Empresa, generando en ellos ingresos constantes que se encuentren acorde a disposiciones estatales y conocimientos técnicos, así como experiencia profesional de los mismos.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

A mediados de 1998 un grupo de cuatro profesionales de variadas carreras, deciden hacer una sociedad para poder ofrecer servicios de cableado estructurado, el Ing. Wellington Giovanni Ortega Mera, entendido en el área netamente técnica, poseía el conocimiento y la experiencia necesaria, mientras que sus socios aportaban con el manejo de ventas del servicio.

Legalmente se forma la figura de sociedad civil y comercial, nace con el nombre comercial de GRUPO OSI (Outsourcing de Servicios Integrados), con una cartera limitada pero con intenciones de expansión, sus oficinas las situaron en la ciudad de Quito, en la Avenida 6 de Diciembre y Wilson.

En primera instancia se dedicaron a proveer del servicio de instalaciones a empresas privadas pertenecientes a un mismo grupo corporativo.

Después de encontrarse en el mercado por dos años, se decide transformar la sociedad civil y comercial, conforme los artículos 143 -145 de la Ley de Compañías que tratan sobre el concepto, características, nombre y domicilio, GRUPO OSI S.A. se constituye como tal, el 12 de diciembre del 2000, con los siguientes accionistas:

- Ing. Wellington Giovanni Ortega, mayor de edad, domiciliado en Quito, de estado civil casado, con el 90% de las acciones.

- Sr. Gonzalo Ortega, mayor de edad, domiciliado en Quito, de estado civil casado, con el 10% de las acciones.

Todos los accionistas en forma libre y voluntaria decidieron unir su capital para constituir GRUPO OSI S.A. La sociedad es de nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal Quito, pudiendo establecer sucursales o agencias en uno o varios lugares dentro o fuera de la república.

El GRUPO OSI S.A. continúa ofreciendo servicio de cableado estructurado, las instalaciones se realizaban con material nacional en primera instancia, considerando que el tipo de insumo que se ocupa es netamente tecnológico, el Gerente General logra realizar un importante contacto en Miami, Estados Unidos, con lo cual logran tener la representación de cableado estructurado de la empresa NEW LINK CABLING SYSTEM, la cual es una proveedora de material certificado que ofrece una garantía de 10 años en sus productos, lo cual es una de las fortalezas del GRUPO OSI S.A. al poder certificar su trabajo profesional inclusive desde la materia prima.

La evolución de sus ventas gracias a la representación de la compañía extranjera se tradujo en un importante crecimiento de sus ventas como se muestra en la siguiente ilustración:

GRÁFICO No. 2: Comportamiento histórico de las ventas del GRUPO OSI S.A.

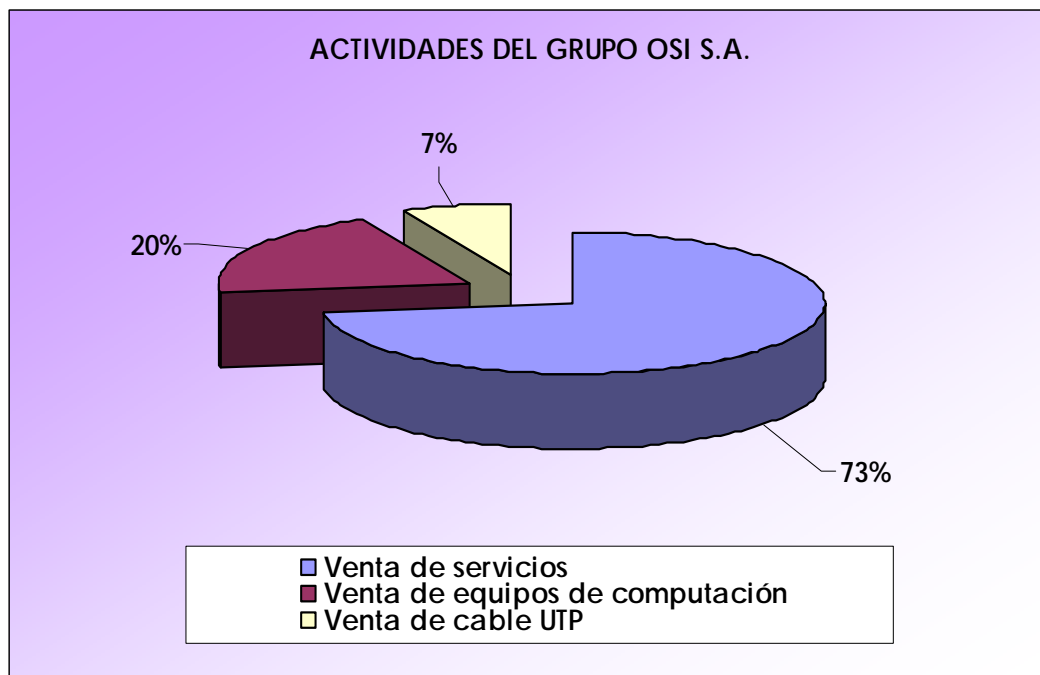


Fuente: Reporte de ventas GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Con el paso de los años se ha logrado sumar diferentes actividades complementarias al negocio, gracias a la representación de NEW LINK CABLING SYSTEM, la venta de cable importado se ha convertido en una actividad complementaria y se ha sumado la venta de equipos de comunicación e informática.

GRÁFICO No. 3: Participación de las actividades del GRUPO OSI S.A.

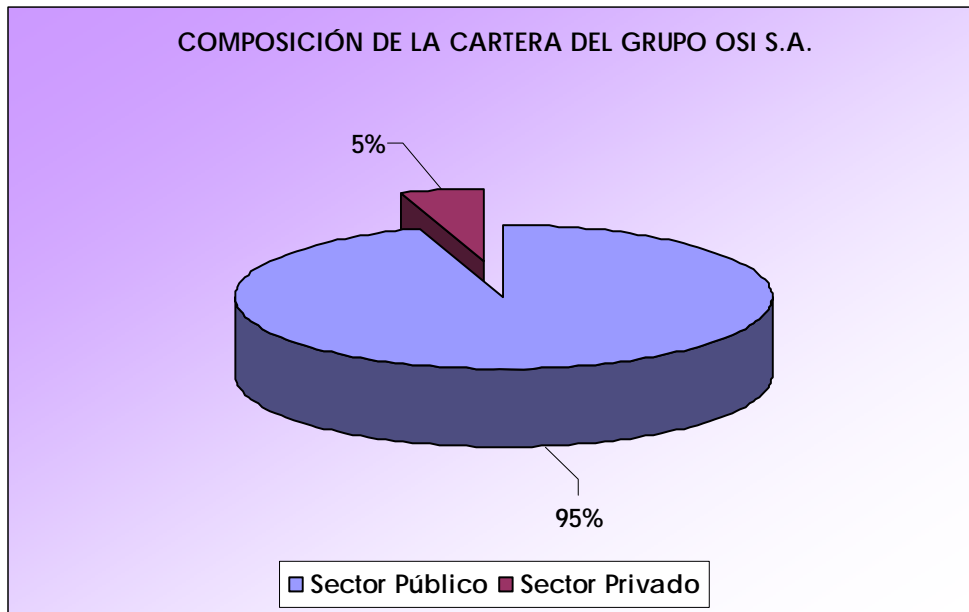


Fuente: Reporte de ventas GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Los servicios de cableado estructurado son requeridos por empresas e instituciones del sector público que deseen modernizar sus instalaciones y facilitar la comunicación interna, la cartera de clientes está conformada en un 95% por instituciones del sector público y el 5% son empresas del sector privado.

GRÁFICO No. 4: Composición de la cartera del GRUPO OSI S.A.



Fuente: Reporte de ventas GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

1.2.2. ORGANIGRAMAS

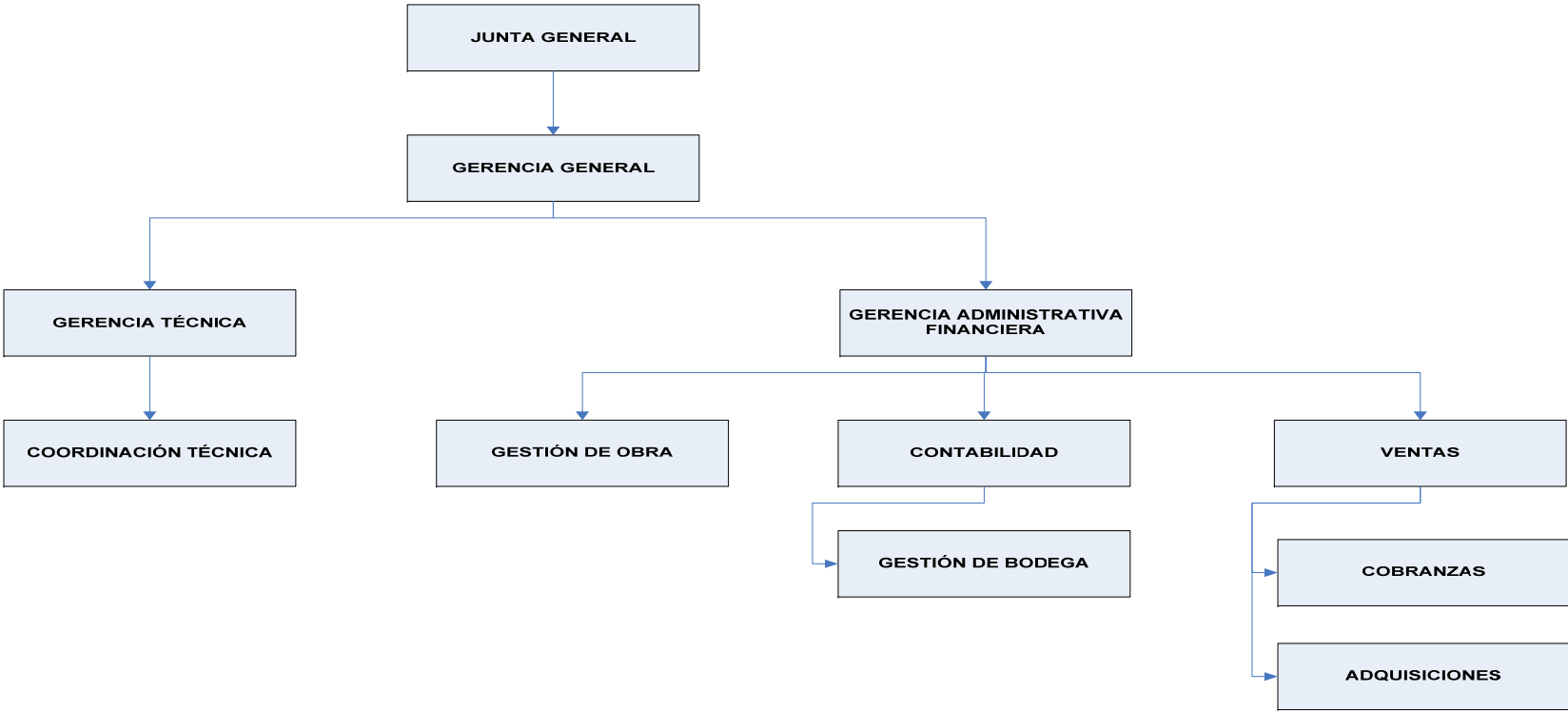
Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

1.2.2.1. ESTRUCTURAL

Organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella, es un modelo simplificado de la estructura.

A continuación se presenta el organigrama estructural del GRUPO OSI S.A.

GRÁFICO No. 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRALES OSI S.A.



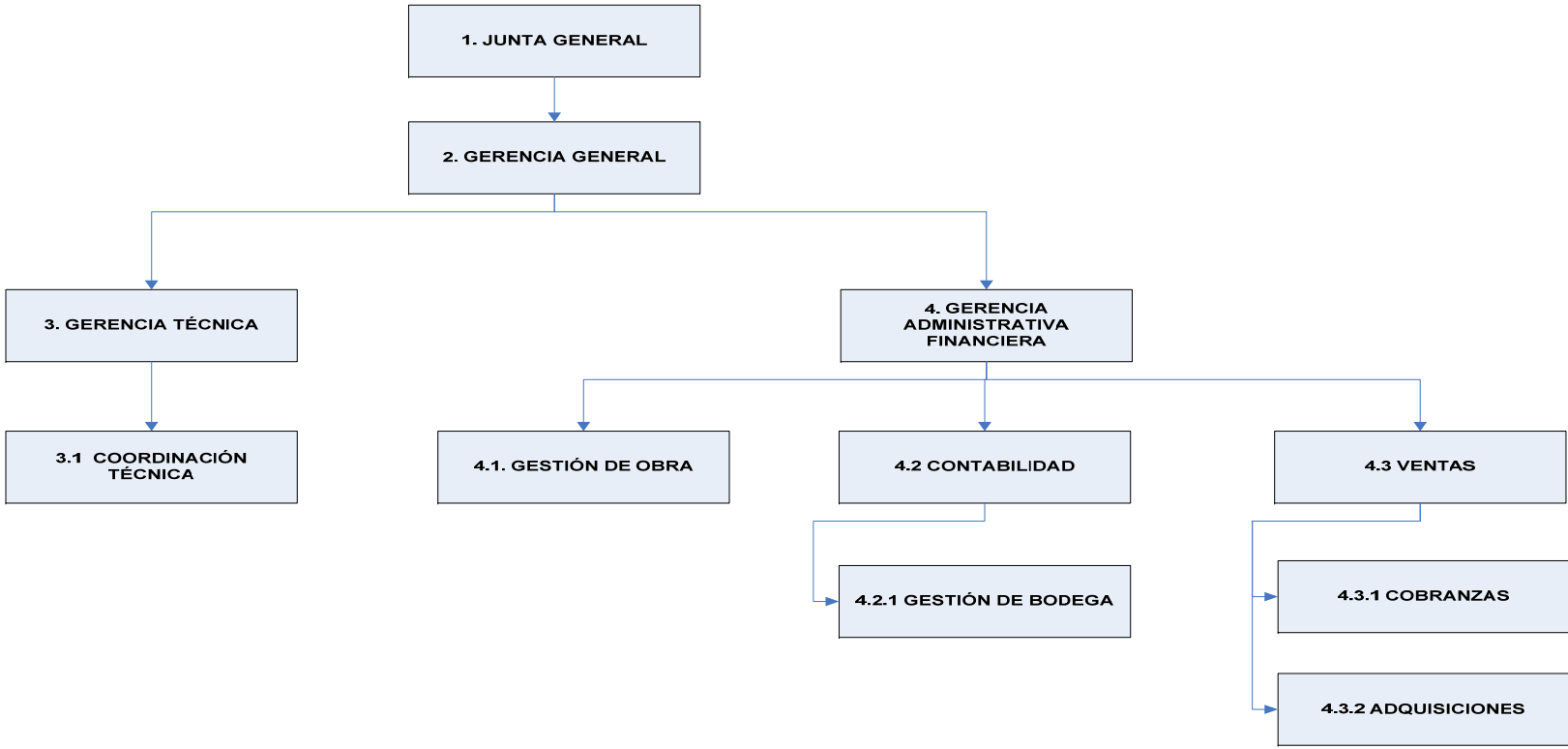
Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

1.2.2.2. FUNCIONAL

El organigrama funcional es aquel en que se incluyen las funciones principales que tienen asignadas las unidades.

Va relacionado a la actividad a desempeñar sin son operativos (rangos más bajos), supervisores o jefes (rangos medios), y dirección o administración (rangos altos).

GRÁFICO No. 6: ORGANIGRAMA FUNCIONAL
GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRALES OSI S.A.



Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Desarrollo del organigrama funcional:

1. Junta General:

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la Compañía o funcionarios cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto.
- Conocer los balances, informes, auditorías que le presentaren los administradores o directores y los comisarios.
- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la Compañía.

2. Gerencia General:

- Supervisar el análisis técnico para la presentación de proyectos nuevos.
- Gestión de relaciones públicas con clientes.

- Ejecutar funciones como el representante legal.
- Firmar contratos adjudicados.
- Entregar obras terminadas.
- Monitorear el avance de obra.
- Autorizar flujo del numerario.
- Convocar a Junta General de Accionistas.
- Aprobar aumento capital.
- Intervenir en la compra, hipoteca de bienes muebles e inmuebles.
- Presentar balances a la Junta de Accionistas.

3. Gerencia Técnica:

- Realizar análisis técnico para la presentación de proyectos nuevos.
- Realizar inspección física de las instalaciones del cliente.

- Supervisar personal de obra durante la ejecución del proyecto.
- Presupuestar requerimientos de materiales de instalación.
- Dirigir avance de obra.
- Comunicar por escrito la finalización de obra para firmar el acta de entrega recepción.
- Guiar al personal en aspectos técnicos de la obra.
- Comunicar al Gerente General aspectos relevantes del avance de obra.

2.1 Coordinación Técnica:

- Supervisar el personal técnico de obra.
- Controlar la asistencia y horas de trabajo.
- Realizar reportes de asistencia del personal.
- Realizar reportes de gastos varios del personal.
- Realizar requisición de materiales para la obra.

- Realizar pruebas de funcionamiento de red instalada.
- Inspeccionar los puntos de instalación.
- Comunicar avance de obra al Gerente Técnico y al Área de Gestión de Obra.

4. Gerencia Administrativa y Financiera:

- Conciliar reportes de gastos de obra del personal técnico.
- Controlar monitoreo de obra.
- Revisar pagos a proveedores.
- Firmar cheques para realizar pagos.
- Coordinar la presentación de ofertas de servicios.
- Tramitar pólizas legales para la presentación de ofertas de servicios.
- Tramitar todo tipo de documentos legales requeridos para la presentación de ofertas de servicios.

- Asistir a la Gerencia en diferentes actividades detalladas.
- Establecer parámetros de control en los demás departamentos.
- Informar a la Gerencia sobre posibles problemas.

3.1 Gestión de Obra:

- Controlar el avance de obra en oficina.
- Monitorear el requerimiento de materiales realizado por la Coordinación Técnica.
- Monitorear ofertas entregadas a clientes.
- Efectuar control de calidad de servicio de instalación.
- Realizar reservas de hospedaje y alimentación para obras fuera de la ciudad.

3.2 Contabilidad:

- Realizar el ciclo contable y llevar a cabo el cierre de operaciones contables de forma mensual.

- Emitir los Estados Financieros que respaldan la operación de la Empresa, con base en las balanzas de comprobación, estados de cuenta y análisis de integración de saldos y analíticos verificando que sean aplicados con apego a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

- Depurar y conciliar las distintas cuentas contables.

- Controlar las existencias físicas del material en el sistema.

- Realizar inspecciones físicas periódicas a la bodega para constatar existencias.

- Conciliar la Cuenta Bancos.

- Efectuar reposiciones de Caja Chica.

- Presentar declaraciones mensuales de impuestos junto al Anexo Transaccional.

3.2.1 Gestión de Bodega:

- Realizar los ingresos de Bodega.

- Realizar los egresos de Bodega.

- Distribuir el espacio físico de Bodega.
- Dar una correcta ubicación a los materiales o equipos para evitar su desgaste.
- Realizar el control físico de los materiales.
- Mantener e inspeccionar las seguridades de Bodega.

3.3 Ventas :

- Gestionar ventas del servicio de cableado estructurado.
- Realizar proformas de ventas de materiales.
- Realizar proformas para ventas de equipos informáticos.
- Ayudar en la realización de ofertas de servicio de cableado estructurado.
- Ofrecer un servicio personalizado al cliente.
- Facturar los diferentes productos a ser vendidos.
- Entregar la factura en el domicilio del cliente si fuera el caso.

- Enviar y recibir facturas vía fax, si fuera necesario.
- Participar en la recopilación de información para bases de concursos.

3.3.1 Cobranzas:

- Recuperar la cartera.
- Administrar la cartera de la Empresa.
- Lograr la oportuna rotación de la Cartera.
- Conceder crédito a los clientes.
- Analizar a los clientes para conceder créditos.

3.3.2 Adquisiciones:

- Solicitar proformas a proveedores para realizar las adquisiciones.
- Efectuar las cotizaciones y realizar el proceso de selección de proveedor.

- Mantener actualizado el directorio de proveedores nacionales, internacionales y con carácter de exclusividad.

- Archivar y resguardar toda la información generada por las adquisiciones realizadas.

- Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por el Departamento de Ventas.

- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

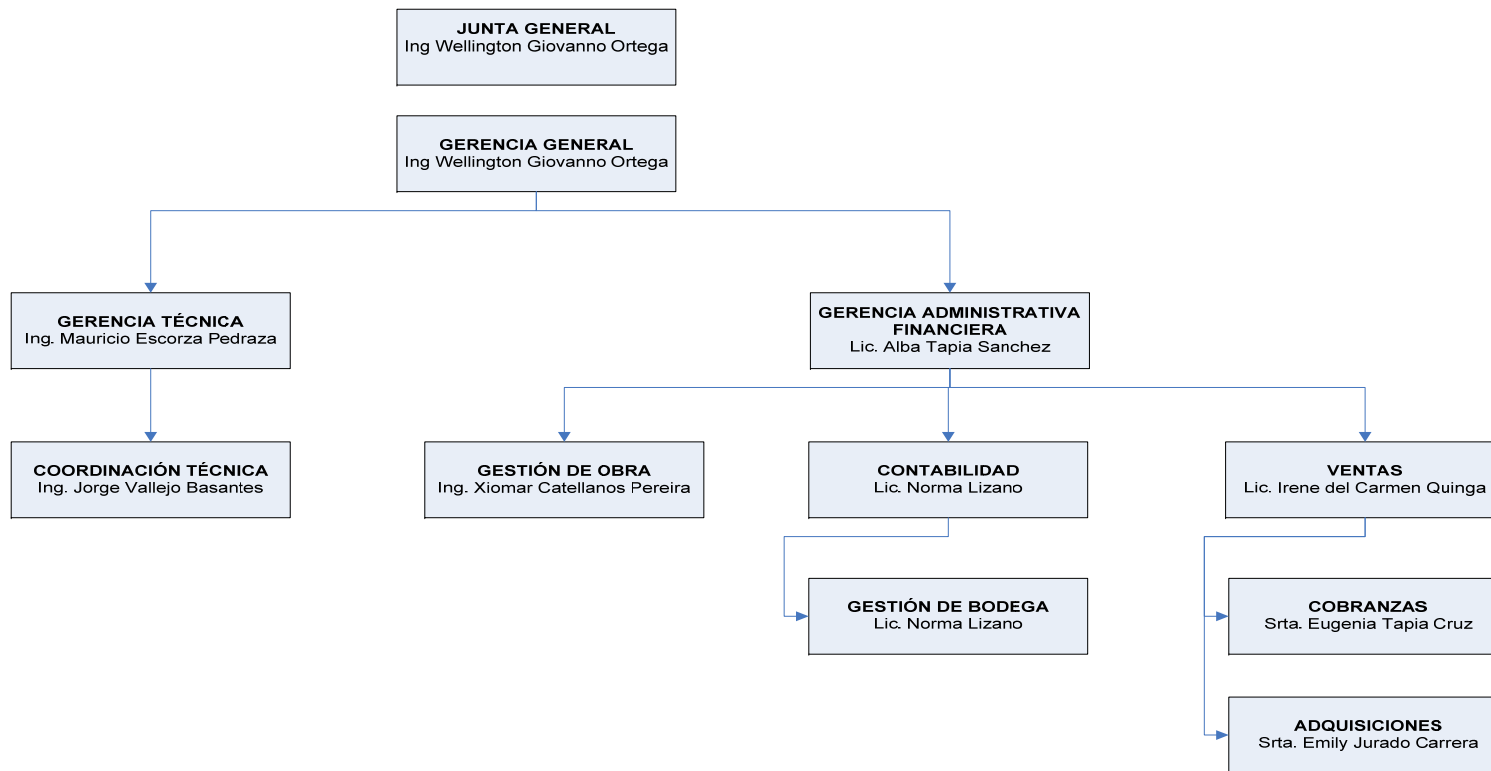
- Gestionar y monitorear las importaciones de cable UTP.

1.2.2.3. DE PERSONAL

Organigrama de personal es aquel que incorpora los nombres de las personas que ocupan las plazas, a continuación se muestra el organigrama de personal de GRUPO OSI S.A.

Se lo considera un instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

GRÁFICO No. 7: ORGANIGRAMA DE PERSONAL
GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRALES OSI S.A.



Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

CAPÍTULO 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

La misión que se ha planteado GRUPO OSI S.A. es la siguiente:

Nuestra misión es ofrecer asesoramiento, diseño e implementación de soluciones integrales con altos estándares de calidad, ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes, sistemas de seguridad, basándonos en el trabajo en equipo, confianza y profesionalismo de la Empresa.

(¹)

2.2 VISIÓN

La visión que se ha planteado GRUPO OSI S.A. es la siguiente:

Nuestra visión es para el 2015 llegar a ser una Empresa de asesoramiento, diseño e implementación de soluciones integrales bien posicionada en el sector centro norte del país, basándonos en los estándares de calidad del servicio que damos y el nivel profesional del personal con el que contamos.

(²)

¹ Misión planteada por María Gabriela Cando Díaz

² Visión planteada por María Gabriela Cando Díaz

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 GENERAL:

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo principal obtener el máximo beneficio del ofrecimiento de asesoría, diseño e implementación de soluciones integrales; ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes, sistemas de seguridad, etc.

2.3.2 ESPECÍFICOS:

2.3.2.1 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:

- Satisfacer las necesidades de materia prima, materiales o suministros que se generen por los Departamentos de manera oportuna.

- Realizar cotidianamente cotizaciones de materiales a fin de mantener actualizada la base de datos de proveedores de la Empresa.

- Establecer fuertes vínculos con proveedores cotidianos a fin de obtener el máximo beneficio de mantener una sana reputación crediticia.

- Archivar y custodiar la documentación generada en el proceso de importación de cable UTP.

2.3.2.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- Satisfacer las necesidades de productos o servicios del cliente externo.
- Recepar y procesar la solicitud de compra que realiza el cliente potencial.
- Generación y monitoreo de proformas de venta para clientes potenciales.
- Realizar un contacto personalizado con el cliente.
- Buscar el máximo beneficio de la representación de cableado estructurado de NEW LINK CABLING SYSTEM.

2.3.2.3 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

- Gestionar la cobranza de las ventas generadas por la organización.
- Contactar de manera oportuna y ágil al cliente para concretar fechas de cobro sobre los vencimientos.
- Planificar la agenda semanal de visitas a los clientes.

2.3.2.4 DEPARTAMENTO TÉCNICO:

- Desarrollar instalaciones de redes de cableado estructurado y fibra óptica para voz, datos y video.

- Proveer de equipos de comunicaciones, comunicación vía internet, voz en internet, etc.

- Conseguir la máxima rentabilidad al proveer soluciones en hardware como: sistemas de video conferencia, sistemas de Identificación Data Card, Redes en multiplataformas y ambientes tales como: RS6000, AS/400, 390, sistemas abiertos, servidores de red, computadores personales y todo tipo de periféricos.

- Conseguir la máxima rentabilidad en el software ajustado a los requerimientos del cliente, como son: sistemas operativos multiusuarios, bases de datos alto tráfico. Consulta-respuesta: Oracle, SQL Server, Adabas y desarrollo de aplicaciones en herramientas Case (Power Builder, Natural, etc., paquetes utilitarios, paquetes financieros-contables, etc.).

- Desarrollar modelos de Call Centers, sistemas de telefonía IP, su distribución por medio de la red estructurada de voz, datos, video, con sus respectivos controles, seguridad y facilidades.

2.4 POLÍTICAS

Las siguientes son políticas correspondientes a los Departamentos que influyen significativamente en el desarrollo de las operaciones concernientes al giro de negocio:

2.4.1 DEPARTAMENTO TÉCNICO:

- Contar con un equipo técnico profesional de confianza.
- El valor de la hora de trabajo técnico está entre \$1,80 a \$2,00.
- El valor hora asignado a cada trabajador dependerá de la capacitación técnica y profesional con la que cuente.
- Se ofrece garantía técnica del producto y del servicio dado por 10 años.
- El número de trabajadores contratados depende de la magnitud de la obra.
- Los trabajadores deben tener conocimientos técnicos de última tecnología y actualizarse constantemente para seguir formando parte del equipo de trabajo.
- Los técnicos van a ser cancelados por su trabajo luego de haber sido entregada la obra y que los reportes de hombre / hora y gastos hayan sido consolidados.
- El pago a los técnicos se realiza luego de recibida la factura o realizada la emisión de liquidación de servicios.

2.4.2 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:

- Los productos adquiridos siempre serán de la mayor tecnología actual.
- La Empresa manipulará únicamente cable de categoría 5, 5E, 6 y 6A.
- La Empresa contará con un mínimo de stock de material para cableado estructurado.
- La Empresa no contará con un stock de equipos informáticos.
- Los equipos informáticos serán adquiridos luego de la confirmación de la aceptación de la proforma presentada.
- Los equipos informáticos serán entregados en un plazo menor o igual a un mes calendario.
- El material utilizado en cableado estructurado, será únicamente el distribuido por NEW LINK CABLING SYSTEM.
- Para todo contrato superior a 100 puntos (cableado estructurado) se realizará una importación exclusiva de material para no desabastecer la bodega.
- Los insumos de instalaciones son comprados en el mercado nacional.

2.4.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- Mantener actualizada la información del Portal de Compras Públicas.
- Comprar todas las bases de concursos del sector público y privado que aplique al giro del negocio.
- Elaborar ofertas de servicios de acuerdo a las bases del concurso.

2.4.4 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

- Solicitar en el contrato un anticipo de la obra, entre 30 al 50%.
- Presentar la factura después de la aceptación del acta entrega recepción.
- Dar un plazo de pago de treinta días sin cobro de intereses.

2.5 ESTRATEGIAS

GRUPO OSI S.A. opera bajo las siguientes estrategias, que están enfocadas al mercado objetivo al que satisfacen:

2.5.1 DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES:

- Contar con los servicios permanentes de un mismo agente afianzado de aduanas, que realice el proceso de desaduanización adecuadamente para poder disponer de los productos importados en plazos convenientes.

- Realizar convenios de crédito con los proveedores nacionales de equipos de computación o materiales de instalación de cableado estructurado.

2.5.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- Establecer contratos con el sector público, el cual cuenta con partida presupuestaria preestablecida (fondos suficientes para pagar el contrato) cuando realiza una licitación.

- Actualizar la información de la base de datos de proveedores de instituciones públicas, de tal manera que sea factible participar en todo concurso que aplique con la rama de productos y servicios que ofrece el GRUPO OSI S.A.

2.5.3 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

- Crear una base de datos de clientes, de las compras o intención de compras, con información actualizada para el contacto.

- Todos los contratos deben aportar con el anticipo para que GRUPO OSI S.A. no tenga que disponer de su capital de trabajo total para efectuar la obra.

Las mencionadas estrategias son utilizadas en cada Departamento, las cuales están en completa concordancia con las Políticas Departamentales antes mencionadas, el cumplimiento de los objetivos empresariales es el fundamento de las estrategias establecidas.

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

GRUPO OSI S.A. ejecuta su trabajo profesional sustentado en los siguientes principios:

- Contar con personal altamente calificado para efectuar trabajos garantizados.

- Atender adecuadamente a los clientes, recogiendo la máxima agilidad en la gestión y aprovechamiento de los recursos de toda organización.

- Entregar una garantía del producto y de la instalación por el lapso de 10 años después de entregado el proyecto de cableado estructurado.
- Optimizar la gestión de recursos a fin de transferir el máximo beneficio posible de la actividad comercial.
- Manejarse con austeridad frente a los gastos que se efectúen en los proyectos para maximizar la utilidad.
- Reconocer experiencia técnica y estudios profesionales en el valor hora que se pague al trabajador de campo.
- Tener flexibilidad y rapidez en las decisiones.

Los valores que el personal tanto administrativo como técnico cuentan son los siguientes:

- Honestidad a toda prueba.
- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden, puntualidad y disciplina.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.

- Respeto a las personas y a los derechos humanos.

- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.,

- Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.

- Compromiso con la institución y sociedad.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

El Departamento de Adquisiciones del GRUPO OSI S.A. busca satisfacer los requerimientos de compra, ya sea para brindar el servicio de cableado estructurado (materiales) o para satisfacer la necesidad de equipos computacionales que genere el Departamento de Ventas.

3.1.1.1 ADQUISICIONES LOCALES

PROCESO 1:	Registro de proveedores.
OBJETIVO:	Elaborar y mantener una base de datos de proveedores confiables que cumplan los requerimientos de la organización.
<ul style="list-style-type: none">• Se solicita por escrito cotizaciones a diferentes proveedores, para ser evaluada la cotización debe incluir:<ul style="list-style-type: none">○ Nombre de la Empresa○ Número de RUC○ Dirección y teléfono○ Nombre del contacto○ Lista de productos requeridos con el respectivo precio○ Formas de pago• Se analiza las carpetas con la documentación solicitada y de cumplir, se procede a registrarlo como proveedor de la Empresa.	

PROCESO 2:	Requerimiento de materiales o mercaderías.
OBJETIVO:	Conocer el requerimiento del Departamento de Ventas y determinar las especificaciones de los productos que se requieran adquirir para satisfacer las necesidades del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe el requerimiento del Departamento de Ventas y se determina la cantidad exacta de materiales o mercadería que se debe adquirir para sustentar la necesidad del Departamento de Ventas. 	

PROCESO 3:	Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales.
OBJETIVO:	Conocer la propuesta de venta de los proveedores de materiales y mercaderías para poder procesar, analizar y emitir la Orden de Compra con el proveedor que cumpla los requerimientos internos de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Según el requerimiento de materiales o mercaderías se solicita cotizaciones a los proveedores de la base de datos interna. • Se reciben las cotizaciones enviadas por los proveedores, se compara en términos de precio y forma de pago la opción más conveniente para la Empresa. En el caso de proveedores de mercadería se envía la mejor propuesta al Departamento de Ventas para que oferte al cliente interesado. • Se realiza la adjudicación de compra de materiales al proveedor que mejor convenga conforme a los intereses de la Empresa y se da paso a la elaboración de la Orden de Compra. 	

PROCESO 4:	Elaboración de Orden de Compra (Adquisiciones Locales).
OBJETIVO:	Emitir la Orden de Compra de materiales o mercaderías para cerrar la adquisición con el proveedor adjudicado.
<ul style="list-style-type: none"> • Con la confirmación del Departamento de Ventas se procede a emitir la Orden de Compra con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Datos de la Empresa ○ Fecha ○ Descripción del material o mercadería ○ Cantidad solicitada ○ Precios unitarios y totales ○ Dirección de recepción de materiales o mercadería ○ Tiempos de entrega ○ Forma y plazo de pago • Se confirma telefónicamente la adjudicación de la adquisición y se envía la Orden de Compra al proveedor, por medio electrónico o físico. 	

PROCESO 5:	Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por compras locales.
OBJETIVO:	Cotejar la mercadería recibida y realizar los movimientos contables que correspondan a los comprobantes recibidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Se envían los documentos necesarios a Bodega para que se coteje y revise con la mercadería a recibirse. • Se envía a Contabilidad todos los documentos de la adquisición para su ingreso en el sistema. 	

3.1.1.2 IMPORTACIONES

GRUPO OSI S.A. cuenta con un proveedor internacional exclusivo que es NEW LINK CABLING SYSTEM, al cual se realizan todas las adquisiciones de cable UTP.

Las adquisiciones de cable están siempre determinadas por la adjudicación de un proyecto en el que haya concursado la Empresa, puesto que es un producto tecnológico que puede volverse obsoleto fácilmente, es así, que no se generan procesos sobre la selección de proveedores, se genera el pedido con los usuales términos que se manejan y el Agente Afianzado de Aduanas que contrata la Empresa, está a cargo de realizar todos los trámites pertinentes a fin de liberar el material importado y ser enviado a Quito.

PROCESO 1:	Requerimiento de material.
OBJETIVO:	Conocer el requerimiento exacto de material que el Departamento Técnico necesita para trabajar en el nuevo proyecto adjudicado.
<ul style="list-style-type: none">• Se recibe el requerimiento del Departamento Técnico sobre la cantidad exacta de material que se requiere importar para satisfacer las necesidades del proyecto adjudicado.	

PROCESO 2:	Elaboración de Nota de Pedido (Importaciones).
OBJETIVO:	Emitir la Nota de Pedido del material para dar comienzo al proceso de importación de cable UTP.
<ul style="list-style-type: none"> • Con la confirmación sobre el tipo, cantidad y especificaciones especiales sobre el cable UTP que hace el Departamento Técnico, se procede a emitir la Nota de Pedido con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre, dirección y teléfono del importador ○ Nombre, dirección y teléfono del exportador ○ Fecha ○ País de origen y lugar de embarque ○ País de destino y lugar de desembarque ○ Medio de transporte ○ Forma de pago ○ Código, descripción del producto ○ Cantidad de compra, precio unitario y precio total ○ Clase de negociación definida (FOB-Free on Board) • Se envía la Nota de Pedido al proveedor por medio electrónico y se contacta telefónicamente, adicionalmente se confirma el pedido mediante el sitio web del proveedor, en donde se detalla todos la datos de la Nota de Pedido. 	

PROCESO 3:	Transferencias internacionales por anticipos y cancelación total por importaciones.
OBJETIVO:	Realizar las transferencias internacionales por el anticipo de pago y cancelación total de la adquisición realizada al proveedor a fin de que la mercadería sea recibida y liquidada.
<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a Contabilidad realice la transferencia internacional del 50% como anticipo de pago y la cancelación total por importaciones recibidas y liquidadas a NEW LINK CABLING SYSTEM, por medio del Banco del Pichincha. 	

PROCESO 4:	Contratación de la Póliza de Seguro sobre mercadería.
OBJETIVO:	Contratar una póliza de seguro que cubra el valor del material adquirido contra todo riesgo que pueda sufrir hasta llegar al puerto de destino.
<ul style="list-style-type: none"> • Se contrata un seguro con la compañía aseguradora para el material adquirido que va a ser transportado con el fin de proteger al material contra pérdidas, daños, robo, hundimiento e incendio. 	

PROCESO 5:	Requerir los documentos originales de la importación.
OBJETIVO:	Recibir los documentos que garantizan que el proceso de embarque y envío del material se está llevando a cabo de acuerdo a lo estipulado con el proveedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Luego de que el material ha sido embarcado se solicita al proveedor que envíe los documentos originales de la importación en los que se incluye: <ul style="list-style-type: none"> ○ Factura comercial ○ Certificado de origen ○ Conocimiento de embarque-Bill of Landing • Se recibe los documentos originales de la importación y junto a la póliza de seguro se entregan al Agente Afianzado de Aduanas para los trámites de Aduana. 	

PROCESO 6:	Realización de Declaración Aduanera Única DAU y trámites de desaduanización.
OBJETIVO:	Realizar la DAU a fin de poder retirar el producto de las bodegas de la Aduana.
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la DAU en los siete días antes a la llegada de la mercancía, en la que se adjunta los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Factura comercial ○ Póliza de seguro ○ Certificado de Origen ○ Conocimiento de embarque-Bill of Landing ○ Otros documentos exigibles por regulaciones de la CAE • Se realiza el contacto con el Agente Afianzado de Aduana y se le entrega la DAU. Los documentos presentados en la declaración son cotejados con el formulario, si no hay observaciones se acepta la declaración y se la fecha. • El agente Afianzado de Aduana debe estar presente cuando se requiera el aforo de la mercadería, luego de lo cual se fija la fecha para el pago de la declaración de impuestos. 	

PROCESO 7:	Liquidación de la importación.
OBJETIVO:	Realizar la liquidación de impuestos para poder recibir la mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el pago total de los impuestos de la importación así como del bodegaje de la mercadería. Con la presencia del personal de la aseguradora se revisa la totalidad de la mercadería, de no estar completo el embarque se hace efectivo el reclamo. 	

PROCESO 8:	Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Importaciones.
OBJETIVO:	Cotejar la mercadería recibida, registrar y liquidar la importación realizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Se envía los documentos necesarios a Bodega para que se coteje y revise la mercadería importada a recibirse. • Se envía a Contabilidad todos los documentos de la importación para su liquidación. 	

3.1.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS

El Departamento de Ventas del GRUPO OSI S.A. se enfrenta a dos dinámicas, la primera generada por la venta de equipos de computación o cable UTP y la segunda que es la venta de servicio de instalación de cableado estructurado.

A continuación se detallan los procesos que se efectúan para la venta de equipos computacionales o de cable UTP:

PROCESO 1:	Recepción de Pedido.
OBJETIVO:	Recibir los pedidos de los clientes. Generar el requerimiento de adquisición e ingresar la información del cliente a la base de datos interna.
<ul style="list-style-type: none">• Se recibe el pedido por medio electrónico o telefónico y se confirma el plazo en el que se va a enviar la propuesta de la Empresa.• Se agrega la información de contacto del posible cliente a la base de datos de la Empresa.• Se solicita información de los precios de venta al Departamento de Adquisiciones de acuerdo a la base de datos de proveedores nacionales.	

PROCESO 2:	Elaboración y envío de la proforma de venta.
OBJETIVO:	Documentar la propuesta de venta de la Empresa y comunicarla al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe la cotización efectuada por el Departamento de Adquisiciones, con la cual se elabora la proforma de venta. • Se envía la proforma elaborada por medio escrito, ya sea mail o fax en la que se detalla la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de la Empresa ○ Dirección, teléfono ○ Nombre del responsable de la Venta ○ Datos informativos del cliente ○ Descripción del producto, cantidad, precio unitario y total ○ Forma de pago: 50% de contado y 50% contra entrega de mercadería ○ Periodo de vigencia del precio propuesto. • Se confirma la recepción de la proforma telefónicamente. Se espera la confirmación en los tres días posteriores, si la propuesta no es confirmada en dicho plazo se considera no aceptada y no se realiza la compra al proveedor. 	

PROCESO 3:	Facturación de la mercadería.
OBJETIVO:	Recibir la confirmación del cliente y facturar la mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe el comprobante de la cancelación del anticipo de la venta que es del 50%. • Se confirma el stock del producto con Bodega y se determina la cantidad que debe adquirirse. • Envío de la solicitud de compra al Departamento de Adquisiciones. • Se recibe la confirmación de Bodega del ingreso de la mercadería, con lo cual se realiza la impresión de la factura. • Archivo de la copia de la factura y proforma presentada. 	

A continuación se detallan los procesos que se efectúan para la venta del servicio de instalación de cableado estructurado:

PROCESO 4:	Búsqueda de clientes potenciales y compra de bases de licitación.
OBJETIVO:	Participar en licitaciones para la realización de obras de instalación de cableado estructurado y comprar las bases para participar en las mismas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan los sitios web de empresas públicas y publicaciones por la prensa nacional para identificar licitaciones de servicios, cuando se identifica alguna licitación se pide una evaluación preliminar al Departamento Técnico para determinar si la capacidad de la Empresa permite realizarlo. • Se compra las bases de la licitación que haya sido aprobada por el Departamento Técnico. 	

PROCESO 5:	Participación en la licitación.
OBJETIVO:	Armar la oferta a presentar y constatar que todos los requerimientos de la licitación hayan sido satisfechos a fin de enviar la propuesta al posible cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan los requerimientos de la licitación y se delega responsabilidades a cada departamento con el propósito de conformar la propuesta a ser enviada al posible cliente. • Se consolida la documentación requerida para la propuesta y se solicita aprobación a la Gerencia General para su envío dentro de los plazos establecidos. 	

PROCESO 6:	Confirmación de la adjudicación y suscripción del contrato.
OBJETIVO:	Constatar la adjudicación de la licitación para suscribir el contrato y comenzar con la ejecución del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene un continuo contacto telefónico y personal con el posible cliente para monitorear el avance del proceso de selección de proveedores. • Se recibe la confirmación de la adjudicación del contrato y se comunica a la Gerencia General y Departamento Técnico para que realicen la suscripción del contrato. • Se recibe el valor de anticipo de la obra adjudicada a la Empresa, según lo establecido en la cláusula del contrato sobre la forma de pago. 	

PROCESO 7:	Facturación del servicio prestado.
OBJETIVO:	Facturar el servicio prestado luego de haber sido entregada la obra completamente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de haber sido entregada la obra y probada por el cliente se emite la factura por la prestación del servicio y se realiza la entrega de la misma. • Se comunica a Cobranzas para que realice el cobro del saldo restante.

PROCESO 8:	Post venta.
OBJETIVO:	Constatar el adecuado funcionamiento del cableado instalado y oferta de servicios complementarios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Visita al cliente para verificación del correcto funcionamiento de la red y se realiza la oferta de servicios complementarios y actualizaciones para la red instalada.

PROCESO 9:	Mantenimiento y actualización del Portal de Compras Públicas.
OBJETIVO:	Entregar al visitante del portal información actualizada y verídica sobre la Empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa al Portal de Compras Públicas y se realiza actualizaciones sobre nuevos trabajos realizados, así como ampliación de la descripción de los servicios y productos que está en capacidad de ofrecer la Empresa.

3.1.4. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

A continuación se detallan los procesos que se efectúan en el Departamento de Cobranzas:

PROCESO 1:	Recepción de abonos de pago.
OBJETIVO:	Solicitar y confirmar los depósitos y transferencias de abono para continuar con el proceso de venta.
<ul style="list-style-type: none">• Se realiza contacto telefónico con el cliente para solicitar la cancelación del anticipo de pago o cancelación total de la factura.• Se revisa los movimientos del estado de cuenta que mantiene la Empresa en el Banco del Pichincha a través del sitio web y se confirma al cliente la recepción de la transferencia bancaria o depósito efectuado.• Se comunica al Departamento de Ventas de los cobros realizados para que proceda con el trámite de compra.	

PROCESO 2:	Gestión de cobranza de los pagos diferidos con tarjeta de crédito.
OBJETIVO:	Elaborar los recaps y gestión de los valores diferidos.
<ul style="list-style-type: none">• Se elabora los recaps de los valores diferidos realizados con tarjeta de crédito y se remite a las instituciones bancarias los recaps para el pago en la fecha que éstos determinan.	

PROCESO 3:	Gestión de cobranza.
OBJETIVO:	Cobrar al cliente el saldo que está pendiente de cobro y los valores diferidos de las instituciones bancarias.
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza contacto telefónico con el cliente para confirmar fecha de cobro. • Se programa la agenda de cobros semanal con la ruta de visitas a los clientes por el mensajero. • Recaudación de los valores cancelados a través de las tarjetas de crédito. • Se recibe el reporte de cobros diarios con los valores recaudados. • Se deposita los valores recaudados al día siguiente del cobro. 	

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO

La irregular sucesión de presidentes a partir del año 2000 ha creado desconfianza e inestabilidad en los ecuatorianos e inversionistas extranjeros. A continuación se detalla los puntos más importantes y el análisis de cada presidente ecuatoriano desde el año 2000:

1. Jamil Mahuad

Ejerció el poder ejecutivo entre el 10 de agosto de 1998 al 21 de enero del año 2000, ganó las elecciones siendo el líder del partido Democracia Popular- Unión Demócrata Cristiana y en alianza con el Partido Social Cristiano.

Los siguientes fueron puntos clave durante su gobierno:

- Creación del bono de la pobreza en compensación a la subida de los precios del gas, diesel y la energía eléctrica.
- Se instituye el impuesto del 1% a las transacciones bancarias.
- Se incrementó la deuda externa en 1.500 millones de dólares en nuevos créditos.
- Entrega la Base de Manta a Estados Unidos.
- El 26 de octubre de 1998 se firmó el documento de la paz entre Ecuador y Perú.
- En 1999, se aprueba la Ley de la AGD, que da protección ilimitada a los banqueros. Se entrega alrededor de 3.500 millones de dólares de los fondos públicos a los banqueros quebrados.

- En enero 1999 decreta el feriado bancario y luego el congelamiento de los depósitos privados: un perjuicio de otros 3.500 millones de dólares.
- La tasa de interés pasa del 50% al 172% a mediados de enero de 1999.
- El 12 de febrero de 1999 se decreta la libre flotación del dólar.
- Se instituye la dolarización con una cotización de 25.000 sucres por \$1,00 dólar.
- El Gobierno se hace cargo de 17 instituciones financieras quebradas, mientras los banqueros fortalecen y capitalizan sus empresas vinculadas a los bancos y sacan 16.000 millones de dólares al extranjero.
- Se anunció la dolarización de la economía, anclando la divisa en un nivel de 25 mil sucres.
- Se registró el paro del magisterio más largo, por un lapso de 52 días a falta de paga.

Durante el período de Mahuad, el indicador de la pobreza se duplicó. El 73% de la población vivía en condiciones de pobreza, el desempleo en abril de 1999 llegó al 22%.

El costo de la canasta familiar básica para un hogar de cinco miembros llegó a valer tres millones de sucres mensuales; siendo las causas principales, el alza de precio del galón de gasolina en 71% y del gas de 6.000 a 25.000 sucres.

La inflación en el período de enero a marzo de 1999 subió del 43% al 54%. Debido al incremento en el precio de combustibles, el transporte aéreo subió del 10% al 16%, el transporte terrestre, fue del 16% al 25% y 40%, según la clase. El 90% de la población estaba inconforme con la administración de Mahuad.

La caída del gobierno

La decisión de Mahuad de dolarizar la economía fue un acto político para conservar el poder más que como una medida económica seriamente analizada, fue el comienzo del declive de este corto gobierno. La quiebra de los bancos había reanimado el regionalismo; con el congelamiento bancario la popularidad de Mahuad descendió completamente y sus días estaban contados desde julio de 1999, cuando Fernando Aspiazú, cabeza del poderoso Banco del Progreso, reveló desde la prisión que había financiado la campaña de Mahuad y de la Democracia Popular con una suma de tres millones cuatrocientos mil dólares.

Desde el Partido del presidente le pedían la renuncia. La arbitraria fijación del dólar a 25 mil sucres, el resentimiento popular con las clases dirigentes, las protestas contra las leyes modernizadoras, la corrupción, el hambre de muchos, el malestar social, tuvieron que ver con la caída de Mahuad. El 20 de enero una manifestación de indígenas, campesinos, estudiantes y otros sectores marcharon hasta el Banco Central al grito de "fuera Mahuad" y el 21 de enero se forzó la salida del presidente Jamil Mahuad, luego de la formación de un triunvirato por un lapso de pocas horas que culminó con la asunción de la presidencia por parte del Vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano.

ANÁLISIS

El gobierno de Jamil Mahuad comenzó con un escándalo acusando de fraude electoral y terminó con una forzada salida del mandatario. Mahuad comenzó su gobierno con un súbito incremento de precios en combustibles y energía eléctrica, lo que obviamente repercutió en un incremento general en los precios. Se registraron subidas de precios de los alimentos, transporte, servicios básicos y la inflación alcanzó el 50%.

Los niveles de pobreza aumentaron alarmantemente. El sector del magisterio no recibía sus remuneraciones de tres meses, lo que obligó a paralizar sus actividades, el caos e inconformidad reinaba durante el período presidencial, de tal manera que ni salidas breves como la creación del bono de la pobreza apaciguaba el descontento de la población. Uno de los factores críticos que aceleraron el proceso de cese de funciones del mandatario fue la declaración del feriado bancario que conmocionó a la población, sumado al anuncio del congelamiento de los depósitos frente a niveles tan altos de inflación. Las personas necesitaban de sus depósitos para vivir, es así que cientos de negocios quebraron por falta de liquidez y la devaluación del sucre. Se anunció una de las medidas más controversiales en la historia del país que fue la adopción de la dolarización con un sucre devaluado y en una situación de inflación incontrolable. Solo la palabra caos puede definir el gobierno de Mahuad, en el que se vio claras preferencias para el sector bancario, el cual sustentó su campana presidencial.

2. Gustavo Noboa

El período en el que ejerció el poder ejecutivo fue entre el 22 de enero del 2000 al 15 de enero del año 2003. Asumió la presidencia del Ecuador tras la salida de Jamil Mahuad. Noboa continuó con las políticas de derecha iniciadas por su predecesor. Los siguientes son puntos destacables dentro del corto gobierno de Noboa:

- Mantuvo el sistema de dolarización.
- Contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados OCP.
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad.

- Impulsa la renegociación de los Bonos Brady de la deuda externa, con un perjuicio para el país que llegaría a 9.000 millones de dólares.
- Profundiza el modelo Neoliberal con las Leyes Trole 1 y 2, que se orientan a privatizar el patrimonio nacional, y profundizar la flexibilización laboral.

Durante este gobierno se presentaron algunas irregularidades, como los casos:

- La construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) a cargo de la empresa privada con el aval del gobierno, con un sobreprecio de 500 millones de dólares.
- La AGD legalizó la utilización de papeles para el pago de algunas deudas, mientras disuelve y vuelve incobrables la mayoría.
- La deuda externa pasa de 13.200 millones de dólares en el 2000, a 16.300 millones al finalizar el Gobierno. En especial se duplica la deuda externa privada, que pasa de 2.200 millones a 4.900 millones en el período.
- Se reveló la malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.
- Se descubrió malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.

ANÁLISIS

Luego de la forzosa salida del gobierno de Jamil Mahuad, Noboa asumió la presidencia. En su corto mandato no estuvo libre de facilitar negocios a favor de ciertos particulares que perjudicaron a la economía nacional. El Presidente decidió continuar con las políticas de derecha que acompañaban a la instauración de la dolarización, y sobretodo con el fin de poder acceder a una carta de intención con el FMI, para poder

contraer más deuda externa. Es claro que si bien Noboa fue nombrado Presidente, otros poderes dentro del país eran los que gobernaban, sobretodo a favor de la banca. Se comenzó a ver las repercusiones de la dolarización, como fue la baja de turistas por tener una moneda dura, la balanza comercial se tornó negativa, pero la economía estaba tratando de mantenerse estable, se inició el proceso de dolarización y se lo consolidó con la Ley TROLE II así que debía seguirse el proceso, sin saber cual sería la situación futura.

3. Lucio Gutiérrez

Luego de haber sido uno de los que encabezaron la destitución de Jamil Mahuad el 21 de enero, Gutiérrez decidió tomar a esa acción como su bandera de proclama para una campaña presidencial en la que proponía el cambio de los políticos típicos por fuerzas nuevas con ganas de luchar por el país. Lucio Gutiérrez (dirigente del partido Sociedad Patriótica 21 de enero) gana las elecciones presidenciales de octubre del 2002, con el apoyo del Movimiento Pachacutik y del Movimiento Popular Democrático. Asume la presidencia y forma un gabinete con la participación de banqueros y militares en los ministerios claves y la presencia de dirigentes indígenas en áreas sociales.

En el Programa de Gobierno de Gutiérrez con el cual conquistó a la población ecuatoriana se contemplaban los siguientes puntos:

- Lucha frontal e implacable, con características de cruzada, contra toda forma de corrupción y fraude económicos cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros.
- Reducción del IVA del 12% al 10%.

- Aumento de los gastos de educación hasta suponer el 30% del presupuesto total.
- Establecimiento de un seguro universal de salud.
- Dotación de vivienda subvencionada y vivienda prefabricada a cargo del Estado a cuatro millones de familias; y, una oferta de bonos específicos para cubrir las necesidades de los estudiantes, los agricultores, los pescadores y los artesanos.
- Creación de una Agencia de Garantías del Emigrante para atender todas las necesidades, vigilar sus condiciones legales y laborales en los países de acogida.

Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachacutik y el MPD, pero ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional, a los tres meses decidió pactar con la derecha ecuatoriana representada por el Partido Social Cristiano.

Al mes de administración, firma la carta de intención con el FMI y lo anuncia como un gran logro de su actuar como Presidente como algo favorable al pueblo. Al mismo tiempo ratificaba la política neoliberal: reducción de salarios, despido de trabajadores públicos, privatización de las empresas estatales y pago de deuda externa. El alza del precio internacional del petróleo y las remesas de los emigrantes logran sostener la economía, pero hay una recesión productiva.

El nepotismo fue el sello en este gobierno, familiares de Gutiérrez llegaron a ocupar altos cargos políticos en diferentes dependencias por lo que se generaron discordia y protestas.

En este período también se intentó la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, pero éste no se logró concretar. Durante las negociaciones hubo protestas indígenas que causaron inestabilidad a nivel nacional.

La caída del gobierno

En 20 de abril del 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los Forajidos" de Quito, Gutiérrez fue destituido por el Congreso del Ecuador por abandono del cargo (resolución tomada por mayoría simple, sin contar con las 2/3 partes de la votación previstas por la constitución) y fue reemplazado por el Vicepresidente Alfredo Palacio. Adicionalmente, se puso una orden de prisión para Gutiérrez, el Ministro de Bienestar Social Bolívar González, y Abdalá Bucaram. Gutiérrez, quien permaneció por 4 días en la embajada de Brasil, salió el 24 de abril del 2005, desde el aeropuerto de Latacunga hacia Brasil, país que le otorgó el asilo político.

ANÁLISIS

Gutiérrez fundó un nuevo partido político con tintes de centro izquierda, pero tan pronto como asumió el poder, se dio cuenta que no podía realizar acción alguna sin el apoyo del congreso, el cual tenía participación del PSP pero no mayoritaria. Las alianzas que hizo con Pachacutik y con MPD antes de asumir la presidencia peligraban puesto que cada partido estaba reclamando sus derechos por ser seguidores del Presidente. Gutiérrez comenzó a realizar alianzas políticas con partidos de la derecha, lo que le comprometió seriamente. Gutiérrez propuso un robusto Plan de Gobierno para beneficio de los pobres del país, pero en su presidencia no efectuó ninguno de ellos. La única promesa cumplida en este sentido fue la creación de la Comisión Anticorrupción, pero ésta no tuvo ningún logro. La falta de seriedad del Presidente al no respetar acuerdos sobre sueldos y garantías del sector público, y con los estudiantes al no mantener su palabra de no incrementar los pasajes, creó descontento en la población. Éstos entre otros factores llevaron a la destitución de Lucio Gutiérrez por parte del movimiento Forajido, lo que nuevamente desestabilizó la economía nacional y elevó el riesgo país.

4. Alfredo Palacio

El período en el que ejerció el poder ejecutivo fue del 20 de abril del 2005 al 14 de enero del 2007. En CIESPAL se compromete a consultar al pueblo sobre la Asamblea Constituyente y el TLC. De tendencia independiente, Palacio asume la presidencia luego que su compañero de fórmula fue derrocado por el movimiento forajido. Luego de conocerse que las Fuerzas Armadas ecuatorianas habían retirado su apoyo a Gutiérrez, Alfredo Palacio tomó posesión de la Presidencia ante una mayoría de diputados en un recinto utilizado por el Parlamento de modo provisional para reunirse.

Las alianzas políticas se retoman con fuerza en este período. La alianza del PSC-ID formada en el congreso retoma el control de la justicia y de los Tribunales Electorales. Posteriormente una nueva alianza del PSC con Sociedad Patriótica (SP), el PRE y el PRIAN, capturan el Tribunal Constitucional.

Las dos principales acciones durante este período fueron declarar la caducidad con el contrato de la OXY, y la insistencia en las negociaciones para conseguir un TLC con los Estados Unidos. Se comienza a difundir información sobre los aspectos negativos de este tratado, en el cual se convertían en mercancía a recursos como la biodiversidad, el agua, los servicios, la salud, la educación, la sabiduría ancestral, a fin de que empresas transnacionales puedan apropiarse de los mismos.

ANÁLISIS

El poder del pueblo una vez más llevó a un nuevo mandatario por un período corto a ejercer el poder ejecutivo. Es claro que los logros de un gobierno que tiene un período corto no son apreciables, sin embargo los errores cometidos acarrearán problemas a futuros gobernantes. En el caso de Palacio se apareció un dirigente calificado de independiente que no

contaba con apoyo político para poder realizar reformas, se crearon alianzas entre los diferentes partidos para manejar el Poder Judicial lo que prácticamente desplazó al presidente. La declaratoria de libertad de Gutiérrez influyó negativamente. El período de Palacio concluyó sin mayores cambios. Fue un período de transición en el que la imagen de caos reinante en el país se trataba de cambiar.

5. Rafael Correa

Desde el 15 de enero 2007, Rafael Correa se encuentra ejerciendo el Poder Ejecutivo. Con una gran campaña presidencial, mostró un rechazo a la llamada “partidocracia” conformada por los políticos típicos. Su propuesta más consistente era la conformación de la Asamblea Nacional Constituyente.

El socialismo del Siglo XXI es la política de acción central del Presidente, la cual menciona que hacen falta seis condiciones para mejorar la situación de vida de los ecuatorianos. Tres de ellas son económicas: Valor, Equivalencia y Cibernética; y las tres condiciones restantes son socio-políticas: Democracia Participativa, Educación y Redistribución de la Riqueza. El socialismo del siglo XXI, es participativo, radicalmente democrático y no contempla la eliminación de la propiedad privada.

El Plan de Gobierno del Economista Rafael Correa se sustenta en la utilización de los excedentes petroleros en inversión social y reactivación productiva. Existe una gran campaña permanente sobre las acciones de su gobierno en las que expresa que la equidad de los ciudadanos es su prioridad, se busca una mejor repartición de la riqueza ya que actualmente ésta se encuentra en las manos de solamente el 15 % de los

ecuatorianos. Las principales acciones efectuadas en este gobierno han sido:

- Impulsar a los microempresarios, mediante programas de financiamiento por el BNF y CFN el primer plan que se emprendió en este sector es la creación del programa 5-5-5.
- Incrementar la recaudación tributaria, evitando la evasión de impuestos e incrementando la tributación. La reforma contempla cambios en el impuesto a la renta sobre todo el incrementar gastos deducibles para personas naturales y reducir la evasión en operaciones internacionales.
- Aumento del Bono de Desarrollo Humano a \$30 dólares.

ANÁLISIS

Rafael Correa llegó a la Presidencia con una campaña puntual en contra de los poderes establecidos hace décadas los cuales no permiten que el país progrese. Las acciones emprendidas por el presidente han sido revolucionarias en cierta forma. Correa en un año de gobierno expulsó del país a una petrolera, instauró la Asamblea Nacional Constituyente, creó dos provincias, y firmó el proyecto hidroeléctrico más grande del país. Además ha incrementado el gasto corriente del Presupuesto General del Estado a través de la creación de nuevos ministerios, aumento del Bono de Desarrollo Humano, distribución de arroz a precio subsidiado entre otras medidas. El gobierno ha atravesado un temporal invernal que causó grandes destrozos en las redes viales del país así como en los cultivos de productores agrícolas. Esto generó un incremento inflacionario en los productos. La situación económica del dueño de nuestra moneda Estados Unidos, ha generado por un lado precios históricos en el barril del petróleo, nuestro principal ingreso, pero a su vez también la devaluación

del dólar ha afectado a la economía nacional que exporta productos agrícolas principalmente a Estados Unidos.

La discreción y prudencia son dos términos que debería manejar el Presidente Rafael Correa que puede estar tomando acciones importantes para la patria pero, muchas de las veces son sus comentarios, los que generan desconfianza en el sector industrial y productivo del país.

3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

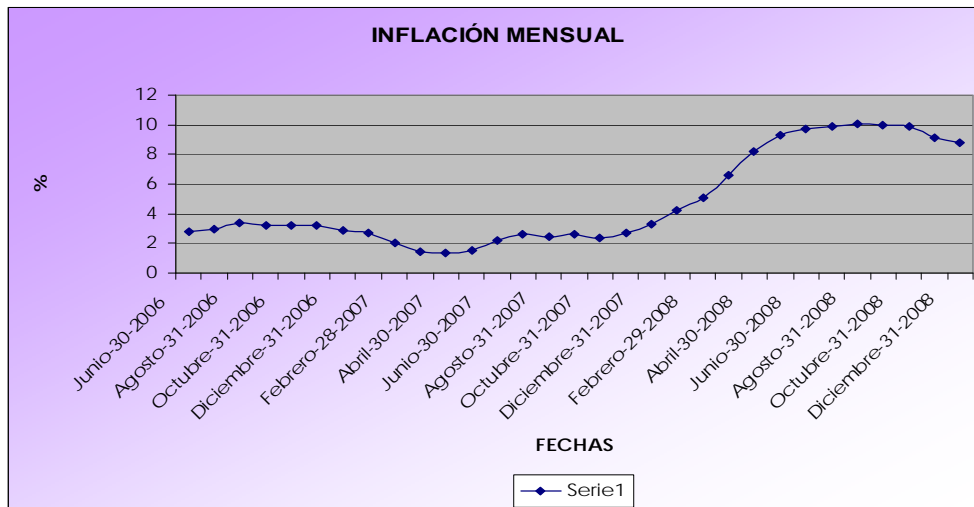
■ INFLACIÓN:

La inflación se mide valiéndose del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta básica que es un referente del consumo mínimo promedio que necesita una familia ecuatoriana para poder vivir. Esta estimación es realizada por el INEC.

Con referencia a dicha información es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales. Se puede aducir que una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

A continuación se presenta una gráfica en la que se registra la inflación desde junio 30 del 2006 hasta diciembre del 2008:

GRÁFICO No. 8: Comportamiento histórico de la inflación mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

GRÁFICO No. 9: Tasas de variación anual de la inflación por grupos de consumo

Tasas de variación anual de la inflación (%) por grupos de consumo.

	Total	Alimentos y bebidas	Vestimenta	Vivienda	Muebles	Salud	Transp.	Recreación	Educación	Restaur.	Otros
2003	6,10	-1,20	-6,10	23,70	-1,10	5,20	16,30	-3,20	24,90	5,70	-9,30
2004	1,95	1,70	-8,71	6,15	-1,65	-0,11	0,76	-7,48	12,78	2,97	-8,40
2005	3,14	5,14	-1,13	4,17	0,77	0,73	2,13	2,71	11,55	0,60	-0,39
2006	2,87	4,51	2,12	3,56	2,38	2,25	2,74	-2,12	6,64	2,27	-0,33
2007	2,70	5,62	2,06	3,60	5,82	1,83	2,25	-0,85	4,71	2,14	1,41

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Autores.

En el año 1999 se experimentó un fenómeno hiperinflacionario en el país, que incidió en llevar al país a asumir la dolarización como medida para frenar dicho fenómeno. La economía trató de estabilizarse, pero la convertibilidad aportó al fenómeno inflacionario especialmente debido a la práctica de especulación, que siempre se ha vivido en el país. La falta de moneda fraccionaria también se sumó al incremento de precios, puesto que los precios fueron elevados al inmediato superior por la escasez de circulante metálico para entregar el cambio. En los años 2004-2005 se vivió una baja en la inflación radical, lo cual se reflejó en unos precios más constantes en los productos de la canasta básica.

Para el año 2006 y bajo el gobierno de Alfredo Palacio, no existió repunte alguno en el porcentaje de inflación en los productos, la estabilidad de la economía fue percibida tanto por los habitantes como por los inversionistas extranjeros, los precios de los servicios básicos se mantuvieron y también los correspondientes a los combustibles (factor de gran incidencia en la inflación). En este año ya se estaba viviendo el alza

del precio del barril de crudo, hecho que para el país significó un gran repunte en la balanza comercial.

El cambio de presidente en el año 2007 no repercutió en un aumento inflacionario drástico, este gobierno con tendencia populista no presentó el conocido “paquetazo” que se suele dar al cambio de mando. En abril del 2007 se presenta el punto más bajo correspondiente al indicador de la inflación y la tendencia era a la baja. A partir de mayo 2007 la inflación ha ido creciendo gradualmente.

El fenómeno climatológico por el duro invierno afectó en gran medida a la producción interna, muchos agricultores perdieron todos sus sembríos y de igual manera muchos trabajadores fueron despedidos. Estos hechos incidieron en la disminución del consumo. A la par de esto se generó escasez de alimentos sembrados en el agro, lo que encareció la poca demanda que existía.

El punto de inflación más alto se registró en agosto del 2008 y según se presenta la situación actual, la tendencia de la inflación es al alza por el comportamiento de la demanda y oferta en el país. Pese a seguir subiendo el costo de vida, la remuneración básica unificada solo ha tenido un incremento, el cual no logra cubrir las necesidades vitales de un hogar prototipo.

EFECTO PUNTUAL

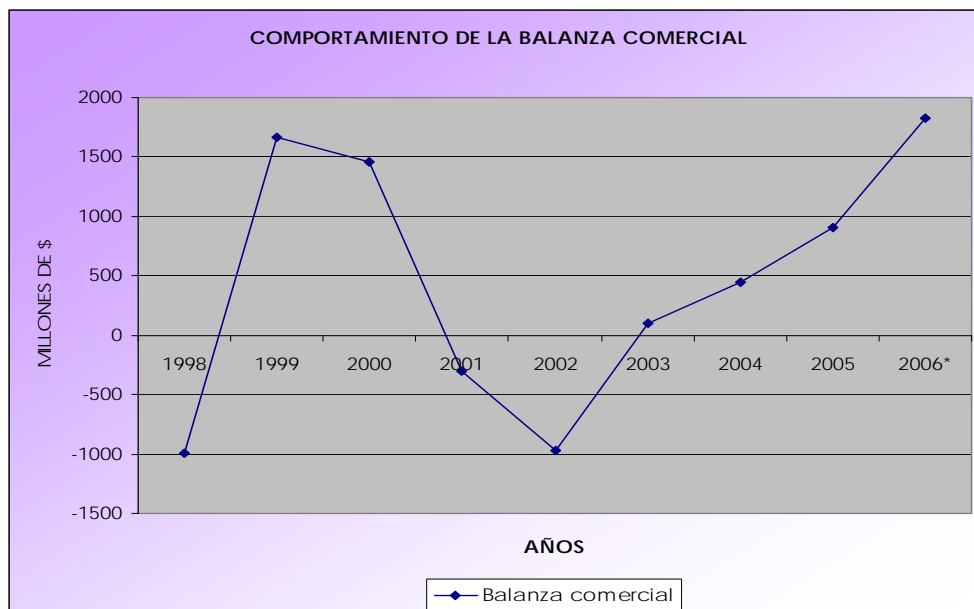
La variación del índice inflacionario en cuanto se refiere al giro del negocio del GRUPO OSI S.A. no ha sido significativa, puesto que en lo que se refiere a servicios profesionales del área y productos tecnológicos, los precios se mantienen e incluso pueden reducirse dependiendo del avance de la tecnología. Sin embargo; existen barreras debido a que los

clientes del GRUPO OSI S.A. son institucionales. La contracción de la demanda de productos genera menores ingresos, lo cual afecta directamente a las ventas de la Empresa. De igual manera en el sector público, la restricción presupuestaria por las condiciones de la economía nacional, disminuye los fondos para la contratación de servicios como los que ofrece GRUPO OSI S.A.

■ BALANZA COMERCIAL:

La balanza comercial reporta una cifra que es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país, es decir su comercio externo. Mediante al balanza comercial se puede dimensionar el nivel de competitividad nacional.

GRÁFICO No. 10: Comportamiento histórico de la Balanza Comercial Ecuatoriana



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

En el año 2000 debido a la fijación de la tasa cambiaria en un valor muy alto la balanza comercial es positiva pese a no haber generado tantas exportaciones. Posteriormente la economía ecuatoriana comienza a sufrir los efectos de no tener política monetaria ni cambiaria, la generación de exportaciones en dólares (moneda dura) fue difícil para los productores nacionales, tanto así que en el año 2001 y 2002 se registró una balanza comercial negativa. La inestabilidad política jugó un papel importante en este período.

Con la estabilidad generada por los siguientes gobiernos se incrementaron las exportaciones y uno de los principales factores que ha influido positivamente en la balanza comercial ha sido el aumento en el precio del barril de petróleo, que se ha mantenido en niveles históricos por un largo período. También la agricultura se ha visto beneficiada por la devaluación del dólar, porque los precios son más competitivos y se ha logrado penetrar en nuevos mercados. Aunque la balanza se ha incrementado por cambios en cotizaciones de petróleo o de la moneda que se maneja en el país, no se ha generado un aumento real en plazas de trabajo, lo que se refleja en los índices de empleo que se han mantenido iguales e incluso han decrecido.

Debido a que el principal socio comercial de Ecuador es Estados Unidos de Norteamérica, en los siguientes párrafos se profundizará sobre las relaciones económicas existentes entre los dos países.

El Ecuador ha mantenido resultados positivos en la Balanza Comercial con Estados Unidos durante la última década. Los principales productos de exportación a los Estados Unidos hasta abril del 2005 fueron: aceites crudos de petróleo, crustáceos, bananas, rosas, nafta, atún, cacao, flores, fuel oil y pescado congelado. Durante el 2005 se exportaron al mercado

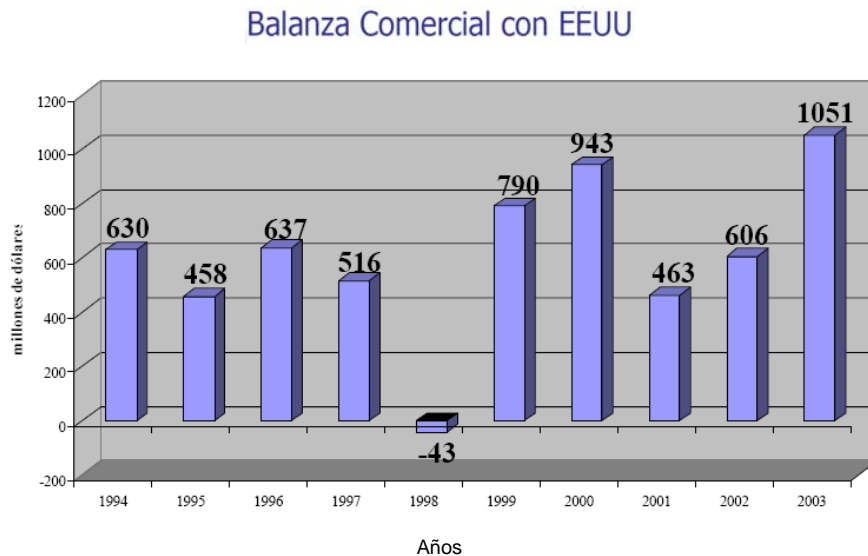
estadounidense 1335 subpartidas, por un valor que supera los 1000 millones de dólares.

Podemos denotar que los crustáceos, luego de petróleo crudo, se han convertido en el segundo producto de mayor demanda del mercado norteamericano en lo que va del año. El banano ocupa el tercer lugar, seguido de las rosas que han tenido gran acogida y demanda principalmente en fechas especiales debido a su calidad, gran variedad de colores, conservación, entre otras características. Estas cualidades han permitido que las rosas ecuatorianas se posicionen en Estados Unidos como las mejores del mundo, generando un importante ingreso de divisas para el país, en particular para la industria localizada en la sierra ecuatoriana.

Tomando en cuenta que Estados Unidos es un país industrial y tecnológicamente avanzado, se puede apreciar que la mayor parte de las importaciones realizadas por el Ecuador desde ese país constituyen productos tecnológicos y elaborados como: teléfonos móviles, partes y accesorios de máquinas, nafta, disolvente, maíz amarillo, entre otros.

En los últimos años se ha importado con mayor frecuencia los mismos productos aunque algunos en mayor volumen, lo cual produce una variación en los porcentajes de demanda.

GRÁFICO No. 11: Comportamiento histórico de la Balanza Comercial de Ecuador con Estados Unidos



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

EFEECTO PUNTUAL

Las relaciones de comercio amigables con el Ecuador son beneficiosas en dos sentidos para el GRUPO OSI S.A. Los empresarios exportadores que requieren mejoras tecnológicas para la gestión de sus negocios y para la incursión en nuevos mercados se constituyen en clientes potenciales de la Empresa, por ello, el incremento de exportaciones en el país es importante para la compañía; por otro lado GRUPO OSI S.A. es importador exclusivo de materiales tecnológicos producidos en Estados Unidos por lo que las relaciones amistosas de comercio entre los países beneficia a la importación del material indispensable para el giro del negocio.

■ POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA

Es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Cuenta con la capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.

La información de la PEA se realiza sobre la base de los censos de población efectuados y de ahí se realiza proyecciones para actualizar dicha información recabada por el INEC.

TABLA No. 2: Población ecuatoriana según censos y proyecciones efectuadas

Censos de población		
Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

Proyecciones		
Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Hay grupos enteros de población, como el de los niños menores de cierta edad, que no participan en absoluto. Hay por otra parte, grupos que

tienen una alta participación, como los hombres adultos jóvenes (entre 30 y 45 años). La proporción de la PEA sobre la población total (tasa bruta de actividad) ha seguido una tendencia creciente en los últimos 19 años, pasando de 29.11 % en 1982 a 37.46 % en el 2001. La proporción de mujeres activas sobre el total de la población femenina tiene una tendencia de crecimiento más dinámica que la de los hombres, casi triplicando su participación. El porcentaje de la población participante depende del grado de desarrollo alcanzado por el país y de las pautas socioculturales respecto del trabajo femenino.

GRÁFICO No. 12: Población, PEA, y Tasa Bruta de Actividad por Sexo

Cuadro No. 2
Población, PEA y Tasa Bruta de Actividad (TBA) por Sexo
Censos 1982, 1990 y 2001

Concepto	Año 1982 (*)	Año 1990	Año 2001
Población Total	8.060.712	9.697.979	12.156.608
Hombres	4.021.034	4.796.412	6.018.353
Mujeres	4.039.678	4.851.777	6.138.255
PEA Total	2.346.063	3.327.550	4.553.746
PEA Hombres	1.861.652	2.449.384	3.169.470
PEA Mujeres	484.411	878.166	1.384.276
TBA Total	29.11	34.31	37.46
TBA Hombres	46.30	51.07	52.66
TBA Mujeres	11.99	18.10	22.55

Tasa Bruta de Actividad (TBA) = PEA de 12 años y más de edad / Población total *100
Fuente: INEC, "Resultados Definitivos de los Censos de Población 1982, 1990 y 2001"

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Como se muestra en las tablas anteriores el crecimiento de la PEA se ha dado desde que se tiene reporte de censos poblacionales y en gran medida se ha incrementado por factores sociales tales como el aumento del trabajo del género femenino. De igual manera el trabajo informal y el tercerizado están dejándose de lado por las nuevas reformas que se han aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente.

Debe también contemplarse la situación respecto a la masiva migración de compatriotas. A pesar de ello, el índice de desempleo es alto. Si bien la PEA se incrementa, las oportunidades laborales no lo hacen en la misma proporción.

EFEECTO PUNTUAL

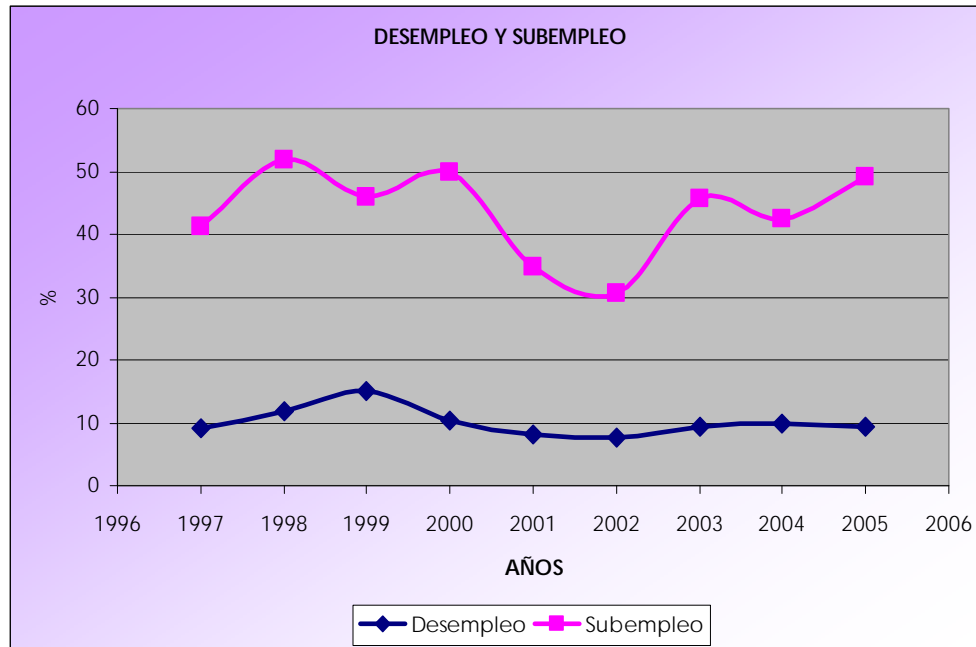
El incremento de la PEA acompañado de una constante generación de plazas de trabajo es favorable para el GRUPO OSI S.A., puesto que significa crecimiento de las empresas en el país. Es importante que este indicador tenga tendencia al alza puesto que de esta forma está implícito el crecimiento de la economía nacional. Lastimosamente el hecho de que el indicador no revele la mencionada tendencia, implica mayor trabajo para lograr identificar nuevos clientes para el GRUPO OSI S.A.

■ DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El desempleo es la parte de la PEA que se encuentra involuntariamente inactiva. El índice de desempleo totaliza el porcentaje de trabajadores que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar que no pueden encontrar una ocupación. Cuando el indicador disminuye su valor, significa que se están creando puestos de trabajo, y viceversa.

El Subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

GRÁFICO No. 13: Comportamiento histórico del desempleo y subempleo en Ecuador



Fuente: INEC

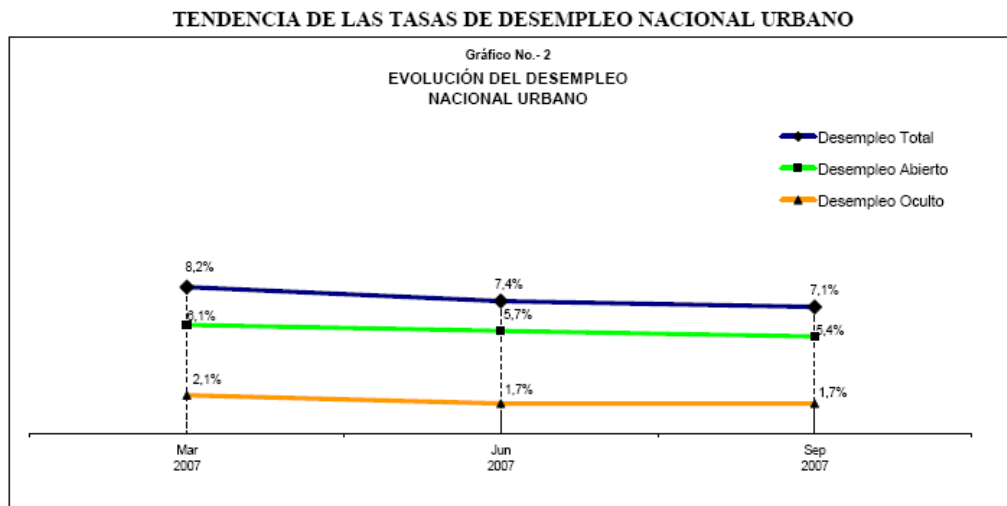
Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

En febrero del 2000, la tasa de desempleo alcanzó el 17% por la inestabilidad económica, el quiebre de muchas empresas, y el cierre de muchos bancos. En el 2002 llega a su punto mínimo (7,7%), siendo aducida a la migración masiva que se dio en los años posteriores a la dolarización. El mismo comportamiento ha sufrido la tasa de subempleo por los mismos factores.

El año 2004, mostró un desempleo de 10,8% y un subempleo de 42,3%. Pese a que las condiciones de la economía fueron evaluadas como crecientes (sobre todo la balanza comercial), se evidencia la contratación de personal a salarios ínfimos.

La economía ecuatoriana muestra una tasa de desempleo alta e inflexible; tiene a casi la mitad de la población económicamente activa con empleos parciales, subpagados u ocupados en tareas que no agregan valor a la economía. Solamente la mitad de la PEA tiene un empleo adecuado.

GRÁFICO No. 14: Tendencia de las tasas de desempleo nacional urbano



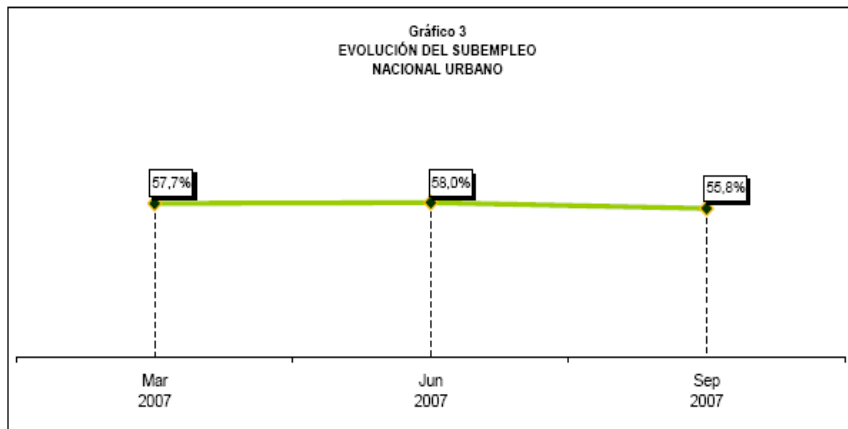
Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

La tendencia del desempleo y subempleo se encuentra a la baja, con las nuevas regulaciones sobre la eliminación de la tercerización y del trabajo por horas se ha incorporado formalmente a mucho trabajadores a las empresa para que tengan los beneficios pertinentes que manda la ley, pero en mucho casos se les ha incorporado a la nómina pero se ha reducido el sueldo. Hay trabajadores más estables pero con un ingreso inferior pese a existir una inflación de un dígito.

GRÁFICO No. 15: Evolución del subempleo urbano

EL SUBEMPLEO URBANO



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Las cifras altas que datan de la tasa de subempleo en el período comprendido entre marzo y septiembre del 2007, hacen prever que las personas pugnan por estar ocupadas independientemente de la calidad de trabajo que obtengan. Los esfuerzos realizados por el sector empresarial para hacer frente a la apertura económica y agresiva competencia en el mercado internacional han estimulado la incorporación de tecnologías y maquinarias más modernas que requieren, cada vez, de menos trabajadores.

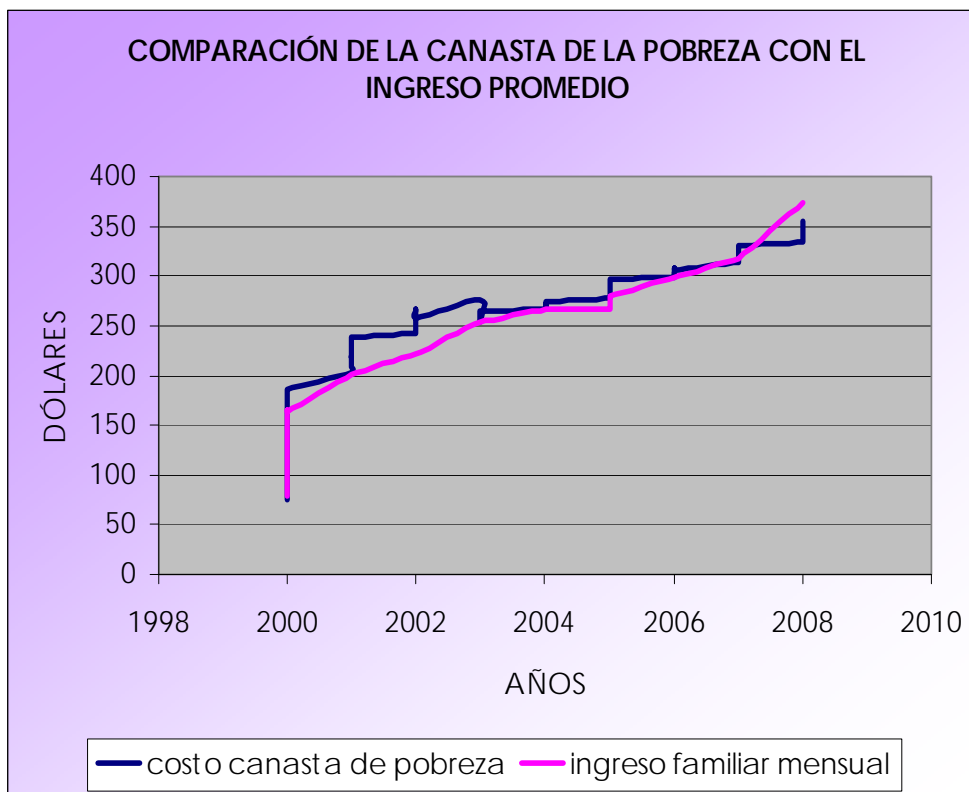
Como resultado de lo anterior se han venido expandiendo, a ritmo acelerado, espacios de trabajo vinculados, sobre todo, a la economía informal, caracterizados por un bajo nivel de ingresos, la ausencia o baja cobertura de la seguridad social y demás beneficios sociales, la falta de legalización de empresas y su respectivo control contable.

■ CANASTA BÁSICA

La canasta básica es un estudio mensual que realiza el INEC en el cual se compila un listado de productos y precios. Tiene dos divisiones: la primera comprende productos necesarios para la supervivencia de las personas a la cual se le conoce como canasta de la pobreza; y la segunda es la canasta básica, a la que además de los productos de la canasta de la pobreza se le añaden rubros por recreación y otros. Estas canastas están calculadas para un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores de remuneración que ganan exclusivamente la remuneración básica unificada. Las canastas están constituidas por alrededor de 299 artículos, los cuales se consideran son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar en los ámbitos de alimentación, vivienda, indumentaria y misceláneos.

A continuación se presenta una comparación gráfica de la canasta de la pobreza y el nivel al que se encontró en esa fecha la remuneración básica unificada:

GRÁFICO No. 16: Comparación de la canasta básica de la pobreza con el ingreso promedio



Fuente: INEC

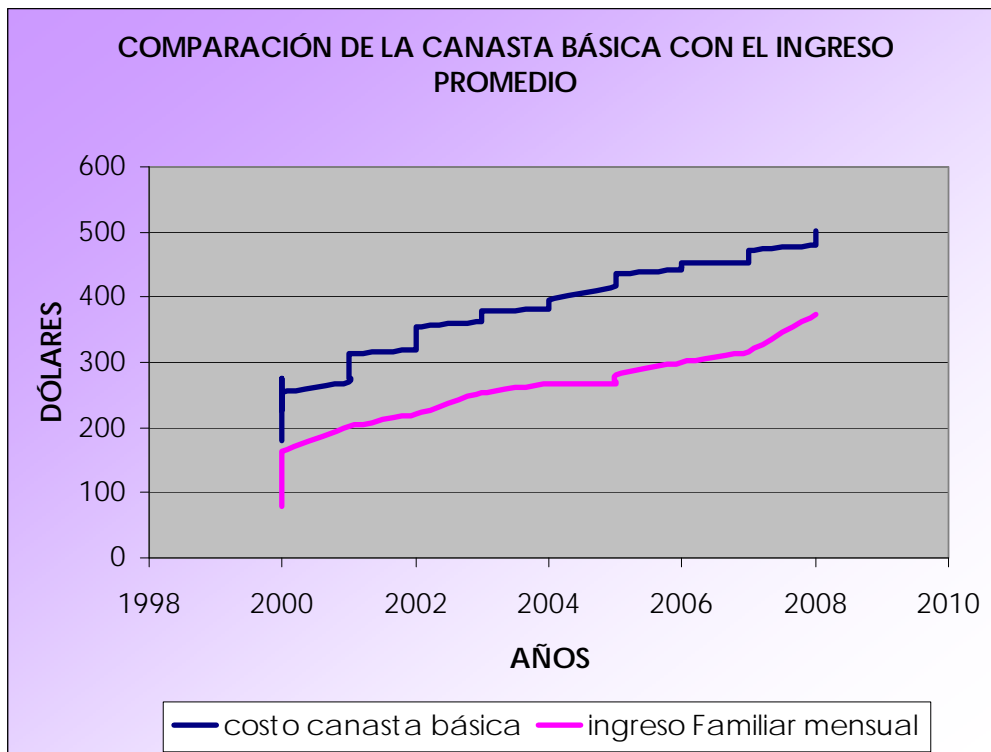
Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Al realizar la comparación entre el costo de la canasta de la pobreza y el ingreso promedio se evidencia una diferencia entre estos parámetros. Desde el año 2000, luego de la dolarización, se ha mantenido un déficit constante en el ingreso promedio de los hogares ecuatorianos comparado con el costo de la canasta. A partir del año 2006 se logra evidenciar un punto en el que el ingreso promedio de los ecuatorianos es suficiente para adquirir la canasta de la pobreza (ínfimo valor). En este período se evidencia una mejora en la economía ecuatoriana gracias al elevado precio del barril de petróleo que logró controlar la inflación del país y dio

un marco de apertura bastante grande en la utilización del Presupuesto General del Estado.

De una serie histórica similar se presenta la siguiente gráfica, en la cual se muestra el ingreso promedio de los ecuatorianos y el costo de la canasta básica, la cual, es el valor promedio real del costo de vida ecuatoriano.

GRÁFICO No. 17: Comparación de la canasta básica con el ingreso promedio



Fuente: INEC

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Es evidente la diferencia entre el costo de la canasta básica y el ingreso familiar mensual, a diferencia de la comparación entre el ingreso y la canasta de la pobreza. Desde el año 2000 el costo de la canasta básica ha sido muy superior al ingreso promedio de una familia de cuatro integrantes. El fenómeno inflacionario ha afectado al país en gran medida; si bien con la dolarización se logró controlar la hiperinflación que se vivía, el nivel de los sueldos no ha sido indexado en la misma medida (el sueldo básico de un ecuatoriano es de 200 dólares mensuales. A esto se suma los problemas climatológicos que afectan a la producción interna, lamentablemente todavía existe la práctica de la especulación que infla todavía más los precios sobretodo en fechas específicas.

EFEECTO PUNTUAL

La evidente diferencia que se da entre la canasta básica y el ingreso promedio, afecta al GRUPO OSI S.A., debido a que este margen de diferencia afecta al consumo interno en todo sentido. Esto tiene un impacto en cadena puesto que al disminuirse el consumo, las empresas perciben ingresos menores que impiden modificar o tecnificar sus instalaciones, lo cual es el giro de negocio del GRUPO OSI S.A. Las empresas tienen como prioridad cubrir sus necesidades primordiales mas no buscar invertir en tecnificar sus instalaciones. El manejo correcto de la economía por parte del estado influye en el desarrollo y crecimiento de todas las empresas.

3.2.1.3. FACTOR SOCIAL

El avance tecnológico ha creado una era de transición profunda entre una sociedad de corte industrial y otra marcada por el procesamiento de la informática y las telecomunicaciones. El uso de la información afecta de manera directa e indirecta en todos los ámbitos de la sociedad. El mundo de hoy, está inmerso en una nueva revolución tecnológica basada en la informática, que encuentra su principal impulso en el acceso y en la capacidad de procesamiento de información sobre todos los temas y sectores de la actividad humana. Esto ha contribuido a que culturas y sociedades se transformen aceleradamente tanto económica, como social y políticamente, con el objetivo fundamental de alcanzar con plenitud sus potencialidades.

La sociedad se encuentra vinculada muy estrechamente con el uso de equipos de computación, la inmersión de éstos en hogares y oficinas se ha posicionado de manera amplia, convirtiéndose en una necesidad básica del diario vivir. En el campo estudiantil y empresarial los equipos de computación son una herramienta necesaria para llevar a cabo las actividades productivas y de aprendizaje.

El uso de las computadoras en los años recientes se ha generalizado al extremo que es muy difícil encontrar un lugar en que no se estén utilizando. Su presencia es común en lugares como:

- Bancos
- Garajes de mecánica
- Aviones
- Establecimientos de comida rápida
- Supermercados

- Hogares
- Escuelas
- Salones de belleza
- Estaciones de televisión
- Cine
- Farmacias
- Hospitales
- Laboratorios
- Compañías de comunicaciones
- Compañías de teléfono
- Oficinas de Transporte

El trabajador promedio gasta más de 22 horas a la semana frente al PC, usando como tareas más frecuentes, el correo electrónico, la navegación en Web y accediendo a la red de la Compañía. Sumado a esto, están creciendo rápidamente el uso de sistemas intensivos de red tales como: video, aplicaciones basadas en Web, voz sobre IP (VoIP), Planeación de Recursos Empresariales (ERP), Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), Diseño Asistido por Computador (CAD), y aplicaciones de oficina.

Ante esta tendencia, la infraestructura de red de alto desempeño es esencial si toda la organización desea obtener un beneficio total de estas aplicaciones. Al mover información de manera más rápida y confiable, una red rápida hace que todo el metabolismo del negocio corra a mayor velocidad reduciendo tiempos valiosos y mejorando la respuesta a las necesidades de los consumidores, un envío más rápido puede salvar mucho más que tiempo.

La capacidad de red mejorada gracias al cableado de alto desempeño se traduce en bajas tasas de errores. Cada error que ocurra puede

corromper el paquete de datos completo, lo que entonces actúa como el equivalente de un accidente en la carretera. El fluido de información se detiene y todo debe ser retrasado hasta que el paquete de datos corrupto sea retransmitido. De esta forma sólo unos cuantos errores pueden disminuir la velocidad de la red, es por eso que las empresas necesitan mejorar la rapidez de su red instalada o implementar una red en sus instalaciones existentes.

3.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

ADELANTOS Y APLICACIONES

Usualmente se ha visto que a los edificios se les ha ido dotando distintos servicios de mayor o menor nivel tecnológico. Las primeras señas de automatización se las dio con sencillas dotaciones de calefacción, aire acondicionado, suministro eléctrico, megafonía, seguridad, etc.

Cuando a estos edificios se les dota de un sistema de gestión centralizado con posibilidad de interconexión entre ellos, y se le dota de una infraestructura de comunicaciones (voz, datos, textos, imágenes), empezamos a hablar de edificios inteligentes o racionalizados.

El desarrollo actual de las comunicaciones, video-conferencia, telefax, servicios multimedia, redes de ordenadores, hace necesario el empleo de un sistema de cableado estructurado avanzado capaz de soportar todas las necesidades de comunicación como es el Premises Distribution System (PDS).

Los constantes avances y cambios tecnológicos obligan a la integración de la informática y de las telecomunicaciones, es por eso que nace el concepto de redes de computadores y de telecomunicaciones. Esto no es más que la integración de dos o más unidades de procesamiento de información.

Tecnologías como las mencionadas se están utilizando en: hospitales, hoteles, recintos feriales y de exposiciones, áreas comerciales, edificios industriales, viviendas, etc.

En la actualidad, numerosas empresas poseen una infraestructura de voz y datos principalmente, y se desempeñan en conjunción con los siguientes factores tecnológicos que permiten una utilización eficiente de los recursos tecnológicos:

- Tendencia a la estandarización de Interfases por parte de gran número de fabricantes.
- Estándares internacionalmente reconocidos para RDSI (Red Digital de Servicios Integrados).
- Evolución de grandes sistemas informáticos hacia sistemas distribuidos y redes locales.
- Generalización del PC o compatible en el puesto de trabajo como terminal conectado a una red.
- Tecnologías de fabricación de cables de cobre de alta calidad que permite mayores velocidades y distancias.
- Aparición de la fibra óptica y progresivo abaratamiento del costo de la electrónica asociada.
- Además de todo ello algunas compañías han tenido la iniciativa de racionalizar dichos sistemas, así como dar soluciones comunes.

Las técnicas de cableado estructurado se aplican en:

- Edificios donde la densidad de puestos informáticos y teléfonos es muy alta: oficinas, centros de enseñanza, tiendas, etc.
- Donde se necesite gran calidad de conexión así como una rápida y efectiva gestión de la red: hospitales, fábricas automatizadas, centros oficiales, edificios alquilados por plantas, aeropuertos, terminales y estaciones de autobuses, etc.

- Donde a las instalaciones se les exija fiabilidad debido a condiciones extremas: barcos, aviones, estructuras móviles, fábricas que exijan mayor seguridad ante agentes externos.

Una de las principales ventajas del nivel de tecnología aplicado en el cableado estructurado de hoy en día son las menores fallas en la red respecto a un sistema convencional, por lo tanto se tiene menos tiempos improductivos.

Se ha estimado que el 40% de empleados que trabajan en un edificio se mudan cada año por lo que un sistema de cableado estructurado ofrece la simplicidad de la interconexión temporal para realizar estas tareas rápidamente, en vez de necesitar la instalación de cables adicionales. El costo inicial de un sistema de cableado estructurado puede resultar alto, pero éste hará ahorrar dinero durante la vida útil del sistema.

En los sistemas de cableado estructurado, entran en juego nuevos conceptos que antes no se daban, es así que se habla de categorías con varios anchos de banda con características diferentes como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA No. 3: Descripción de categorías de cable UTP

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Cableado de categoría 1	Descrito en el estándar EIA/TIA 568B. El cableado de Categoría 1 se utiliza para comunicaciones telefónicas y no es adecuado para la transmisión de datos.
Cableado de categoría 2	Puede transmitir datos a velocidades de hasta 4 Mbps.
Cableado de categoría 3	Se utiliza en redes 10BaseT y puede transmitir datos a velocidades de hasta 10 Mbps con una distancia máxima de 100 m.
Cableado de categoría 4	Se utiliza en redes Token Ring y puede transmitir datos a velocidades de hasta 16 Mbps con una distancia máxima de 100 m.
Cableado de categoría 5	Puede transmitir datos a velocidades de hasta 100 Mbps. O 100 BaseT con una distancia máxima de 100 m.
Cableado de categoría 6	Redes de alta velocidad hasta 1Gbps (Equipos)

Fuente: <http://www.uazuay.edu.ec>

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Lo que se vende a los clientes es una velocidad máxima de transmisión a una distancia máxima, pero en esto hay que hacer una salvedad, como siempre en una línea si la velocidad de transmisión la bajamos por supuesto la distancia donde llega la señal aumentará. De todas formas todo ello tendría que ser calculado por el técnico que diseñe la red, quien

será el que determinará la distancia máxima. Debido a las tecnologías de fabricación se pueden conseguir pares que permiten estas velocidades de transmisión. Estos cables se pueden conseguir debido a la calidad del cobre y del trenzado que se construyen mediante tecnología láser.

EFFECTO PUNTUAL

GRUPO OSI S.A. se encuentra al nivel de la industria puesto que la representación de NEW LINK CABLING SYSTEM le permite contar con material de última tecnología. Mientras más se modernicen las categorías de cable que existen hoy en día, la velocidad de transmisión será mayor por lo que muchas empresas que ya cuentan con una conexión interna desean modernizarla. El personal de la Empresa cuenta con los conocimientos necesarios para poder realizar todo tipo de trabajos de instalación, la capacitación y actualización de conocimientos le permite al GRUPO OSI S.A. ser competitivo en el ámbito tecnológico.

3.2.1.5. FACTOR LEGAL

La influencia del aspecto legal concierne a las leyes que rigen el funcionamiento de la organización. Las siguientes leyes y la modificación de las mismas afectarían significativamente a la normal operación de la Empresa:

Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación:

La influencia de dicha codificación en el manejo de operaciones de la Empresa es absoluta. Como persona jurídica es su obligación llevar un registro contable, en el cual se registran los movimientos económicos de la Empresa. Ésto le permite al estado contabilizar los ingresos y determinar los impuestos que contribuirán al Presupuesto General del Estado. La Empresa GRUPO OSI S.A. actualmente actúa como agente de percepción, es decir, no está facultado a realizar retenciones en la fuente del impuesto IVA. En cuanto al impuesto a la Renta debe realizar retenciones en la fuente.

La empresa factura el 12% de IVA en la venta de equipos electrónicos o en venta de servicio de instalación, pero debido a que el Estado es su principal cliente, mayoritariamente no facturan IVA, lo que implica para la Empresa crédito tributario a favor. Sin embargo la liquidez de la Empresa se ve afectada por cuanto el trámite de reembolso del crédito tributario es extenso.

La facturación y elaboración de documentos legales enumerados se realiza de acuerdo a la normativa de comprobantes de venta.

■ **Ley del IESS y Código de Trabajo**

La contratación y afiliación de los empleados del GRUPO OSI S.A. es una prioridad, puesto que entre los principios de la Empresa están la seriedad y el trabajo en equipo. Es por esto que se busca brindar un ambiente laboral saludable para que los trabajadores se sientan cómodos y trabajen eficientemente. Como empleador se observa el Código de Trabajo para la elaboración de los contratos del personal de la Empresa y las obligaciones patronales son cubiertas con responsabilidad a fin de que los empleados puedan acceder a todos los beneficios que el IESS brinda. Cualquier posible modificación de la normatividad siempre será acatada y respetada a fin de no generar conflictos empresariales que desuna al equipo de trabajo.

■ **Ley de Contratación Pública.**

Una de las normativas que más influye en el ciclo operativo del GRUPO OSI S.A., es la referente a la Contratación Pública, puesto que el 95% de los clientes de la Empresa son parte del sector público. Las modificaciones y regulaciones nuevas que se emitan sobre las características de los proveedores calificados para el estado representan una amenaza para el negocio. La regularización que se ha dado por parte del Instituto Nacional de Contratación Pública, al generar una base de datos de proveedores confiables, supone que la contratación pública sea más eficiente, puesto que los contratistas vinculados a dicho sitio web deben mantener actualizado su perfil para calificar ante una licitación.

La base de datos desde el 2008 es restringida en su acceso a usuarios no autorizados, y solo puede ingresarse a dicha base de datos siempre y cuando exista una licitación o requerimiento de compra, a fin de no

divulgar la información de los proveedores que conforman la base de proveedores.

 **Ley de Aduanas.**

La Ley de Aduanas influye significativamente en el negocio del GRUPO OSI S.A., puesto que, el material esencial para brindar el servicio proviene de los Estados Unidos a través del proveedor antes mencionado. Las modificaciones sobre importaciones impactarían sobre la permanencia en el mercado de la Empresa. La implementación de la Ley para salvaguardar la balanza comercial nacional no afectó a la Empresa, puesto que el material primordial (Cable UTP) es un producto de alta tecnología que no es elaborado en nuestro país.

3.2.2. INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES

3.2.2.1. CLIENTE

GRUPO OSI S.A. durante sus años de operación ha logrado tener una cartera de clientes conformada en un 95% del sector público y el 5% del sector privado. Las ventas de equipos de computación han sido locales, mientras que las instalaciones han sido realizadas inclusive en otras ciudades de la sierra ecuatoriana.

La regulación de proveedores del sector público se ha dado mediante el Registro Único de Proveedores RUP, que es un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública LOSNCP. Dicha base de datos es administrada por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

La obtención de este documento permite al GRUPO OSI S.A. contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. Un beneficio adicional para los proveedores registrados, en este caso del GRUPO OSI S.A., es que puede ofrecer un catálogo virtual de los productos y servicios que se ofertan, lo cual permite realizar adquisiciones en forma directa.

Las siguientes son las principales entidades del sector público para las cuales la Empresa ha brindado sus servicios:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (en diferentes localidades)
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE
- Hospital Provincial Ambato
- Hospital Pablo Arturo Suárez
- Ministerio de Educación
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Hospital Eugenio Espejo

VOLUMEN DE VENTAS

Los clientes son la razón de ser de toda empresa, por eso es prioridad satisfacer los requerimientos de los mismos, así como también otorgar las facilidades para que se sientan conformes al negociar con la Empresa.

La Empresa busca participar en concursos del sector público para proveer de sus servicios profesionales. El siguiente cuadro muestra el porcentaje de concursos ganados en los últimos años del total de licitaciones en que la Empresa ha participado:

TABLA No. 4: Porcentaje de licitaciones adjudicadas históricamente

AÑO	PORCENTAJE DE LICITACIONES ADJUDICADAS
2004	65%
2005	71%
2006	78%
2007	80%
2008	81%

Fuente: Registros GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

No se puede establecer una época específica del año en la que las ventas se incrementen, los contratos dependen exclusivamente de las necesidades del cliente y cuando éstas sean manifestadas; por otro lado es beneficioso el acelerado avance de la tecnología, puesto que las empresas desean adaptarse a las nuevas tendencias de transferencia de información.

3.2.2.2. PROVEEDOR

LÍNEAS DE PRODUCTOS Y LUGAR DE ORIGEN

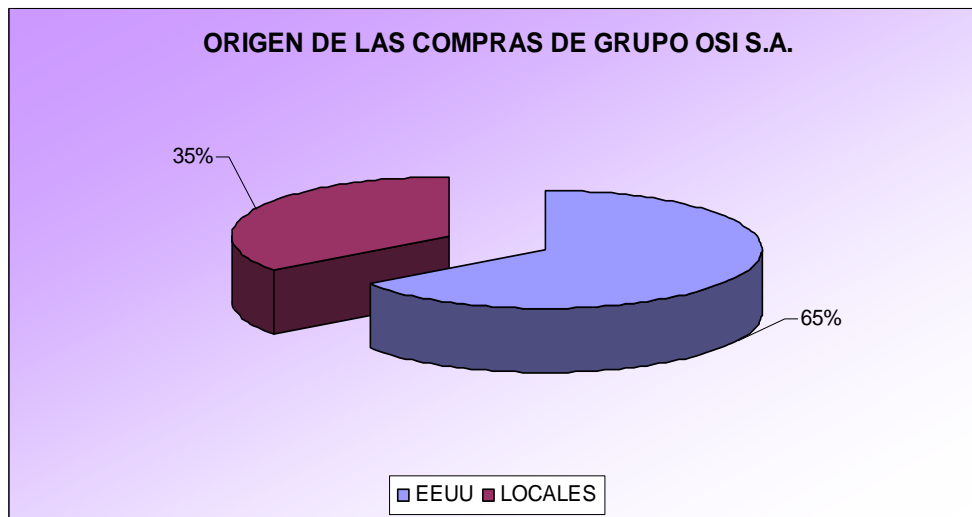
GRUPO OSI S.A. cuenta con diferentes proveedores en el ámbito nacional como en el extranjero, los cuales aportan para el desarrollo del giro de negocio de la Empresa. Dentro de los proveedores nacionales se encuentran los relacionados con equipos computacionales e insumos para las instalaciones de cableado estructurado, la representación de NEW LINK CABLING SYSTEM (proveedor de Estados Unidos) se utiliza únicamente para la importación de cable UTP de diferentes categorías (las más actuales).

Los siguientes son los principales materiales que se utilizan en las instalaciones:

- Cable UTP y STP
- Patch Panels
- Wallplates RJ-45
- Patch Cords
- Armarios y Racks,
- Bandejas, Organizadores Verticales y Horizontales
- Sistemas de Etiquetado
- Cajas y bandejas de terminación para Fibra Óptica
- Conectores
- HUB
- Switch
- Enrutador
- Puente

La siguiente figura muestra el origen de las compras y los porcentajes que se desembolsan en las compras.

GRÁFICO No. 18: Composición de los desembolsos por concepto de adquisiciones



Fuente: Registros GRUPO OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Cabe resaltar que para un mismo producto se cuenta con varios proveedores y la Empresa cotiza precios regularmente puesto que los valores de los insumos tecnológicos varían constantemente. La diversidad de proveedores evidencia que el GRUPO OSI S.A. se preocupa por establecer nuevas relaciones de negocios, con el fin de obtener un costo de producto más bajo.

CONDICIONES DE COMPRA

Las relaciones de venta del GRUPO OSI S.A. se basan en la confianza. Como la Empresa realiza grandes proyectos sobretodo para el sector público, por el monto de compra los proveedores conceden a la Empresa

crédito documentado de treinta días y para montos mayores las condiciones de pago se amplían.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como la mayoría de proveedores se encuentran en Quito, por lo general se incluye en el precio el costo de envío o costo de flete. Esto garantiza la entrega de los materiales en las instalaciones de la Empresa.

En cuanto al producto importado, éste es transportado por mar, lo que representa un costo que se incluye a la compra. Debido a la burocracia, el tiempo de desaduanización no es uniforme y por tanto puede constituir una barrera para la Empresa. En caso de que el cable UTP no llegue para poder comenzar cierto proyecto a tiempo, siempre está la opción de compra en el mercado nacional, obviamente encareciendo el costo de instalación.

CALIDAD Y COSTO

La representación de la Empresa NEW LINK CABLING SYSTEM permite a la Empresa contar con un material certificado que cumple altos estándares de calidad en su producción. De igual manera en cuanto a los productos que se adquiere localmente. GRUPO OSI S.A. se ha preocupado por buscar proveedores que le ofrezcan calidad y garantía. La variación de precios en cuanto a equipos de computación es alta, debido al avance tecnológico paulatino, los proveedores con los que GRUPO OSI S.A. cuenta son fijos en su mayoría y requieren de una actualización de precios constante.

3.2.2.3. COMPETENCIA

La nueva era de tecnología con precios más accesibles, permite que existan abundantes empresas dedicadas a la adquisición y distribución de equipos de computación. De igual manera existen múltiples empresas que brindan sus servicios profesionales para la instalación de cableado estructurado o de seguridades informáticas.

Los clientes que necesitan del servicio de cableado estructurado son clientes institucionales que requieren de comprobantes legales para justificar la adquisición del servicio. Por tal motivo el sector informal de prestación de servicios en ésta rama es incipiente.

Debido a que el 95% de las ventas del GRUPO OSI S.A se realizan a empresas del sector público., la competencia directa de la Empresa son los proveedores estatales inscritos en el Registro Único de Proveedores (RUP). Las siguientes empresas corresponden al mismo tipo de actividad registrados dentro de la base de RUP:

TABLA No. 5: Base de proveedores de categorías en las que participa GRUPO OSI S.A.

TIPO DE PROVEEDOR	EMPRESAS
Equipos de telecomunicaciones	GASESPOL INDUSTRIAL CEM (Vía Calacalí)
	LA COMPETENCIA S.A. (Quito)
	CELCO CIA. LTDA. (Quito)

	FULLDATA CIA LTDA.
	COMWARE S.A. (Quito)
	SIMSA Suministros de Oficina y Redes LAN (Quito)
	SMARTSYSTEMS Sharp de Ecuador (Quito)
Internet, radio, comunicación, redes	SISVIRTUAL SISTEMAS VIRTUALES CIA.LTDA.
	ANDEANTRADE S.A.
	FIRMESA INDUSTRIAL CIA. LTDA.
	PROSERVA S.A.
	MARKETING &TECHNOLOGY MARTEC CIA.LTDA.
	SYNERGY
	POWER PLACE CIA.LTDA
	CIA GLOBAL S.A.
	THERMOGLOBAL INGENIERÍA TERMICA & MECÁNICA
	GASESPOL INDUSTRIAL CEM (Vía Calacalí)
	LA COMPETENCIA S.A. (Quito)
	IMPORTSIUFY S.A.
	COMWARE S.A. (Quito)
	IMPARVE S.A. Importadora Paredes Velasco
	COMDESA S.A.

Equipos de Computación	TECNOLOGÍAS SAZ ECUADOR – XPC
	INFOLINK Servicios informáticos y enlaces
	OFINES CIA. LTDA.
	OPENSYSYSTEM CI. LTDA.
	PROSERVA S.A.
	BIOCENTER CIA. LTDA.
	COGECOMSA S.A.
	DELIVERY SUMINISTROS & SUMINISTROS CIA. LTDA.
	BAYTEQ CIA LTDA.
	J LASSO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
	FACILCOM S.A.
	FAST COMPU
	PEDIBREICOM S.A.
	MARKETING & TECHNOLOGY MARTEC CIA. TLDA.
	OFINES CIA. LTDA.
	POWER PLACE CIA. LTDA.
	CIAGLOBAL S.A.
	KOROFICINA CIA. LTDA.
	GENERACIÓN COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.
	SETEPRO Servicio Técnico Profesional.

Fuente: Registro de Proveedores Estatales

Elaborado por: Compras Públicas

La ventaja competitiva que ofrece la representación de NEW LINK CABLING SYSTEM, permite al GRUPO OSI S.A. ofrecer un servicio de altos estándares de calidad con un producto con garantía.

Gracias al alto margen de adjudicación de licitaciones que ha tenido la Empresa y al cumplimiento de contratos a satisfacción del cliente, la Empresa se encuentra en la categoría de Proveedores Cumplidos con el Estado, dicha calificación constituye otra ventaja competitiva para la Empresa.

3.2.2.4. PRECIO

En lo que se refiere al precio de venta de los equipos de computación, GRUPO OSI, toma como referencia al precio de mercado vigente, puesto que en equipos tecnológicos los precios son similares. Debido a que estos productos no son de producción nacional y todos son importados de diferentes países; el costo ofrecido por los diferentes importadores es similar. De esta manera la opción de compra es únicamente del cliente, y no se puede ofrecer algún valor agregado que marque la diferencia por las razones antes expuestas.

El precio que la Empresa ofrece en cuanto a su servicio de instalación depende de las características de cableado que requiera el cliente, por ejemplo para una empresa que desea integrar una solución de largo plazo para la integración de redes (desde 2 hasta 20 años), el tipo de instalación que se realice debe garantizar que a pesar de las innovaciones de los fabricantes de tecnología, las modificaciones serán menores ya que, una vez que se instalan las redes, éstas se convierten

en parte del edificio. La media de uso que se considera para un cableado estructurado es de 10 años pudiendo llegar hasta 20.

El precio se establece en base a los puntos de instalación y el tipo de material que requiera. Otra variación se da entre los puntos para datos y los puntos de voz, ya que los últimos tienen un valor inferior.

Un cableado estructurado puede o no ser certificado, es decir se puede realizar el servicio de certificar que el cableado instalado cumple con todas las normas que se requieren para la transmisión de datos a través de materiales categoría 5 o superior (EIA/TIA 568A/B, TSB 67 entre otras normas).

La certificación del cableado la emiten los fabricantes de los materiales que se utilizan para la realización del cableado, y certifican tanto la calidad de sus materiales como la correcta mano de obra aplicada sobre la instalación de los mismos. Esta certificación garantiza el buen funcionamiento del cableado.

Se puede certificar cuando la totalidad de los materiales son categoría 5 (Inclusive la canaleta y/o ductería). Para empresas pequeñas no es muy recomendable realizar esta erogación, ya que es considerable. Un cableado que utilice materiales categoría 5 excepto la ductería (instalada de manera adecuada) puede tener el mismo rendimiento que un cableado certificado categoría 5 a un menor costo. Este último punto lo determinarán las condiciones del edificio, la estética de las oficinas y/o sus requerimientos.

El rango de precios del mercado, se muestra en la tabla a continuación:

TABLA No. 6: Valor referencial por tipo de instalación

TIPO DE INSTALACIÓN	VALOR REFERENCIAL
Punto de voz, cable UTP 5	\$40-\$50 por punto de red
Punto de datos, cable UTP 5	\$50-\$60 por punto de red
Punto de voz, cable UTP 5E	\$60-\$70 por punto de red
Punto de datos, cable UTP 5E	\$70-\$80 por punto de red
Punto de voz, cable UTP 6	\$90-\$100 por punto de red
Punto de datos, cable UTP 6	\$100-\$120 por punto de red

Fuente: Cotizaciones de servicios varios

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

CAPÍTULO 4

MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. GENERALIDADES

4.1.1. CONCEPTO

Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, y uso de recursos. La Auditoría de Gestión busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos. El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control interno administrativo, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar. El concepto de Auditoría de Gestión, con su preocupación por el control operativo; es el puente y a veces el catalizador entre una Auditoría Financiera tradicional y un método de servicios administrativos para solucionar posibles problemas a tiempo.

4.1.2. IMPORTANCIA

La economía de una sociedad se mantiene debido a un sinnúmero de transacciones económicas que cada día ocurren. La eficiente, eficaz y económica operación del sector empresarial en un país, es vital para mantener una sana economía nacional.

Gracias a la Auditoría Financiera se ha logrado a través de los años evaluar la correcta realización del proceso contable según normas de contabilidad. Sin embargo, una evaluación únicamente financiera es insípida para la gerencia, la cual está encargada de la administración del ente para poder alcanzar los objetivos organizacionales que han sido planteados. Por esto, la Auditoría de Gestión, hoy en día es un elemento vital para la gerencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la Empresa. Los resultados obtenidos de este análisis permiten que los ejecutivos conozcan si la gestión de los diferentes departamentos está ayudando a conservar un saludable dinamismo que permita alcanzar los objetivos y metas que la organización ha establecido.

La empresa es generalmente comparada con una embarcación en la que el navegante es el administrador. El navegante no puede decidir un rumbo si no cuenta con instrumentos que le informen cual es la situación o lugar donde se encuentra y los elementos de que disponen para alcanzar su propósito. De igual manera el administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización si no cuenta con elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones.

Los grados de eficiencia, eficacia y economía en el logro de objetivos organizacionales son determinados mediante el examen de Auditoría de Gestión. Este tipo de auditoría principalmente permite evaluar objetivos y planes organizacionales, así como también políticas adecuadas y su cumplimiento. Por otro lado la evaluación de los controles internos logra identificar las falencias actuales de la Empresa.

Con el correcto diseño de un plan de trabajo adecuado a las circunstancias particulares del ente, los resultados de este tipo de auditoría permiten a la gerencia apreciar y tomar acciones para mejorar los términos ya mencionados de eficiencia, eficacia y economía al desempeño organizacional. La ventaja de ver a la Empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones con el cliente.

El resultado central de este tipo de auditoría constituye las recomendaciones planteadas por el auditor al área o áreas auditadas. La implantación de dichas recomendaciones es considerada importante para el logro de los propósitos empresariales y es de absoluta responsabilidad de la gerencia.

4.2. FASES DE AUDITORÍA

De conformidad con la normativa de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las fases de: planificación, ejecución del trabajo y comunicación de resultados. A continuación se detallan las mismas.

4.2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación de la auditoría implica la creación de una estrategia global para administrar el proceso de Auditoría Integral, por lo que incluye conceptos como naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría. De igual manera la planeación permite disponer adecuadamente del equipo profesional con el que se cuenta.

Es en esta fase donde el auditor identifica las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen. Por esto se realiza una evaluación preliminar del nivel de riesgos y se establece la profundidad del examen de auditoría. En pocas palabras se puede decir que el auditor planifica para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios y para recabar información acerca de la gestión de la entidad. La naturaleza y alcance de la planificación pueden variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel organizacional.

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos utilizando los recursos estrictamente necesarios. Por tal motivo, esta actividad recaerá en los miembros más experimentados del grupo. La planificación se realiza en dos etapas detalladas a continuación: planificación preliminar y planificación específica.

4.2.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas. Su propósito es identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la elaboración de una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, prosigue con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la Unidad de Auditoría.

Para iniciar una auditoría el jefe de la unidad operativa emitirá la "orden de trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- Tiempo estimado para la ejecución.
- Instrucciones específicas para la ejecución (Determinará si se elaboran la planificación preliminar y específica o una sola que incluya las dos fases).

Para la planificación preliminar, es preferible que el equipo esté integrado por el Supervisor y el Jefe de Equipo. Posteriormente, dependiendo de la complejidad de las operaciones y del objetivo de la auditoría, se designarán los profesionales requeridos para la planificación específica y la ejecución del trabajo.

4.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría:** se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- **Estudio del ente a auditar:** debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.
- **Relevancia del control interno:** el auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- **Determinación de la importancia, significación y riesgo:** tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.
- **Determinación de los procedimientos a aplicar:** se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.
- **Recursos a comprometer:** se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

- **Programas de Auditoría:** el Auditor Jefe, tiene la responsabilidad de elaborarlo, detallando el trabajo a realizar en cada área y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados los mismos.

4.2.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

La fase de ejecución del trabajo se basa exclusivamente en el cumplimiento de los programas elaborados en la planificación específica así como el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo.
- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.

4.2.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo. Conjuntamente con el plan se elabora el cronograma de trabajo en el que constan los responsables de su ejecución.

El Programa de Auditoría debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo. El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los procedimientos de Auditoría.

Entre las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

El Programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.

4.2.2.1.1. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la Empresa auditada son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

La naturaleza de los procedimientos de control interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determinan necesariamente la profundidad de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de

seguridad de que éstos se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado razonable de seguridad es una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

4.2.2.1.2. PRUEBAS SUSTANTIVAS

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con 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 sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

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.

4.2.2.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.2.2.2.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El control interno es el sistema conformado por 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.

El control interno administrativo son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, por ejemplo: las medidas de seguridad y los accesos restringidos.

Los objetivos del control interno son:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Un buen Sistema de Control Interno contempla:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que se pueda llevar a cabo el plan proyectado.

4.2.2.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

Los elementos de Control Interno son de dos tipos, Administrativo y Contable:

Control Administrativo:

Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este control se clasifica en:

- **Control operativo:** está relacionado con las actividades que realiza el personal para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.
- **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

Control Contable:

Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

4.2.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO

4.2.2.3.1. COSO I

El informe COSO fue propuesto en 1992 y marca con claridad principios y bases para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno. Para dar una aplicación práctica al informe COSO se requiere que se clasifiquen los resultados de la auditoría según los términos del marco COSO, y que dicha información se utilice en los informes de más alto nivel para la conducción de la entidad.

De acuerdo con COSO, los tres objetivos primarios de un Sistema de Control Interno son:

- Asegurar operaciones eficientes y eficaces.
- Emitir informes financieros exactos.
- Cumplimiento de las leyes y la normativa aplicable.

Los componentes esenciales de un Sistema de Control Interno eficaz propuesto por COSO son:

- **El ambiente de control:** establece el fundamento para un Sistema de Control Interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales.
- **Evaluación del riesgo:** implica la identificación y análisis por parte de la conducción de los riesgos relevantes para lograr los objetivos predeterminados.

- **Actividades de control:** también llamadas políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.

- **Información y comunicación:** sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.

- **Supervisión:** cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso.

Los cinco componentes del control deben ser evaluados antes de emitir una opinión sobre el diseño y la eficacia del Sistema de Control Interno de la entidad. Por lo tanto, el proceso requiere que se trate a cada componente COSO en todas las auditorías.

Para definir cada elemento de acuerdo con COSO, se identifica varios factores de control que se utilizan para clasificar la eficacia de los controles. La clasificación de los controles se restringe a satisfactorios o insatisfactorios. Criterios predefinidos guían las clasificaciones que se asignan. Es fundamental basarse en evidencia de auditoría confiable y utilizar la documentación de los papeles de trabajo. Si los controles brindan seguridad razonable de que se pueden lograr los objetivos de la conducción, se asigna una clasificación satisfactoria. Se utiliza una clasificación insatisfactoria si los controles no brindan tal seguridad.

Los siguientes son los componentes de control que plantea COSO:

■ **Ambiente de Control:** este componente clasifica a los factores de control en *hard* (duros) y *soft* (blandos). Los controles *hard* consisten principalmente en la estructura de la organización, la asignación de autoridad y responsabilidad y políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Los controles *soft* incluyen la ética, el compromiso con competencia y el estilo operativo de la conducción. Tradicionalmente en las auditorías se ha pasado por alto a dichos controles debido a que resulta difícil de obtener y probar la prueba documentada de la condición de auditoría.

El incorrecto funcionamiento de algún control *hard* asegura una clasificación insatisfactoria, mientras que siempre se parte del supuesto de controles *soft* apropiados, solo en caso de observar algún comportamiento no ético, incompetente o inapropiado se modifica el criterio original.

■ **Evaluación del riesgo:** conforme con el informe COSO, una evaluación eficaz del riesgo requiere: definición previa de objetivos, compatibilidad de objetivos, identificación de riesgos para lograr objetivos, juicio respecto de cuáles son los riesgos críticos, y determinación de medidas para mitigar riesgos. En caso de ausencia de cualquiera de estos factores por lo general se garantiza una clasificación insatisfactoria.

■ **Actividades de Control:** el auditor en todos los casos elabora papales de trabajo las actividades específicas de control y los objetivos de control conexos. Se podrían incluir las actividades de control genéricas por tipo de auditoría. El auditor debe asegurarse de que las actividades de control están operando conforme a los objetivos de control. En caso de que no se implementen las

actividades claves de control o bien que las mismas no estén logrando el propósito establecido, se aseguraría una clasificación insatisfactoria. La ausencia de una estrategia por parte de la conducción para mitigar los riesgos también implicaría una clasificación insatisfactoria.

■ **Información y Comunicación:** COSO menciona varios factores de control para la información y la comunicación. Se espera que los auditores por lo menos evalúen lo siguiente: la identificación, reunión y comunicación de parámetros evaluadores del desempeño, la comprensión del responsable de las actividades de control; y los mecanismos para tratar las preocupaciones del cliente, proveedores y personal. En caso de que uno o más de estos factores no esté operando de manera eficaz, se deberá considerar una clasificación insatisfactoria.

■ **Supervisión:** la supervisión determina la calidad del Sistema de Control Interno a través del tiempo. La supervisión implica el monitoreo externo de los controles internos por parte de la conducción o de terceros ajenos al proceso. En caso de que la conducción no logre establecer un proceso de supervisión para su Sistema de Control Interno, entonces resultaría inapropiada una clasificación satisfactoria para este componente del control.

4.2.2.4. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

4.2.2.4.1. NARRATIVAS

Es la narración o descripción por escrito de las operaciones que se realizan en cada área de actividad de la empresa; éste método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se

está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

En la descripción deben quedar detalladas en forma clara y concisa todas las debilidades de control interno. Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

La narrativa puede llegar a reflejar otra realidad, dependiendo de la calidad de síntesis y narración con la que cuente quien elabora el papel de trabajo, por lo cual el Auditor Jefe debe revisar minuciosamente la redacción de la misma, a fin de evitar incomprensiones del lenguaje utilizado.

TABLA No. 7: Ejemplo de Narrativa

MG AUDITORES INDEPENDIENTES NARRATIVA DE CONTROL INTERNO
Procedimiento:
Cliente:
Nombre y cargo del personal entrevistado:
Narración detalla del procedimiento
Preparado por: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____ Fecha: _____

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

4.2.2.4.2. CUESTIONARIOS

Son una de las formas de recopilación de información de mayor utilización para el auditor, consiste en la recopilación de datos mediante preguntas impresas en cédulas o fichas, en las que el encuestado responde de acuerdo con su criterio, el auditor puede obtener información útil que puede concentrar, clasificar e interpretar por medio de la tabulación y análisis.

Los cuestionarios pueden contener diferentes tipos de preguntas por lo que ofrece una gran ventaja, otro punto importante es que su aplicación

es de carácter impersonal, libre de influencias y compromisos para el entrevistado.

El cuestionario puede ser planteado con preguntas abiertas, cerradas, de opción de rangos, de opción múltiple, gradación, inclusive puede incluir preguntas testigo para comprobar la veracidad de las otras respuestas.

Esta técnica facilita la recopilación de la información y no se necesitan muchas explicaciones ni una gran preparación para aplicarlos, el tipo de preguntas evitan la dispersión de la información requerida y ayudan a captar mucha información en poco tiempo por su diseño es de rápida aplicación.

Para que la información obtenida sea útil, se debe escoger una adecuada muestra del universo y utilizar una redacción clara en las preguntas para obtener la información requerida sin tener que ir más allá del cuestionario.

TABLA No. 8: Ejemplo de Cuestionario

MG AUDITORES INDEPENDIENTES					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Procedimiento:					
Cliente:					
Nombre y cargo del personal entrevistado:					
PREGUNTAS	RESPUESTA				
	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
			ÓPTIMO	OBTENIDO	
1.					
2.					
3.					
Preparado por: _____ Fecha: _____					
Revisado por: _____ Fecha: _____					

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

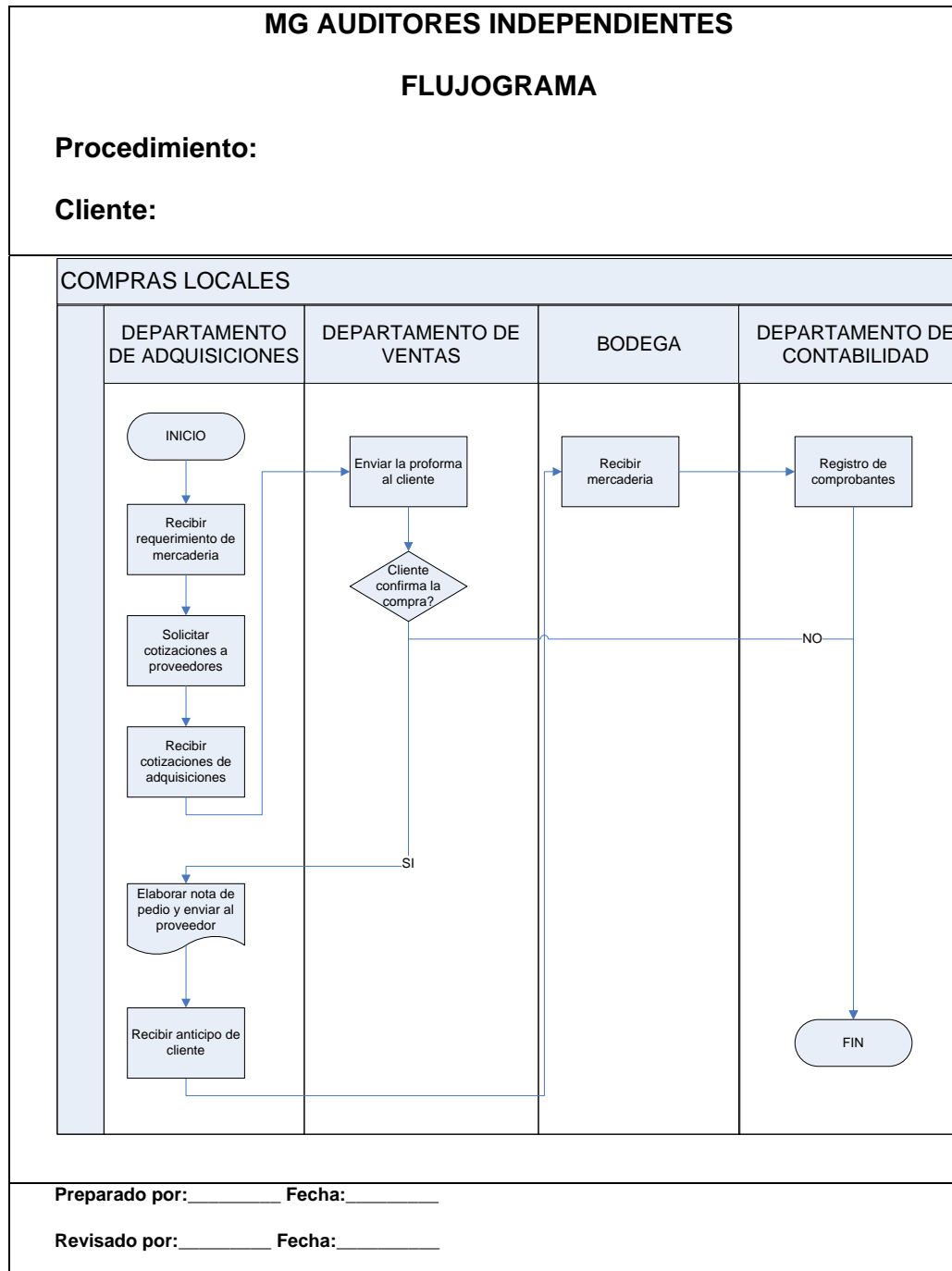
4.2.2.4.3. FLUJODIAGRAMACIÓN

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan. Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujo, es posible mostrar la separación de deberes,

autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema.

Los flujogramas son importantes en toda organización y departamentos, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada y bien distribuida en las personas. La selección de los símbolos depende del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta. Al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma, por lo cual hay que tener especial cuidado en el planteamiento y diseño.

TABLA No. 9: Ejemplo de flujograma



Fuente: Proceso Grupo OSI S.A.

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

4.2.2.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO

4.2.2.5.1. MEDICIÓN DE RIESGOS

La presencia de riesgos se da en cualquier sistema o proceso que se ejecute, la evaluación de los riesgos incluye en primera instancia la identificación de los mismos y el cálculo de su impacto en la organización, con el fin de medir a dichos riesgos se los ha clasificado de la siguiente manera:

■ **Riesgo Inherente:** es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al Sistema de Control Interno. Este tipo de riesgo no puede ser modificado por el Auditor e inclusive es difícil tomar acciones para poder mitigarlo.

Los siguientes son factores que aumentan el riesgo inherente de una organización:

- Presencia de operaciones no rutinarias cotidianamente como venta de bienes de uso o de desechos.
- Falta de actitud de la gerencia para implementar y mantener sistemas adecuados de control interno.
- El nivel profesional que tiene el personal que labora.
- El nivel tecnológico de la organización.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; después de la evaluación del riesgo inherente de la organización se puede categorizarlo en riesgo alto, medio o bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que el auditor planteará en el Programa de Auditoría.

■ **Riesgo de Control:** es aquel que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos.

Cuando se realiza una evaluación al nivel de control que se presenta en la organización se pueden interpretar segundos rangos en los que se encuentra el nivel de riesgo. La siguiente matriz muestra los porcentajes de control y categoría que representan:

Tabla N° 9: Matriz de Medición de Control Interno

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: María Gabriela Cando Díaz

Con la aplicación de un cuestionario de Control Interno se puede establecer el nivel de riesgo de control de una organización, y está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

■ **Riesgo de Detección:** es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

■ **Riesgo de Auditoría:** Constituye el riesgo de formular una opinión de auditoría incorrecta cuando existe un error significativo. La planificación y correcta ejecución de las pruebas por parte del auditor permiten reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable. El trabajo del auditor es el reducir la posibilidad de emitir una opinión inadecuada. La fórmula para el cálculo del riesgo de auditoría es la siguiente:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

4.2.2.5.2. INFORME DE CONTROL INTERNO

El Informe de Control Interno comprende un resumen de la evaluación del Sistema de Control Interno, así como los riesgos detectados por auditoría los cuales son plasmados y comunicados a la gerencia. Con la identificación de los riesgos, la gerencia puede implementar modificaciones para que las operaciones puedan realizarse de la manera más beneficiosa para la organización.

4.2.2.6. APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son los métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia competente y suficiente que sustente sus opiniones y conclusiones.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables al funcionamiento de los procesos de la organización. Las técnicas de auditoría se refieren a las herramientas de trabajo del auditor. Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas escogidas no son adecuadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

La aplicación de procedimientos tiene que ver con tres ámbitos: la naturaleza, que se refiere al tipo de procedimiento que se va a llevar a cabo; el alcance, que es la amplitud que se da a los procedimientos o la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente; y la oportunidad, que es la época en que deben aplicarse los procedimientos al estudio.

4.2.2.7. PAPELES DE TRABAJO

Papeles de trabajo son cédulas y documentación fehaciente que contiene la información obtenida por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales se sustenta la opinión que se emite al suscribir el informe. Constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe.

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular.

Si bien los papeles de trabajo son del auditor, éste queda obligado al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión (a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas).

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.

- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.

4.2.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Se dividen en financieros y no financieros.

4.2.2.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS

Los indicadores financieros son relaciones de cifras exactas de los estados financieros y otros informes de la empresa. El objetivo de éstos es dar una idea sobre el comportamiento de la empresa. Al relacionar los indicadores financieros y comparándolos con alguna referencia se puede evaluar el desempeño de la organización o de una de sus partes. También se pueden evidenciar desviaciones y llegar a proponer acciones correctivas.

La interpretación de los resultados debe estar en función a las actividades, organización y controles internos de la empresa y de igual manera se incluyen los factores internos y externos que influyen en su operación.

4.2.3.8.2. INDICADORES DE GESTIÓN NO FINANCIEROS

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestran aspectos del desempeño de la gestión empresarial en términos de eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias. El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mejores resultado al menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

El control de efectividad o eficacia se realiza comparando la meta fijada con la meta alcanzada, el resultado de esta comparación permite tener como resultado el índice de acierto o desviación. La fórmula a emplearse en la siguiente:

$$\text{Índice de efectividad} = \frac{\text{Objetivo alcanzado}}{\text{Objetivo planificado}}$$

Ejemplos de indicadores de gestión del GRUPO OSI S.A.:

■ Indicador de eficiencia sobre la calificación de proveedores:

Proveedores con requisitos completos

Total de proveedores Calificados

= 10/15

= 66,67%

El 33,33% de los proveedores no cuentan con información completa.

Calificaciones realizadas bajo criterios establecidos

Calificación de proveedores realizadas

= 0/15

= 0%

No existen criterios establecidos para los formularios de calificación de proveedores nacionales.

■ Indicador de eficiencia de implementación de formularios de calificación de proveedores:

Formularios de calificaciones de proveedores utilizados

Calificación de proveedores realizadas

= 0/15

= 0%

No existen formularios de calificación de proveedores nacionales.

4.2.2.9. HOJA DE HALLAZGOS

Son los papeles de trabajo que documentan los hallazgos encontrados. Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el examen de auditoría.

La estructura de la hoja de hallazgos comprende el título del hallazgo, luego los atributos (condición, criterio, causa, efecto), y posteriormente se indicarán la conclusión sobre el hallazgo y finalmente harán las recomendaciones pertinentes.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la materialidad).

4.2.2.9.1. CONDICIÓN

Es la descripción de la realidad encontrada, es decir, aquello que el auditor encuentra en el desarrollo del examen.

4.2.2.9.2. CRITERIO

Describe el marco de referencia con el que se compara la condición para encontrar divergencias con lo que debe ser. Se compara con leyes, reglamentos, cartas, circulares, memorandos, procedimientos, Normas de Control Interno, Normas de Sana Administración, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, opiniones de un experto o finalmente juicio del auditor.

4.2.2.9.3. CAUSA

Describe el origen de la condición observada (incumplimiento de la norma), el por qué de la diferencia entre la condición y el criterio. Dicha descripción deberá ser desarrollada de acuerdo a la explicación que manifieste el responsable.

4.2.2.9.4. EFECTO

Describe las consecuencias o el impacto del incumplimiento del criterio o norma. Surge de las diferencias entre la condición y el criterio, y dependiendo de estas, el efecto tendrá un resultado positivo o negativo.

4.2.2.9.5. CONCLUSIONES

Describe el resultado de la evaluación de los atributos del hallazgo de auditoría descrito.

4.2.2.9.6. RECOMENDACIONES

La recomendación se deberá elaborar habiendo desarrollado los anteriores atributos del hallazgo. La recomendación deberá emitirse con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa y arreglar el efecto para futuras situaciones. La recomendación deberá ser viable técnica y económicamente.

4.2.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

4.2.3.1. BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

4.2.3.2. CONFERENCIA DE INFORME DE AUDITORÍA

Después de haber sido elaborado el informe de borrador, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

4.2.3.3. INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

4.2.3.4. EVALUACIÓN CONTINUA

La evaluación continua constituye una de las principales ayudas para mejorar el control interno de la empresa, puesto que constantemente se revisa si los procesos se están llevando a cabo de manera adecuada, la evaluación de la implementación de las recomendaciones que plantea el auditor constituye parte de las acciones de evaluación continua que deben llevarse a cabo.

CAPÍTULO 5

EJERCICIO PRÁCTICO

5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DEL GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT:

Quito, 04 de Enero del 20X2

Señor

Giovanno Ortega

GERENTE GENERAL

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

De acuerdo a lo convenido previamente nos permitimos comunicarle que el Equipo de Auditoría de nuestra Compañía va a proceder a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, en el cual se realizará el estudio de los siguientes puntos:

- Conocimiento de la compañía y su estructura.
- Análisis de procesos, objetivos y metas del Departamento.
- Análisis de la aplicación de las políticas del Departamento.
- Estudio del Control Interno.

El examen al Departamento de Adquisiciones se realizará entre el 1 al 30 de abril del 20X2, con una duración de 160 horas, para lo cual se solicita a usted, disponer a los funcionarios y empleados de dicho Departamento la apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.

PT: PP 2/2

Sin otro particular; nos suscribimos de usted,

Muy Atentamente,

María Gabriela Cando Díaz

JEFE DE EQUIPO

mg
consultores
asociados

5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

Conforme al contrato suscrito previamente se procede a realizar el examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones, el Equipo de Auditoría evaluará la eficiencia, eficacia y economía con la que se efectúan las operaciones, el cumplimiento de normas internas y las disposiciones éticas del personal.

5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y métodos de operación del Departamento de Adquisiciones, del GRUPO OSI S.A. a fin de identificar las debilidades del Departamento y poder plantear recomendaciones para su mejora, dentro de un marco ético profesional.

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos planteados por el Departamento en el ámbito nacional e internacional.

5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Adquisiciones examinará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo cual se ha estimado 160 horas laborales, durante el 01 al 30 de abril del 20X2.

5.1.2.4 BASE LEGAL

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Compañías
- Ley del IESS.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Aduanas.
- Código de Trabajo
- Normas y políticas internas de la compañía
- Otras disposiciones legales

5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo principal obtener el máximo beneficio del ofrecimiento de asesoría, diseño e implementación de soluciones integrales; ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes y sistemas de seguridad.

5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- Satisfacer las necesidades de materia prima, materiales o suministros que se generen por los departamentos de manera oportuna.
- Realizar cotidianamente cotizaciones de materiales a fin de mantener actualizada la base de datos de proveedores de la Empresa.

- Establecer fuertes vínculos con proveedores permanentes a fin de obtener el máximo beneficio de mantener una sana reputación crediticia.

- Archivar y custodiar la documentación generada en el proceso de importación de cable UTP.

5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Considerando el alto nivel profesional del Equipo de Auditoría para desarrollar el presente examen no se requerirá la contratación de personal técnico.

5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras Portátiles	3
Impresora	1
Suministros de oficina	

5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS

El examen de Auditoría de Gestión según el contrato suscrito y legalizado, asciende a TRES MIL DOLARES (USD \$3000,00) más el 12% IVA, valor que será cancelado por la compañía de la siguiente manera:

- 50% a la firma del contrato
- 25% a la entrega del borrador de informe de Auditoría
- 25% a la entrega del informe final de Auditoría

5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El Equipo de Auditoría que va a trabajar en la evaluación del Departamento de Adquisiciones del GRUPO OSI S.A., así como el detalle de las fases que comprende el examen, horas destinadas y los responsables asignados a cada una se detallan a continuación:

EQUIPO DE TRABAJO	
NOMBRE	CARGO
Ing. Gabriela Cando (GC)	AUDITOR JEFE DEL EQUIPO
Ing. Ángeles Páliz (AP)	AUDITOR OPERATIVO
Srta. Anita Jiménez (AJ)	AUDITOR JUNIOR

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento preliminar	8	GC
PROGRAMA	8	GC
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	8	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	108	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	GC
TOTAL	160	



GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.

PT: PA 1/8

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X1

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	<u>PLANIFICACIÓN</u>	16	15	1			
	<u>Conocimiento preliminar</u>						
	Visitar las instalaciones donde se desarrolla el proceso de Adquisiciones	4	4	0	ECI.1	GC	
	Entrevistar a la Jefa del Departamento de Adquisiciones	2	2	0	ECI.2	GC	
	Evaluar el Riesgo Inherente	2	1	1	ECI.2	GC	
	Programa	8	8	0	PA	GC	
	<u>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</u>	132	129	3			

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	<u>Evaluación del Sistema de Control Interno</u>	24	24	0			
	Elaborar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	8	8	0	CCI	GC	
	Aplicar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	6	6	0	CCI	GC	
	Evaluar el Riesgo de Control	4	4	0	ECl.3	GC	
	Evaluar el Riesgo de Detección y de Auditoría	6	6	0	ECl.3	GC	
	<u>Procesos y procedimientos a evaluar</u>	108	105	3	APT.1		
	Proceso No.1:						
	Registro de Proveedores						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que la base de datos de proveedores de la Empresa se encuentre actualizada, que consten todos los datos requeridos para que cumplan con las necesidades de la Empresa.	6	5	1	A.1 / A1.1	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.2:						
	Requerimiento de materiales o mercadería						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que se constate vía mail interno las existencias en Bodega antes de realizar el requerimiento de materiales o mercadería	6	5	1	A.2	AJ / AP	
	Proceso No.3:						
	Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que la solicitud de proformas se haya realizado únicamente a proveedores de la base de datos de la Empresa	6	7	-1	A.3	AJ / AP	
2	Revisar que los proveedores seleccionados hayan cumplido de mejor manera las necesidades de la Empresa	6	4	2	A.4	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.4:						
	Elaboración de Orden de Compra de (Adquisiciones Locales)						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que las Órdenes de Compra contengan la información establecida por la Empresa.	5	6	-1	A.5	AJ / AP	
	Proceso No.5:						
	Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Compras Locales						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Constatar que a los ingresos de mercadería por Compras Locales se encuentren adjunto los documentos contables	7	7	0	A.6	AJ / AP	
2	Constatar que los documentos por Compras Locales hayan sido enviados a Contabilidad para su registro	6	5	1	A.7	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFEREN- CIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	IMPORTACIONES						
	Proceso No.1:						
	Requerimiento de material						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar los requerimientos del Departamento Técnico con los Contratos efectuados con los clientes.	4	4	0	A.8	AJ / AP	
	Proceso No.2:						
	Elaboración de Nota de Pedido (Importaciones)						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que las Notas de Pedido contengan la información establecida por la Empresa.	7	8	-1	A.9	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFEREN- CIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.3:						
	Transferencias internacionales por anticipos y cancelación total por importaciones						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar la existencia de comprobantes que acrediten las transferencias internacionales realizadas y las autorizaciones correspondientes	9	10	-1	A.10 / A.10.1	AJ / AP	
	Proceso No.4:						
	Contratación de la Póliza de Seguros sobre mercadería						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar la contratación de la póliza de seguro de acuerdo a los términos establecidos previamente para realizar la importación.	10	10	0	A.11	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFEREN- CIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.5:						
	Requerir los documentos originales de la importación						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que los documentos originales de la importación reposen en los archivos de la Empresa.	8	8	0	A.12	AJ / AP	
	Proceso No.6:						
	Realización de DAU y trámites de desaduanización						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar que la información de la declaración DAU corresponda a los documentos de la importación	8	7	1	A.13	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFEREN- CIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.7:						
	Liquidación de la importación						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Revisar las liquidaciones de las importaciones con todos los comprobantes de pago efectuados en cada importación.	7	6	1	A.14	AJ / AP	
	Proceso No.8:						
	Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Importaciones						
	Procedimientos de Auditoría:						
1	Constatar que a los ingresos de mercadería por importaciones se encuentren adjunto los documentos contables	7	7	0	A.15	AJ / AP	
2	Constatar que los documentos por importaciones hayan sido enviados a Contabilidad para su registro	6	6	0	A.16	AJ / AP	
	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	12	0		GC	
	TOTAL	160	156	4			

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

El día 04 de abril de 20X2 se realizó la visita a las instalaciones de GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A., ubicado en la ciudad de Quito en la Avenida 6 de Diciembre y Wilson, con el fin de observar el espacio físico que se ha establecido para desarrollar las funciones del Departamento de Adquisiciones.

Se constató una adecuada área física para el desarrollo de las funciones de los 4 empleados que laboran en el Departamento de Adquisiciones, los equipos de computación y electrónicos con los que cuentan permiten tener una ordenada labor, así como una sólida comunicación tanto internacional como nacional con proveedores y personal de la Empresa.

La Jefa del Departamento organiza adecuadamente las labores internas por lo que el flujo de información inter-departamental es adecuado y dinámico.

ELABORADO POR: AP FECHA: 04-04- X2

REVISADO POR: GC FECHA: 04-04- X2

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
NARRATIVA ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

ENTREVISTADO: Emily Jurado Carrera

CARGO: Jefe de Adquisiciones

FECHA: 05 de abril 20X2

HORA: 10:15 AM

Se entrevistó a la Srta. Emily Jurado Carrera, quien es la Jefa de Adquisiciones, la cual procedió a explicar los procesos que se llevan a cabo, ya sea para Compras Locales o Importaciones , las cuales no se encuentran documentadas porque no existe un Manual de Procedimientos Internos.

Las adquisiciones se realizan siempre frente a un pedido explícito del Departamento de Ventas quien previamente constata con Bodega el stock del producto solicitado, las adquisiciones se dan en dos casos puntuales, que son para la venta de producto bajo pedido y la compra de materiales para realizar instalaciones de cableado estructurado.

El Departamento de Adquisiciones se enfoca en la rápida cotización de los productos necesarios para poder concretar la venta de equipos computacionales de manera oportuna y en el caso de materiales para realizar instalaciones es fundamental adquirir materiales de altos estándares de calidad, a fin de garantizar íntegramente la calidad de la obra que se realice.

Acorde a lo citado por la entrevistada, el buen conocimiento de los productos a adquirir es una fortaleza del Departamento y en el ámbito internacional el manejarse con un único proveedor exclusivo de cable UTP disminuye el tiempo de adquisición ya que se obvia la comparación entre ofertas.

Según la entrevista se pudo detectar que el Departamento analiza a fondo las complicaciones que acarrea las modificaciones sobre importaciones que estableció el gobierno y no se van a generar conflictos posteriores en ese campo.

La falta de políticas escritas que normen este Departamento obliga a que la Jefa del Departamento se encuentre presente para decisiones de toda índole.

ELABORADO POR: AP FECHA: 05-04- X2

REVISADO POR: GC FECHA: 05-04- X2

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	¿La Empresa cuenta con políticas de compra formalmente establecidas?		X	5	0	Las políticas de la Empresa no están formalmente establecidas, se comunican verbalmente únicamente
2	¿Se actualiza con periodicidad la base de datos de proveedores frecuentes?	X		6	6	
3	¿Toda compra se realiza únicamente a proveedores pertenecientes a la base de datos interna?	X		6	6	
4	¿Se solicita las cotizaciones a proveedores por escrito?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
5	¿Únicamente el Departamento de Adquisiciones tiene acceso a la base de datos de proveedores?	X		4	4	
6	¿El encargado de mantener la base de proveedores conoce apropiadamente el tipo de materiales necesarios?	X		6	6	
7	¿Se revisa que las cotizaciones tengan firmas de respaldo?		X	3	0	No se revisa las firmas de respaldo pero se tiene nombre de contacto como constancia de la veracidad de la propuesta
8	¿Existe un formato para la evaluación de proveedores locales?		X	3	0	No se cuenta con un formato establecido puesto que son cotizaciones únicas según el producto que se requiera

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
9	¿Las órdenes de compra son documentos prenumerados?	X		4	4	
10	¿Se mantiene un archivo secuencial de las Órdenes de Compra?	X		5	5	
11	¿La decisión de compra es invariable luego del proceso de calificación del proveedor?		X	5	0	La Empresa es familiar, es así que la decisión de compras puede variar influida por los socios accionistas
12	¿Se concilian las Órdenes de Pedido con las Notas de entrega generadas por el proveedor?	X		4	4	
13	¿Se entrega oportunamente a Contabilidad los documentos necesarios para que sean registradas en el sistema?	X		4	4	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
14	¿La Jefa de Adquisiciones revisa la mercadería recibida con el Jefe de Bodega?		X	3	0	La constatación física es realizada únicamente por el Jefe de Bodega quien comunica novedades a Adquisiciones
15	¿Se busca información permanente sobre cambios aduaneros que afecten la importación de cable UTP?		X	3	0	No se investiga cotidianamente y solo en caso de requerir una nueva importación se investiga sobre cambios realizados en políticas aduaneras
16	¿Se elabora Notas de Pedido para realizar la importación?	X		3	3	
17	¿Se confirma la recepción del pedido con el proveedor?	X		3	3	
18	¿Se realizan transferencias bancarias internacionales para los pagos al exterior?	X		3	3	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
19	¿La clave de transferencias internacionales es conocida únicamente por el Gerente Financiero?		X	5	0	Es conocida por el Gerente General, Gerente Financiero y Administrativo y por la Jefa de Adquisiciones
20	¿Se mantiene un seguro para la mercadería importada?	X		3	3	
21	¿Los documentos originales de la importación llegan oportunamente para realizar la DAU?	X		4	4	
22	¿Los valores por impuestos son liquidados por el Agente Afianzado de Aduanas?	X		4	4	
23	¿Se entregan oportunamente los documentos contables para que se hagan los ingresos respectivos?	X		3	3	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
24	¿Se mantiene un archivo de los documentos correspondientes a las importaciones realizadas?	X		3	3	
25	¿La mercadería es transportada a Quito evitando su desgaste?		X	3	0	La mercadería es transportada con la usual compañía hasta Quito, no se conoce el nivel de desgaste que sufre durante el viaje o similar
	TOTAL			100	70	
ELABORADO POR: AP FECHA: 10-04- X2						
REVISADO POR: GC FECHA: 10-04- X2						

MEDICIÓN DEL RIESGO

RIESGO INHERENTE

El Equipo de Auditoría en función del conocimiento preliminar, observación del Área y elaboración de las narrativas sobre el funcionamiento de los procesos del Departamento, plantea un nivel de riesgo inherente del 35% por deficiencias de control interno visualizándose en lo siguiente:

- No existe un Manual de Procedimientos que permita al personal tener un parámetro regulador.
- La decisión de compra que realice el Departamento puede ser fácilmente modificada por el Gerente General o Gerente Administrativo, aun cuando el cambio no represente una mejor condición de compra para la Empresa.
- La recepción de mercadería no es cotejada por todos los involucrados en el proceso.
- Ante un proceso de importación el personal no cuenta con información actualizada de manera inmediata.

RIESGO DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Nivel de Control Interno

RIESGO DE CONTROL

RIESGO DE CONTROL= Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

RIESGO DE CONTROL= 100% - 70%

RIESGO DE CONTROL = 30%

El resultado de la evaluación de control demuestra un nivel de confianza del Control Interno del 70% (Alto- Bajo).

De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno existe un 30% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas o prevengan errores.

RIESGO DE DETECCIÓN

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del Equipo de Auditoría es del 10% (riesgo bajo), considerando el nivel de profundidad de pruebas que van a ser aplicadas en las revisiones.

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA = R INHERENTE * R CONTROL * R DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORÍA = 0,35 * 0,30 * 0,10 * 100%

RIESGO DE AUDITORÍA = 1,05%

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICAS DE AUDITORÍA	
1. Técnica de verificación ocular	Comparación Observación Revisión selectiva Rastreo
2. Técnica de verificación verbal	Indagación
3. Técnica de verificación escrita	Análisis Conciliación Confirmación positiva Confirmación negativa
4. Técnica de verificación documental	Comprobación Computación- Cálculo
5. Técnica de verificación física	Inspección

ADQUISICIONES LOCALES - IMPORTACIONES	
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
1. Revisar que la base de datos de proveedores de la Empresa se encuentre actualizada, que consten todos los datos requeridos para que cumplan con las necesidades de la Empresa.	Comprobación Observación Indagación Comparación
2. Revisar que se constate vía mail interno las existencias en Bodega antes de realizar el requerimiento de materiales o mercadería.	Comprobación Observación Indagación Comparación
3. Revisar que la solicitud de proformas se haya realizado únicamente a proveedores de la base de datos de la Empresa.	Comprobación Observación Indagación Comparación
4. Revisar que los proveedores seleccionados hayan cumplido de mejor manera las necesidades de la Empresa.	Comprobación Observación Indagación Comparación
5. Revisar que las Órdenes de Compra contengan la información establecida por la Empresa.	Comprobación Observación Indagación Comparación

<p>6. Constatar que a los ingresos de mercadería por Compras Locales se encuentren adjunto los documentos contables.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>7. Constatar que los documentos por Compras Locales hayan sido enviados a Contabilidad para su registro.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>8. Revisar los requerimientos del Departamento Técnico con los Contratos efectuados con los clientes.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>9. Revisar que las Notas de Pedido contengan la información establecida por la Empresa.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>10. Revisar la existencia de comprobantes que acrediten las transferencias internacionales realizadas y las autorizaciones correspondientes.</p>	<p>Comprobación Observación Comparación</p>
<p>11. Revisar la contratación de la póliza de seguro de acuerdo a los términos establecidos previamente para realizar la importación.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>

<p>12. Revisar que los documentos originales de la importación reposen en los archivos de la Empresa.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>13. Revisar que la información de la declaración DAU corresponda a los documentos de la importación.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>14. Revisar el comprobante de pago de los impuestos totales y del bodegaje de la importación y si fueron liquidados para su ingreso contable.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>15. Constatar que a los ingresos de mercadería por importaciones se encuentren adjunto los documentos contables.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>16. Constatar que los documentos por importaciones hayan sido enviados a Contabilidad para su registro.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>

5.1.3 PAPELES DE TRABAJO

ADQUISICIONES LOCALES



	PT: A.1- 1/2
PROCESO No.1: Registro de Proveedores	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar que la base de datos de proveedores de la Empresa se encuentre actualizada, que consten todos los datos requeridos para que cumplan con las necesidades de la Empresa.	
APLICACIÓN: Se revisó la fecha de la última actualización de la base de proveedores de la Empresa que corresponde al 05/09/20X1, se verificó los documentos que sustentan la última actualización, con la información requerida por la Empresa, se verificó que no existe un formulario estándar para realizar la evaluación de las proformas obtenidas. Anita Jiménez, Auditora Junior constató la existencia de un archivo físico con la información enviada por los proveedores. Se verificó que existen 5 proveedores no calificados a los cuales se realizaron adquisiciones.	PT HA.1

CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN**Proveedores con requisitos completos**

Total de proveedores Calificados

$$= 10/15$$

$$= 66,67\%$$

El 33,33% de los proveedores no cuentan con información completa.

Formularios de calificaciones de proveedores utilizados

Calificación de proveedores realizadas

$$= 0/15$$

$$= 0\%$$

No existen formularios de calificación de proveedores nacionales.

Calificaciones realizadas bajo criterios establecidos

Calificación de proveedores realizadas

$$= 0/15$$

$$= 0\%$$

No existen criterios establecidos para los formularios de calificación de proveedores nacionales.

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
EXTRACTO DE INFORMACIÓN DE PROVEEDORES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

No	PROVEEDOR	ESTADO DEL PROVEEDOR	ESTADO DE INFORMACIÓN	MONTO DE ADQUISICIÓN	% RESPECTO AL TOTAL
1	ELECTRICA COMERCIAL MEJÍA	CALIFICADO	COMPLETA	560,00	4,87%
2	ELECTRO INDUSTRIAL VINUEZA	CALIFICADO	COMPLETA	345,00	3,00%
3	ELECTRIC	CALIFICADO	COMPLETA	1.130,00	9,84%
4	EXPERTATEL S.A.	CALIFICADO	INCOMPLETA	745,00	6,48%
5	FIMESA INDUSTRIAL CÍA. LDTA.	CALIFICADO	COMPLETA	690,00	7,75%
6	HENTEL	CALIFICADO	COMPLETA	599,00	8,70%
7	LA CASA DEL CABLE	CALIFICADO	INCOMPLETA	0,00	0,00%
8	SOLUS S.A.	CALIFICADO	COMPLETA	480,00	0,00%
9	MARTELCABLECOM	CALIFICADO	COMPLETA	0,00	0,00%
10	COMPUTRON	CALIFICADO	INCOMPLETA	340,00	5,57%
11	DOS COMPUEQUIPOS	CALIFICADO	INCOMPLETA	900,00	7,83%
12	INTCOMEX	CALIFICADO	INCOMPLETA	430,00	0,00%
13	NETSIS	CALIFICADO	COMPLETA	0,00	0,00%
14	CONENERGY S.A.	CALIFICADO	COMPLETA	670,00	0,00%
15	TELALCA S.A.	CALIFICADO	COMPLETA	0,00	3,74%
16	A.TECNILEC&ALL SERVICE	NO CALIFICADO	INCOMPLETA	0,00	5,83%

PT: A.1.1 – 2/2

No	PROVEEDOR	ESTADO DEL PROVEEDOR	ESTADO DE INFORMACIÓN	MONTO DE ADQUISICIÓN	% RESPECTO AL TOTAL
17	CODETEL CO	NO CALIFICADO	INCOMPLETA	1.200,00	12,19%
18	RED INTEGRAL S.A.	NO CALIFICADO	INCOMPLETA	890,00	7,75%
19	SERVIHELP	NO CALIFICADO	INCOMPLETA	0,00	7,75%
20	UNISCAN CIA LTDA	NO CALIFICADO	INCOMPLETA	800,00	8,70%

	PT: A.2
<p>PROCESO No.2: Requerimiento de materiales o mercadería</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que se constate vía mail interno las existencias en Bodega antes de realizar el requerimiento de materiales o mercadería.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó los mails que se envían internamente para confirmar existencias, previo al proceso de adquisición local, para lo cual con previa autorización, Anita Jiménez-Auditora Junior accedió al historial de mails de Bodega con lo cual confirmó las constancias escritas de existencias.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de mails de confirmación de existencias</p> <hr/> <p>No. de procesos de adquisiciones procesadas</p> <p style="text-align: center;">= 17/17</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Por cada proceso de adquisición ha sido enviado un mail para la confirmación de existencia, como implica el procedimiento.</p>	

	PT: A.3 – 1/2
<p>PROCESO No.3: Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que la solicitud de proformas se haya realizado únicamente a proveedores de la base de datos de la Empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que las compras realizadas hayan sido efectuadas únicamente a proveedores de la base de datos interna. Se encontró casos de compras a proveedores que no se encuentran en la base de datos interna. La Jefa de Adquisiciones mencionó a Anita Jiménez, Auditora Junior que en esos casos específicos el Gerente General autorizó el cambio de proveedor.</p>	PT: HA.2
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de adquisiciones a proveedores calificados</p> <hr/> <p>No. de adquisiciones realizadas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 14/17</p> <p style="padding-left: 40px;">= 82,35%</p> <p>El 17,65% de adquisiciones realizadas se realizaron a proveedores no calificados previamente.</p>	

**Total de adquisiciones a proveedores no
calificados**

Total de adquisiciones realizadas

= \$2890,00/\$9779,00

= 29,55%

El 29,55% del valor total de adquisiciones se
realizaron a proveedores no calificados
previamente.

	PT: A.4
<p>PROCESO No.3: Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Revisar que los proveedores seleccionados hayan cumplido de mejor manera las necesidades de la Empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó la terna final de proveedores calificados, las adjudicaciones a aquellos con mejor precio, calidad, facilidades de pago y tiempo de entrega. Se constató que en los casos en los que se adjudicó a proveedores no calificados, dicha opción no era la mejor para la Empresa.</p>	PT: HA.3
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de adquisiciones a proveedores mejor calificados</p> <hr/> <p>No. de adquisiciones realizadas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 14/17</p> <p style="padding-left: 40px;">= 82,35%</p> <p>El 17,65% de las adquisiciones se realizaron a proveedores que no ofrecían las mejores condiciones.</p>	

	PT: A.5 – 1/2
PROCESO No.4: Elaboración de Orden de Compra (Adquisiciones Locales)	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar que las Órdenes de Compra contengan la información establecida por la Empresa.	
APLICACIÓN: Se revisó las Órdenes de Compra para adquisiciones locales elaboradas, que se encuentren correctamente llenas y cuenten con toda la información que establece la Empresa. La Jefa del Departamento dispone de un archivo secuencial de las Órdenes de Compra emitidas.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN No. Órdenes de Compra sin errores <hr/> Total de Órdenes de Compra = 17/17 = 100% Se verificó que todas las Órdenes de Compra han sido elaboradas sin errores.	


<p>No. Órdenes de Compra archivadas</p> <hr/> <p>Total de Órdenes de Compra</p> <p>= 17/17</p> <p>= 100%</p> <p>Se verificó que todas las Órdenes de Compra han sido archivadas correctamente.</p>	
--	--

	PT: A.6
PROCESO No.5: Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Compras Locales	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Constatar que a los ingresos de mercadería por Compras Locales se encuentren adjunto los documentos contables.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó los ingresos de mercadería y se cotejó con la información de los documentos adjuntos a los ingresos. Se constató el correcto archivo de facturas, retenciones en la fuente, así como guías de remisión, los cuales concuerdan con los ingresos de mercadería efectuados.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de ingresos con documentos de respaldo</p> <hr/> <p>Total de ingresos de mercadería</p> <p style="padding-left: 40px;">= 17/17</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Se verificó que todos los ingresos de mercadería se encuentran adjuntos a sus documentos contables.</p>	

	PT: A.7
PROCESO No.5: Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Compras Locales	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Constatar que los documentos por Compras Locales hayan sido enviados a Contabilidad para su registro.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>La Empresa maneja una política de cero papeles, es así que mediante el envío de mails internos se comunica tanto la entrega de documentos a Contabilidad, como la recepción de dichos documentos.</p> <p>Se verificó que en la bandeja de entrada y de salida de mails del empleado, se encontraron las confirmaciones de envío y recepción de documentos a Contabilidad.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. mails de confirmación de recepción de documentos</p> <hr/> <p>Total de mails de envío de documentos</p> <p style="padding-left: 40px;">= 17/17</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Cada envío de documentación se respaldó y confirmó mediante envíos de mails.</p>	

IMPORTACIONES



	PT: A.8
PROCESO No.1: Requerimiento de material	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar los requerimientos del Departamento Técnico con los Contratos efectuados con los clientes.	
APLICACIÓN: La comunicación de la Empresa se realiza mediante mails internos, por lo cual los requerimientos del Departamento de Técnico se revisaron en la bandeja de entrada del encargado de importaciones. Dichos requerimientos se cotejaron con los Contratos legalizados con los clientes, los cuales reposan en los archivos de la Empresa.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Solicitudes del Departamento Técnico <hr/> Contratos legalizados = 8/8 = 100% Todas las solicitudes realizadas por el Departamento Técnico están respaldadas en los Contratos legalizados.	

	PT: A.9 – 1/2
<p>PROCESO No. 2: Elaboración de Nota de Pedido (Importaciones)</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No. 1:</p> <p>Revisar que las Notas de Pedido contengan la información establecida por la Empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que las Notas de Pedido para importaciones elaboradas, se encuentren correctamente llenas y cuenten con toda la información que establece la Empresa.</p> <p>La Jefa del Departamento dispone de un archivo secuencial de Notas de Pedido emitidas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. Notas de Pedido sin errores</p> <hr/> <p>Total de Notas de Pedido</p> <p style="padding-left: 40px;">= 8/8</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Todas las Notas de Pedido han sido elaboradas sin errores.</p>	

<p>No. Notas de Pedido archivadas</p> <hr/> <p>Total de Notas de Pedido</p> <p>= 8/8</p> <p>= 100%</p> <p>Todas las Notas de Pedido han sido archivadas correctamente.</p>	
--	--

<p>PROCESO No.3: Transferencias internacionales por anticipos y cancelación total por importaciones</p>	<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar la existencia de comprobantes que acrediten las transferencias internacionales realizadas y las autorizaciones correspondientes.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó la impresión que se realiza de los mails que acreditan las trasferencias internacionales, así como también los estados de cuenta de la Empresa. Se constató la existencia de comprobantes que certifican todas las trasferencias internacionales realizadas junto con las respectivas autorizaciones de Gerencia General.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de certificados de transferencias internacionales por anticipo de pago</p> <hr/> <p>Total de transferencias internacionales por anticipo de pago</p> <p style="padding-left: 40px;">= 8/8</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Existen mails de respaldo para todos los anticipos de pago de importaciones.</p>	

<p>No. de autorizaciones de Gerencia para anticipos de pago</p>	
<p>Total de transferencias internacionales como anticipos de pago</p> <p style="text-align: center;">= 8/8</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Todos los anticipos de pago fueron realizados con la respectiva autorización de Gerencia.</p> <p>No. de certificados de transferencias internacionales por cancelación total</p>	
<p>Total de transferencias internacionales por cancelación total</p> <p style="text-align: center;">= 8/8</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Existen mails de respaldo para todas las cancelaciones totales de importaciones.</p> <p>No. de autorizaciones de Gerencia para cancelación total</p>	
<p>Total de transferencias internacionales por cancelación total</p> <p style="text-align: center;">= 8/8</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Las cancelaciones totales fueron realizadas con la respectiva autorización de Gerencia.</p>	

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
DETALLE CRONOLÓGICO DE IMPORTACIONES REALIZADAS
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

MES	IMPORTACIONES
ENERO	NLCS- 0093
FEBRERO	NLCS- 0094
MARZO	NINGUNA
ABRIL	NLCS- 0095
MAYO	NLCS- 0096
JUNIO	NINGUNA
JULIO	NINGUNA
AGOSTO	NLCS- 0097
SEPTIEMBRE	NINGUNA
OCTUBRE	NLCS- 0098
NOVIEMBRE	NLCS- 0099 NLCS- 0100
DICIEMBRE	NLCS- 0101

SIMBOLOGÍA:

 NLCS: New Link Cabling System

	PT: A.11 - 1/2
<p>PROCESO No.4: Contratación de la Póliza de Seguros sobre mercadería</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar la contratación de la póliza de seguro de acuerdo a los términos establecidos previamente para realizar la importación.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó las pólizas de seguro que se contrataron y se cotejó dicha información con los documentos de la importación. Se verificó que las pólizas de seguro concuerden con los términos de las importaciones realizadas y los pagos efectuados corresponden a las primas establecidas por la Compañía de Seguros en sus respectivas facturas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de Pólizas de Seguro sin errores</p> <hr/> <p>Total de Pólizas de Seguro</p> <p style="padding-left: 40px;">= 8/8</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Todas las pólizas de seguro se encontraban de acuerdo a los términos establecidos en la importación.</p>	

Total de primas pagadas a la Compañía de Seguros

Total de pólizas de seguro

= 8/8

= 100%

Se realizó el pago de las primas por cada importación realizada.

Total de facturas de seguro cotejadas satisfactoriamente con pagos realizados

Total de facturas de seguro archivadas

= 8/8

= 100%

Las facturas de los seguros contratados concuerdan con los valores pagados a la compañía de seguros.

	PT: A.12 – 1/2
<p>PROCESO No.5: Requerir los documentos originales de la importación</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que los documentos originales de la importación reposen en los archivos de la Empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que se encuentren archivados los documentos originales de las importaciones. Se constató concordancia de fechas y firmas de autorización en los documentos.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Documentos originales de importaciones archivadas</p> <hr/> <p>Total de importaciones realizadas</p> <p style="text-align: center;">= 8/8</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Toda la documentación original por las importaciones realizadas ha sido archivada.</p>	

No. de importaciones en las que concuerda la información verificada	
<hr/> Total de importaciones realizadas = 8/8 = 100% La información que se encuentra en los documentos de importación concuerda perfectamente con la información de los documentos de respaldo.	

	PT: A.13
<p>PROCESO No.6: Realización de DAU y trámites de desaduanización</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que la información de la declaración DAU corresponda a los documentos de la importación.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que la información de la documentación corresponda a la Declaración Única de Aduanas. Se cotejaron las DAU con los documentos de respaldo de las importaciones realizadas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <hr/> <p>Documentos de respaldo de importaciones</p> <hr/> <p>DAU</p> <p style="text-align: center;">= 8/8</p> <p style="text-align: center;">= 100%</p> <p>Las DAU cuentan con documentos de respaldo de las importaciones.</p>	

	PT: A.14 – 1/2
PROCESO No.7: Liquidación de la importación	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar las liquidaciones de las importaciones con todos los comprobantes de pago efectuados en cada importación.	
APLICACIÓN: Se revisó que se haya cancelado oportunamente los impuestos totales y el bodegaje de la importación. Se constató la existencia de los comprobantes de pago de impuestos y del bodegaje, dichos documentos fueron entregados para su liquidación e ingreso en el sistema.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Liquidación de impuestos archivadas Total de importaciones realizadas $= 8/8$ $= 100\%$ Los impuestos fueron liquidados para cada proceso de importación.	

Facturas de bodegaje archivadas

Total de importaciones realizadas

= 8/8

= 100%

El bodegaje fue cancelado para cada proceso de importación.

	PT: A.15
PROCESO No.8: Envío de documentos a Bodega Contabilidad por Importaciones	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Constatar que a los ingresos de mercadería se encuentren adjunto los documentos contables.	
APLICACIÓN: Se revisó los ingresos de mercadería y se cotejó con la información de los documentos de la importación. Se constató el correcto archivo de la documentación de la importación efectuada.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Ingresos de mercadería con información de respaldo <hr/> Total de importaciones realizadas = 8/8 = 100% Los ingresos de mercadería por importaciones se encuentran sustentados.	

	PT: A.16
<p>PROCESO No.8: Envío de documentos a Bodega y Contabilidad por Importaciones</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Constatar que los documentos hayan sido enviados a Contabilidad para su registro.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>La Empresa maneja una política de cero papeles, es así que mediante el envío de mails internos se comunica tanto la entrega de documentos a Contabilidad así como la recepción de dichos documentos.</p> <p>Se verificó que en la bandeja de entrada y de salida de mails del empleado se encontraron las confirmaciones de envío y recepción de documentos a Contabilidad.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. mails de confirmación de recepción de documentos</p> <hr/> <p>Total de mails de envío de documentos</p> <p style="padding-left: 40px;">= 8/8</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Cada envío de documentación se respaldó y confirmó mediante envíos de mail.</p>	

5.1.4. HALLAZGOS DE AUDITORÍA



<p>PROCESO No.1 : Registro de Proveedores</p>	<p>PT: HA.1 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que la base de datos de proveedores de la Empresa se encuentre actualizada, que consten todos los datos requeridos para que cumplan con las necesidades de la Empresa.</p>	<p>PT: A.1</p>
<p>Condición:</p> <p>Mediante la realización del procedimiento de auditoría, se detectó que no existen formularios estándar para la evaluación de proveedores, los proveedores son evaluados sin considerar parámetros previamente establecidos, tan solo el criterio de la Jefa de Departamento. La última actualización realizada a la base de proveedores fue realizada el día 05/09/20X1, debido que se oferta productos tecnológicos, con el drástico cambio que sufren los precios de artículos tecnológicos se considera a la base desactualizada.</p> <p>Se realizaron adquisiciones a 5 proveedores que no se encuentran calificados dentro de la base de proveedores interna.</p>	

 **Criterio:**

Para cada registro de proveedores o actualización de los datos de los mismos, debe contarse con formularios que contemplen puntos específicos para realizar la comparación de proveedores a fin de ingresar a la base de datos.

Las actualizaciones de precios de proveedores se realizan una vez al mes.

 **Causa:**

El Departamento no cuenta con disposiciones escritas que normen sus procesos, se conoce de la actualización mensual que debe hacerse a la base pero de manera verbal únicamente. Las calificaciones de proveedores se realizan basándose en el conocimiento del los proveedores, pero no se cuenta con un formato estándar para realizar las comparaciones pertinentes.

 **Efecto:**

Los precios con los que el Departamento de Ventas cuenta al momento de recibir el pedido, no son confiables y puede darse una estimación de precios preliminares que el cliente no acepte de forma inmediata y se pierda la venta. Al no tener un formato predeterminado, los proveedores que ingresan a la base de datos pueden no ofrecer las

mismas condiciones en calidad, precio o tiempos de entrega que otros proveedores no ingresados a la base.	
---	--

Conclusiones:

- Se verificó que no existen formularios para la calificación de proveedores.
- Se verificó que la última actualización a la base de proveedores fue realizada en 05/09/20X1.
- Se verificó que la calificación de proveedores se realiza bajo criterios únicos de la Jefa de Adquisiciones.

Recomendaciones:

- Implementar un formulario para realizar las calificaciones de proveedores, que contenga parámetros calificables para realizar una comparación entre proveedores en forma objetiva.
- Documentar las políticas del Departamento, para que sean observadas por todo el personal.
- Actualizar la base de proveedores oportunamente a fin de contar con precios actualizados que apoyan al proceso de ventas.

	PT: HA.2 1/2
<p>PROCESO No.3 : Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales</p>	REF. P/T
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que la solicitud de proformas se haya realizado únicamente a proveedores de la base de datos de la Empresa.</p>	PT: A.3
<p>■ Condición:</p> <p>Se verificó que se realizaron adquisiciones a proveedores que no se encuentran a la base de datos de la Empresa. El Departamento de Adquisiciones había seleccionado al proveedor respectivo y la decisión en todos lo casos fue cambiada por la Gerencia General.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Las adquisiciones deben ser realizadas únicamente a proveedores que se encuentren dentro de la base de proveedores los cuales pasaron por un proceso de selección previo. Únicamente en el caso de importaciones se mantiene un proveedor único que no está sujeto a cambios.</p>	

<p>■ Causa:</p> <p>La Jefa del Departamento de Adquisiciones no puede desautorizar a la Gerencia General, cuya dirección está bajo el accionista mayoritario.</p> <p>■ Efecto:</p> <p>Se realizan compras que no son convenientes para la Empresa y que no permiten cumplir el principal objetivo organizacional que es maximizar el beneficio que se obtenga en la comercialización de bienes o servicios por la Empresa.</p>	
--	--

Conclusiones:

- Existen adquisiciones realizadas a proveedores que no constan en la base de datos interna.
- Las políticas de adquisiciones son inobservadas a pesar de existir base de datos de proveedores.

Recomendaciones:

- Documentar las políticas del Departamento, para que sean observadas y cumplidas por todo el personal.
- Evaluar a los proveedores que la Gerencia General sugiera para incluirlos en la base interna de proveedores.

	PT: HA.3 1/2
<p>PROCESO No.3 : Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales</p>	REF. P/T
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Revisar que los proveedores seleccionados hayan cumplido de mejor manera las necesidades de la Empresa.</p>	PT: A.4
<p>■ Condición:</p> <p>Los proveedores que fueron seleccionados por Gerencia General no ofrecían la mejor opción para la Empresa en precios y calidad.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Los proveedores seleccionados para la compra deben ofrecer las mejores opciones para la Empresa, de acuerdo a los parámetros establecidos internamente por la Compañía.</p> <p>■ Causa:</p> <p>Los proveedores no ofrecen la mejor oferta para la Empresa porque son proveedores determinados por Gerencia General y que no fueron comparados con las otras ofertas que disponía el Departamento de Adquisiciones en ese momento.</p>	

■ Efecto:

Se realizan compras que no son convenientes para la Empresa y que no permiten cumplir el principal objetivo organizacional que es maximizar el beneficio que se obtenga en la comercialización de bienes o servicios por la Empresa.

Conclusiones:

- Las adquisiciones a proveedores no calificados fueron realizadas sin previo análisis.
- Las políticas de adquisiciones son inobservadas sin considerar el beneficio de la Empresa.

Recomendaciones:

- Documentar y cumplir las políticas del Departamento, para que sean observadas por todo el personal.

CAPÍTULO 5

EJERCICIO PRÁCTICO

5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A. UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 16 de abril del 20X2

Señor

Giovanno Ortega

GERENTE GENERAL

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

De acuerdo a lo convenido previamente nos permitimos comunicarle que el Equipo de Auditoría de nuestra Compañía va a proceder a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, en el cual se realizará el estudio de los siguientes puntos:

- Conocimiento de la compañía y su estructura.
- Análisis de procesos, objetivos y metas del Departamento.
- Análisis de la aplicación de las políticas del Departamento.
- Estudio del Control Interno.

El examen al Departamento de Ventas se realizará entre el 1 al 31 de mayo del 20X2, con una duración de 160 horas, para lo cual se solicita a usted disponer a los funcionarios y empleados de dicho Departamento apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.

PT: PP 2/2

Sin otro particular; nos suscribimos de usted,

Muy Atentamente,

María Gabriela Cando Díaz
JEFE DE EQUIPO

mg
consultores
asociados

5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

Conforme al contrato suscrito previamente se procede a realizar el examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas, el Equipo de Auditoría evaluará la eficiencia, eficacia y economía con la que se efectúan las operaciones, el cumplimiento de normas internas y las disposiciones éticas del personal.

5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y métodos de operación del Departamento de Ventas, del GRUPO OSI S.A. a fin de identificar las debilidades del Departamento y poder plantear recomendaciones para su mejora, esto dentro de un marco ético profesional.

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos planteados por el Departamento.

5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas examinará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo cual se ha estimado 160 horas laborales, durante el 01 al 31 de mayo del 20X2.

5.1.2.4 BASE LEGAL

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Compañías
- Ley del IESS.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Aduanas.
- Código de Trabajo
- Normas y políticas internas de la compañía
- Otras disposiciones legales

5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo principal obtener el máximo beneficio del ofrecimiento de asesoría, diseño e implementación de soluciones integrales; ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes y sistemas de seguridad.

5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Satisfacer las necesidades de productos o servicios del cliente externo.
- Recepar y procesar la solicitud de compra que realiza el cliente potencial.

- Generación y monitoreo de proformas de venta para clientes potenciales.
- Realizar un contacto personalizado con el cliente.
- Buscar el máximo beneficio de la representación de cableado estructurado de NEW LINK CABLING SYSTEM.

5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Considerando el alto nivel profesional del Equipo de Auditoría para desarrollar el presente examen no se requerirá la contratación de personal técnico.

5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras Portátiles	3
Impresora	1
Suministros de oficina	

5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS

El examen de Auditoría de Gestión según el contrato suscrito y legalizado, asciende a TRES MIL DOLARES (USD \$3000,00) más el 12% IVA, valor que será cancelado por la compañía de la siguiente manera:

- 50% a la firma del contrato
- 25% a la entrega del borrador de informe de Auditoría
- 25% a la entrega del informe final de Auditoría

5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El Equipo de Auditoría que va a trabajar en la evaluación del Departamento de Ventas del GRUPO OSI S.A., así como el detalle de las fases que comprende el examen, horas destinadas y los responsables asignados a cada una se detallan a continuación:

EQUIPO DE TRABAJO	
NOMBRE	CARGO
Ing. Gabriela Cando (GC)	AUDITOR JEFE DEL EQUIPO
Ing. Ángeles Páliz (AP)	AUDITOR OPERATIVO
Srta. Anita Jiménez (AJ)	AUDITOR JUNIOR

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento preliminar	8	GC
Programa	8	GC
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	8	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	108	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	GC
TOTAL	160	



GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PT: PA 1/6

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X1

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA-MADAS	HORAS REALES	DIFE-RENCIA	REF P/T	RESPON-SABLE	OBSERVACIONES
	PLANIFICACIÓN	8	7	1			
	Conocimiento preliminar						
	Visitar las instalaciones donde se desarrolla el proceso de Ventas	4	4	0	ECI.1	GC	
	Entrevistar a la Jefa del Departamento de Ventas	2	2	0	ECI.2	GC	
	Evaluar el Riesgo Inherente	2	1	1	ECI.2	GC	
	Programa	8	8	0	PA		
	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	132	130	2			

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	<u>Evaluación del Sistema de Control Interno</u>	24	24	0			
	Elaborar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	8	8	0	CCI	GC	
	Aplicar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	6	6	0	CCI	GC	
	Evaluar el Riesgo de Control	4	4	0	ECI.3	GC	
	Evaluar el Riesgo de Detección y de Auditoría	6	6	0	ECI.3	GC	
	<u>Procesos y procedimientos a evaluar</u>	108	106	2	APT.1		
	Proceso No.1:						
	Recepción de Pedido						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar que se haya ingresado la información del cliente conjuntamente con la recepción del pedido del cliente.	11	11	0	B.1	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFE- RENCIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.2:						
	Elaboración y envío de la proforma de venta						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar que las proformas enviadas cuenten con la información necesaria de acuerdo con los requerimientos internos de la Empresa.	12	11	1	B.2	AJ / AP	
	Proceso No.3:						
	Facturación de la mercadería						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar que las facturas de la Empresa cumplan con los requisitos legales.	12	12	0	B.3	AJ / AP	
	Proceso No.4:						
	Búsqueda de clientes potenciales y compra de bases de licitación						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Cotejar los comprobantes de pago de las bases de licitaciones con los requerimientos de concursos adquiridos.	13	13	0	B.4	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFE- RENCIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.5:						
	Participación en la licitación						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar que en los archivos se encuentren los comprobantes de recepción de la documentación presentada al licitante.	12	11	1	B.5	AJ / AP	
	Proceso No.6:						
	Confirmación de la adjudicación y suscripción del Contrato						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar las certificaciones de las adjudicaciones.	7	6	1	B.6	AJ / AP	
2	Revisar que los Contratos hayan sido legalizados.	6	5	1	B.7	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFE- RENCIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.7:						
	Facturación del servicio prestado						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar que las facturas de los Contratos terminados se encuentren en el archivo de la Empresa y que cuenten con la información íntegra.	12	14	-2	B.8	AJ / AP	
	Proceso No.8:						
	Post venta						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar en las fichas técnicas del cliente los registros de llamadas telefónicas y servicios técnicos adicionales realizados luego de la terminación de la obra.	12	12	0	B.9	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFE- RENCIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVACIONES
	Proceso No.9:						
	Mantenimiento y actualización del Portal de Compras Públicas						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar en el Portal de Compras Públicas la actualización de los Contratos cumplidos con los clientes.	11	11	0	B.10	AJ / AP	
	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	12	0		GC	
	TOTAL	160	157	3			

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

El día 04 de mayo de 20X2 se realizó la visita a las instalaciones de GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A., ubicado en la ciudad de Quito en la Avenida 6 de Diciembre y Wilson, con el fin de observar el espacio físico que se ha establecido para desarrollar las funciones del Departamento de Ventas.

Se constató una adecuada área física para el desarrollo de las funciones de los 3 empleados que laboran en el Departamento de Ventas, los equipos de computación y electrónicos con los que cuentan permiten tener una ordenada labor, así como una sólida comunicación con clientes y personal de la Empresa.

La Jefa del Departamento organiza adecuadamente las labores internas por lo que el flujo de información inter-departamental es adecuado y dinámico.

ELABORADO POR: AP FECHA: 04-05- X2

REVISADO POR: GC FECHA: 04-05- X2

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
NARRATIVA ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

ENTREVISTADO: Lic. Irene del Carmen Quinga

CARGO: Jefe de Ventas

FECHA: 08 de mayo 20X2

Se entrevistó a la Lic. Irene del Carmen Quinga, quien es la Jefa de Ventas, la cual procedió a explicar los procesos que se llevan a cabo frente a las dos dinámicas que se generan en el Departamento, la primera generada por la venta de equipos de computación o cable UTP y la segunda que es la venta de servicio de cableado estructurado; dichos procesos no se encuentran documentados porque no existe un Manual de Procedimientos Internos.

Las ventas de equipos de computación o cable UTP se realizan únicamente bajo pedido, con el avance de la tecnología, no le conviene a la Empresa mantener un stock de productos, aunque si se cuenta con un mínimo en bodega de ciertos productos de ventas anteriores.

El Departamento de Ventas recibe el pedido y solicita una cotización al Departamento de Adquisiciones, Ventas elabora la proforma y la entrega al cliente quien toma la decisión de aceptar la propuesta efectuada por la Empresa, en caso de ser aceptada se comunica al Departamento de Adquisiciones que realice la compra de la mercadería necesaria y

posteriormente se entrega al cliente, cabe resaltar que para ventas de equipos de computación únicamente se realiza adquisiciones locales y se puede llegar a vender sobrantes de cable UTP , pero no se realiza importaciones en estos casos.

La venta de servicio de cableado estructurado se da luego de haber buscado y calificado en licitaciones propuestas por el sector público en su mayoría. Se compra las bases de la licitación y la Jefa de Ventas asigna a cada área diferentes responsabilidades a fin de completar las bases de manera satisfactoria y poder participar en la licitación, el personal de ventas debe estar constantemente en contacto con el posible cliente para poder conocer si la licitación se adjudicó. Para iniciar la obra se comunica a Adquisiciones que comience con los procesos respectivos.

Acorde a lo citado por la entrevistada, el trabajo en equipo es una fortaleza del Departamento lo que permite a la Empresa ser eficiente en la presentación de licitaciones de servicios. Pese a no tener políticas establecidas por el Departamento, las políticas verbalmente establecidas son controladas por la Jefa del mismo.

ELABORADO POR: AP **FECHA:** 08-05- X2

REVISADO POR: GC **FECHA:** 08-05- X2

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	¿La Empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas?		X	4	0	Las políticas de la Empresa no están formalmente establecidas, se comunican verbalmente únicamente
2	¿Se cuenta con un Manual de Procedimientos para el Área?		X	4	0	No se encuentran identificados los procesos del Área
3	¿Las funciones y responsabilidades del Área se encuentran distribuidas adecuadamente?	X		5	5	
4	¿El personal conoce íntegramente el manejo de tarifas de precios, de descuentos y devoluciones?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
5	¿Se despacha el pedido en presencia de un delegado del Departamento?		X	5	0	Únicamente el personal de Bodega realiza los despachos de producto
6	¿Se coteja las notas de pedido con la factura venta?	X		5	5	
7	¿Se comprueban las existencias previo al despacho?	X		4	4	
8	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan los registros?	X		5	5	
9	¿Se mantiene un registro de Cuentas a Cobrar en función de la antigüedad de los saldos?	X		4	4	
10	¿Se acuerda la forma de pago previo a la facturación?	X		5	5	
11	¿Se registran oportunamente los ingresos por los anticipos de los clientes?	X		5	5	
12	¿Se envía los documentos a Contabilidad oportunamente para su registro?	X		5	5	
13	¿Se archivan las copias de los documentos que genera el Departamento?	X		4	4	
14	¿Las facturas tienen firmas de autorización?	X		6	6	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
15	¿Las Notas de Pedido son documentos prenumerados?	X		5	5	
16	¿Se verifica que la entrega sea en el plazo acordado?	X		5	5	
17	¿Se controla la realización de llamadas de servicio de postventa?	X		5	5	
18	¿El Portal de Compras Públicas ofrece información sobre los Contratos cumplidos?	X		6	6	
19	¿Existe un formato de registro de visitas de soporte postventa?		X	4	0	No se tiene un formato definido para registrar las visitas a clientes, cada técnico elabora su ficha técnica
20	¿Se guarda un archivo de las visitas de postventa realizadas a los clientes?		X	4	0	Se mantiene un archivo cronológico más no por cliente
21	¿Se cancelan las pólizas de seguro de obra luego de su finalización?	X		4	4	
TOTAL				100	79	

ELABORADO POR: AP **FECHA:** 10-05- X2

REVISADO POR: GC **FECHA:** 10-05- X2

MEDICIÓN DEL RIESGO

RIESGO INHERENTE

El Equipo de Auditoría en función del conocimiento preliminar, observación del Área y elaboración de las narrativas sobre el funcionamiento de los procesos del Departamento, plantea un nivel de riesgo inherente del 27% por deficiencias de control interno visualizándose en lo siguiente:

- No existe un Manual de Procedimientos que permita al personal tener un parámetro regulador.

- Las entregas de productos se realizan sin contar con la presencia de un delegado del Departamento de Ventas.

- No existe un formato único para registrar las visitas realizadas por los técnicos de postventa.

- No se conserva un archivo por cliente, lo que dificulta saber el comportamiento de la red instalada.

RIESGO DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Nivel de Control Interno



RIESGO DE CONTROL

RIESGO DE CONTROL= Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

RIESGO DE CONTROL= 100% - 79%

RIESGO DE CONTROL = 21%

El resultado de la evaluación de control demuestra un nivel de confianza del Control Interno del 79% (Alto-Medio).

De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno existe un 21% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas o prevengan errores.

RIESGO DE DETECCIÓN

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del Equipo de Auditoría es del 10% (riesgo bajo), considerando el nivel de profundidad de pruebas que van a ser aplicadas en las revisiones.

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA = R INHERENTE * R CONTROL * R DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORÍA = 0,27 * 0,21 * 0,10 * 100%

RIESGO DE AUDITORÍA = 0,567%

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA


TÉCNICAS DE AUDITORÍA	
1. Técnica de verificación ocular	Comparación Observación Revisión selectiva Rastreo
2. Técnica de verificación verbal	Indagación
3. Técnica de verificación escrita	Análisis Conciliación Confirmación positiva Confirmación negativa
4. Técnica de verificación documental	Comprobación Computación- Cálculo
5. Técnica de verificación física	Inspección

VENTAS	
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
1. Revisar que se haya ingresado la información del cliente conjuntamente con la recepción del pedido del cliente.	Comprobación Observación Indagación Comparación
2. Revisar que las proformas enviadas cuenten con la información necesaria de acuerdo con los requerimientos internos de la Empresa.	Comprobación Observación Indagación Comparación
3. Revisar que las facturas de la Empresa cumplan con los requisitos legales.	Comprobación Observación Indagación Comparación
4. Cotejar los comprobantes de pago de las bases de licitaciones con los requerimientos de concursos adquiridos.	Observación Indagación Comparación
5. Revisar que en los archivos se encuentren los comprobantes de recepción de la documentación presentada al licitante	Comprobación Observación Indagación Comparación

<p>6. Revisar las certificaciones de las adjudicaciones.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>7. Revisar que los Contratos hayan sido legalizados</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>8. Revisar que las facturas de los Contratos terminados se encuentren en el archivo de la Empresa y que cuenten con la información íntegra.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>9. Revisar en las fichas técnicas del cliente los registros de llamadas telefónicas y servicios técnicos adicionales realizados luego de la terminación de la obra</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>
<p>10. Revisar en el Portal de Compras Públicas la actualización de los Contratos cumplidos con los clientes.</p>	<p>Comprobación Observación Indagación Comparación</p>

5.1.3 PAPELES DE TRABAJO







	<p>PT: B.1</p>
<p>PROCESO No.1: Recepción de Pedido.</p>	<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que se haya ingresado la información del cliente conjuntamente con la recepción del pedido del cliente.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que la información del cliente sea ingresada como contacto en cuanto se realiza el registro del pedido del cliente. Ángeles Páliz, Auditora Operativa con el acceso al sistema de registro de clientes pudo constatar que la información del contacto no se encontraba completamente actualizada puesto que se realizó confirmaciones telefónicas a los contactos y no coincidían en todos los casos.</p>	<p>PT HA.1</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>Total de confirmaciones actualizadas de clientes</p> <hr/> <p>Total de clientes phoneados</p> <p style="padding-left: 40px;">= 12/18</p> <p style="padding-left: 40px;">= 66,67%</p> <p>El 33,33% de clientes que fueron phoneados no contaban con información actualizada.</p>	

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
EXTRACTO DE ESTATUS DE PEDIDOS Y CLIENTES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

No	PEDIDO INGRESADO	CLIENTE	ESTATUS DE LA INFORMACIÓN DE CONTACTO	TIPO DE PEDIDO	CÓDIGO DE PROFORMA	ESTADO DE LA INFORMACIÓN DE LA PROFORMA
1	PQ-ENE-001	MATECSA	ACTUALIZADO	CABLE	PRO-PQ-ENE-001	COMPLETA
2	PQ-ENE-002	DR. PEDRO ARAUZ CLINICA DE ESPECIALIDADES	DESACTUALIZADO	EQUIPOS DE SEGURIDAD	PRO-PQ-ENE-002	COMPLETA
3	PR-FEB-001	CLINICA CHIMBORAZO	ACTUALIZADO	CABLE	PRO-PR-FEB-001	COMPLETA
4	PL-ABR-001	BAGANT	DESACTUALIZADO	EQUIPOS DE SEGURIDAD	PRO-PL-ABR-001	COMPLETA
5	PQ-ABR-002	DITECNIA CIA, LTDA	DESACTUALIZADO	VARIOS	PRO-PQ-ABR-002	COMPLETA
6	PQ-ABR-003	COLEGIO NUESTRA MADRE DE LA MERCED	ACTUALIZADO	EQUIPOS DE COMPUTO	PRO-PQ-ABR-003	COMPLETA
7	PQ-ABR-004	COLEGIO SANTO DOMINGO DE GUZMAN	ACTUALIZADO	EQUIPOS DE COMPUTO	PRO-PQ-ABR-004	COMPLETA
8	PR-MAY-001	SAYECO	DESACTUALIZADO	EQUIPOS DE COMPUTO	PRO-PR-MAY-001	COMPLETA
9	PR-MAY-002	EQUIPOTEL CIA LTDA	ACTUALIZADO	SERVICIO	PRO-PR-MAY-002	COMPLETA
10	PL-JUN-001	TERMALIMEX	ACTUALIZADO	CABLE	PRO-PL-JUN-001	COMPLETA
11	PL-JUL-001	COVINCO	DESACTUALIZADO	VARIOS	PRO-PL-JUL-001	COMPLETA
12	PQ-OCT-001	ACOS DESING BUILT	ACTUALIZADO	EQUIPOS DE SEGURIDAD	PRO-PQ-OCT-001	COMPLETA

No	PEDIDO INGRESADO	CLIENTE	ESTATUS DE LA INFORMACIÓN DE CONTACTO	TIPO DE PEDIDO	CÓDIGO DE PROFORMA	ESTADO DE LA INFORMACIÓN DE LA PROFORMA
13	PQ-NOV-001	DM TECHNOLOGY AND SERVICES	DESACTUALIZADO	CABLE	PRO-PQ-NOV-001	COMPLETA
14	PR-DIC-001	ESTRUSA	ACTUALIZADO	SERVICIO	PRO-PR-DIC-001	COMPLETA
15	PR-DIC-002	GENETICA LABORATORIOS	DESACTUALIZADO	EQUIPOS DE SEGURIDAD	PRO-PR-DIC-002	COMPLETA
16	PQ-DIC-003	SENDIA	ACTUALIZADO	SERVICIO	PRO-PQ-DIC-003	COMPLETA
17	PQ-DIC-004	NEXYS S.A.	ACTUALIZADO	EQUIPOS DE SEGURIDAD	PRO-PQ-DIC-004	COMPLETA
18	PL-DIC-005	ALLEQUIPOS S.A.	ACTUALIZADO	CABLE	PRO-PL-DIC-005	COMPLETA

SIMBOLOGÍA:

-  PQ: Pedido de Quito
-  PR: Pedido de Riobamba
-  PL: Pedido de Latacunga
-  PRO: Proforma

	PT: B.2 – 1/2
PROCESO No.2: Elaboración y envío de la proforma de venta	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que las proformas enviadas cuenten con la información necesaria de acuerdo con los requerimientos internos de la Empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó las proformas enviadas a los clientes, en las cuales se constató que cuentan con la información que establece la Empresa. Ángeles Páliz, Auditora Operativa tuvo acceso al archivo de proformas en las que cotejó la información encontrada.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Proformas archivadas</p> <hr/> <p>Total de proformas enviadas según reporte</p> <p style="padding-left: 40px;">= 18/18</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de proformas que constan en el reporte entregado fueron archivadas adecuadamente.</p>	

Proformas sin errores

Total de proformas enviadas

= 18/18

= 100%

La totalidad de proformas enviadas contaban con la información adecuada.

	PT: B.3
<p>PROCESO No.3: Facturación de la mercadería</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1: Revisar que las facturas de la Empresa cumplan con los requisitos legales.</p>	
<p>APLICACIÓN: Se revisó que el archivo de facturas conserve la secuencia numérica y que haya sido llenado correctamente. Se constató que los comprobantes anulados se encuentren en el archivo y que no se haya emitido facturas caducadas.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Facturas emitidas sin errores</p> <hr/> <p>Total de facturas emitidas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 18/18</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de facturas que fueron emitidas se presentan sin errores. Las facturas anuladas se encontraban archivadas correctamente.</p>	

	PT: B.4
PROCESO No.4: Búsqueda de clientes potenciales y compra de bases de licitación	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Cotejar los comprobantes de pago de las bases de licitaciones con los requerimientos de concursos adquiridos.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Con autorización de la Jefe de Departamento, Ángeles Páliz, Auditora Operativa, tuvo acceso íntegro al archivo contable, en donde se encontraba los comprobantes del pagos realizados según la Empresa y las facturas que fueron entregadas por la compra de las bases de licitación. Se constató que se haya realizado la compra de las bases de licitaciones conforme a los requerimientos de concursos adquiridos.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Comprobantes de licitaciones encontrados</p> <hr/> <p>Total de licitaciones adquiridas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 15/15</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de los comprobantes de respaldo, de las bases de licitaciones adquiridas se encontraron archivados.</p>	

	PT: B.5
PROCESO No.5: Participación en la licitación	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que en los archivos se encuentren los comprobantes de recepción de la documentación presentada al licitante.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Ángeles Páliz, Auditora Operativa, revisó la documentación de las licitaciones presentadas, en las que constató la existencia del comprobante de recepción de documentación que entrega el licitante con fecha, hora y detalle de la recepción de las bases.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Comprobantes de recepción archivados</p> <hr/> <p>Total de licitaciones presentadas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 15/15</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Se encuentran en el archivo la totalidad de comprobantes de entrega recepción, que certifican que fueron entregadas las bases de licitaciones para los concursos.</p>	

	PT: B.6
PROCESO No.6: Confirmación de la adjudicación y suscripción del Contrato	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar las certificaciones de las adjudicaciones.	
APLICACIÓN: Se revisó que se encuentre correctamente archivada las certificaciones de las adjudicaciones, dicha información es el sustento legal de todos los trabajos conseguidos, se constató que se encuentran archivados adecuadamente en el archivo de cada cliente.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Certificaciones de adjudicaciones encontradas <hr/> Total Contratos obtenidos = 10/10 = 100% En su totalidad las adjudicaciones se encuentran archivadas en la carpeta de cada Contrato.	

	PT: B.7
<p>PROCESO No.6: Confirmación de la adjudicación y suscripción del Contrato</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Revisar que los Contratos hayan sido legalizados.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>En el archivo se revisó que los Contratos fueron legalizados oportunamente y que se encuentran en el archivo de cada cliente, archivados de manera apropiada.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Contratos legalizados</p> <hr/> <p>Total Contratos obtenidos</p> <p style="padding-left: 40px;">= 10/10</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de Contratos obtenidos fueron legalizados adecuadamente.</p>	

	PT: B.8
PROCESO No.7: Facturación del servicio prestado	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisa que las facturas de los Contratos terminados se encuentren en el archivo de la Empresa y que cuenten con la información íntegra.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisó que se encuentren archivadas las facturas de los Contratos terminados. Se constató que en la factura de venta conste un monto igual o superior al del Contrato realizado, puesto que durante la obra muchas veces los clientes piden servicios extras que son recargados al final del Contrato.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Facturas que concuerdan con el Contrato</p> <hr/> <p>Total de facturas venta</p> <p style="padding-left: 40px;">= 15/15</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de facturas de venta emitidas concuerdan con los términos del Contrato.</p>	

	PT: B.9 – 1/2
PROCESO No.8: Post venta	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar en las fichas técnicas del cliente los registros de llamadas telefónicas y servicios técnicos adicionales realizados luego de la terminación de la obra.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se accedió al archivo de fichas técnicas que se han elaborado en el caso de servicios de post venta, se constató que no existe un formato establecido para la elaboración de fichas técnicas, cada uno de los técnicos presenta su informe de manera individual, tampoco existe una evaluación del cliente al técnico que realizó la visita. Los informes que han sido presentados en forma básica aportan con información similar sobre las visitas a clientes, y han sido archivados de manera cronológica, no por cliente.</p>	PT HA.2
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>No. de reportes técnicos llenos en plantillas</p> <hr/> <p>Total de visitas técnicas</p> <p style="padding-left: 40px;">= 0/15</p> <p style="padding-left: 40px;">= 0%</p> <p>La Empresa no cuenta con fichas técnicas para el registro de las vistas post venta.</p>	

Fichas técnicas que cuentan con información adecuada

Total de reportes técnicos

= 3/15

= 20%

El 80% de las fichas elaboradas por técnicos ofrecen la información necesaria a la Empresa.

	PT: B.10
<p>PROCESO No.9: Mantenimiento y actualización del Portal de Compras Públicas</p>	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar en el Portal de Compras Públicas la actualización de los Contratos cumplidos con los clientes.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Con la autorización de la Jefa del Departamento, se ingresó al Portal de Compras Públicas y se revisó las últimas actualizaciones que han sido ingresadas a la página. Se constató que no se ha ingresado la información de los cinco últimos Contratos que ha obtenido la Empresa, lo que la perjudica, por cuanto, la experiencia en instalaciones es altamente apreciada por clientes tentativos.</p>	PT HA.3
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Número de Contratos ingresados en la web</p> <hr/> <p>Total de Contratos terminados</p> <p style="padding-left: 40px;">= 10/15</p> <p style="padding-left: 40px;">= 66,67%</p> <p>El 33,33% de los Contratos terminados no han sido ingresados al Portal de Compras Públicas.</p>	

5.1.4. HALLAZGOS DE AUDITORÍA





<p>PROCESO No.1 : Recepción de Pedido</p>	<p>PT: HA.1 1/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar que se haya ingresado la información del cliente conjuntamente con la recepción del pedido del cliente.</p>	<p>REF. P/T</p> <p>PT: B.1</p>
<p>■ Condición:</p> <p>La información de contacto que debe ser ingresada junto con la recepción del pedido, no ha sido ingresada correctamente y en caso de clientes frecuentes no se ha realizado la confirmación respectiva para verificar cambios.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Cada vez que se ingresa una Nota de Pedido, debe ser actualizada la información del cliente o realizar un nuevo ingreso, a fin de contar con una base de datos actual todo el tiempo.</p> <p>■ Causa:</p> <p>Las políticas del Departamento no se encuentran formalmente establecidas por lo que la</p>	

comunicación verbal de las políticas no ha sido eficiente, el empleado que se encuentra en el cargo no le fueron comunicadas las actividades que debe realizar, en este caso ingreso de la información del cliente.



 **Efecto:**

Quando se trata de contactar a un cliente no se cuenta con el número telefónico o la persona de contacto que conoce sobre el proyecto que se está efectuando. La Empresa pierde recursos en tratar de conseguir información actual cuando la necesita.

Conclusiones:

-  Se verificó que no se cuenta con políticas establecidas para el Departamento.
-  La base de datos de clientes de la Empresa no se encuentra actualizada a la fecha de la última Nota de Pedido recibida.

Recomendaciones:

-  Documentar y difundir las políticas en el Departamento.
-  Actualizar la base de datos de los clientes.

	PT: HA.2 1/3
PROCESO No.8 : Post venta de Pedido	REF. P/T
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar en las fichas técnicas del cliente los registros de llamadas telefónicas y servicios técnicos adicionales realizados luego de la terminación de la obra.</p>	PT: B.9
<p>■ Condición:</p> <p>La Empresa no ha establecido un formato único para el registro de las vistas técnicas que realizan los técnicos de la Empresa en el servicio de post venta. Los técnicos no cuentan con un respaldo de haber visitado a los clientes, porque no registran las visitas realizadas.</p> <p>El archivo de fichas técnicas se mantiene en forma cronológica y no por cliente.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Las llamas telefónicas y servicios técnicos efectuados deben constar en las fichas técnicas de cada cliente.</p>	

<p>■ Causa:</p> <p>No existen políticas formales ni informales sobre la elaboración de fichas técnicas para el registro del servicio técnico.</p> <p>La política de archivo de fichas técnicas no es congruente con el tipo de soporte que se realiza en la red de los clientes, en la que se necesitan los antecedentes de las otras visitas previas de manera oportuna.</p> <p>■ Efecto:</p> <p>No se tiene un control medible sobre el servicio técnico que ofrecen cada empleado, las fichas técnicas presentadas no brindan toda la información necesaria que debería registrarse y el archivo de dichas fichas no permite encontrar el historial de cierto cliente de manera fácil.</p>	
---	--

Conclusiones:

- Se verificó que no existe políticas en cuanto al registro de las visitas del servicio de post venta.
- La forma de archivar las fichas técnicas no es funcional para la Empresa.

- Los técnicos no cuentan con respaldo escrito de haber realizado las visitas técnicas según el cronograma.

Recomendaciones:

- Generar políticas sobre el manejo de clientes en el Área de Post venta.
- Documentar las políticas internas.
- Crear un formato único de fichas técnicas para el registro de las visitas que realicen los técnicos, en el que el cliente constate la presencia del técnico y labor efectuada.
- Reorganizar el archivo de fichas técnicas y generar carpetas con el historial por cliente para identificar problemáticas o correcciones realizadas en la red.

	PT: HA.3 1/2
<p>PROCESO No.9 : Mantenimiento y actualización del Portal de Compras Públicas</p>	REF. P/T
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar en el Portal de Compras Públicas la actualización de los Contratos cumplidos con los clientes.</p>	PT: B.10
<p>■ Condición:</p> <p>El Portal informativo sobre la Empresa, en Compras Públicas no ha sido actualizado de hace cinco Contratos atrás. La información sobre los últimos Contratos no ha sido ingresada oportunamente.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Después de terminar un Contrato debe ingresarse inmediatamente la información en el Portal de Compras Públicas a fin de exponer todas las obras que han sido concluidas.</p> <p>■ Causa:</p> <p>El responsable de realizar las actualizaciones no actualizó el Portal, y la Jefa del Departamento no ha ejecutado su función de supervisión de labores.</p>	

■ Efecto:

La información actualizada sobre el desempeño profesional de la Empresa no se encuentra registrada en el Portal de Compras Públicas, lo cual repercute en futuros concursos y licitaciones de ofertas.

Conclusiones:

- Las políticas del Departamento no se cumplen satisfactoriamente.
- Se verificó que no se ha actualizado el Portal de Compras Públicas con los últimos Contratos terminados.
- La Jefatura del Departamento no está supervisando las labores de sus subordinados.

Recomendaciones:

- Documentar y difundir las políticas internas.
- Actualizar inmediatamente el Portal de Compras Públicas con la información a la terminación de la obra.
- Fortificar la supervisión a las actividades de los subordinados del Departamento.

CAPÍTULO 5

EJERCICIO PRÁCTICO

**5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL GRUPO
OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.
UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

5.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 16 de mayo del 20X2

Señor

Giovanno Ortega

GERENTE GENERAL

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

De acuerdo a lo convenido previamente nos permitimos comunicarle que el Equipo de Auditoría de nuestra Compañía va a proceder a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Cobranzas por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, en el cual se realizará el estudio de los siguientes puntos:

- Conocimiento de la compañía y su estructura.
- Análisis de procesos, objetivos y metas del Departamento.
- Análisis de la aplicación de las políticas del Departamento.
- Estudio del Control Interno.

El examen al Departamento de Cobranzas se realizará entre el 1 al 30 de junio del 20X2, con una duración de 160 horas, para lo cual se solicita a usted, disponer a los funcionarios y empleados de dicho Departamento la apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.

PT: PP 2/2

Sin otro particular; nos suscribimos de usted,

Muy Atentamente,

María Gabriela Cando Díaz

JEFE DE EQUIPO

mg
consultores
asociados

5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

Conforme al contrato suscrito previamente se procede a realizar el examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Cobranzas, el Equipo de Auditoría evaluará la eficiencia, eficacia y economía con la que se efectúan las operaciones, el cumplimiento de normas internas y las disposiciones éticas del personal.

5.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y métodos de operación del Departamento de Cobranzas, del GRUPO OSI S.A. a fin de identificar las debilidades del Departamento y poder plantear recomendaciones para su mejora, esto dentro de un marco ético profesional.

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos planteados por el Departamento.

5.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Cobranzas examinará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo cual se ha estimado 160 horas laborales, durante 1 al 30 de junio del 20X2.

5.1.2.4 BASE LEGAL

- Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Compañías
- Ley del IESS.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Aduanas.
- Código de Trabajo
- Normas y políticas internas de la compañía
- Otras disposiciones legales

5.1.2.5 OBJETIVO DE LA EMPRESA

GRUPO OSI S.A. tiene como objetivo principal obtener el máximo beneficio del ofrecimiento de asesoría, diseño e implementación de soluciones integrales; ajustadas a las necesidades del cliente en áreas extremadamente conflictivas, como son la computacional, comunicaciones, telecomunicaciones, redes y sistemas de seguridad.

5.1.2.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

- Gestionar la cobranza de las ventas generadas por la organización.
- Contactar de manera oportuna y ágil al cliente para concretar fechas de cobro sobre los vencimientos.
- Planificar la agenda semanal de visitas a los clientes.

5.1.2.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Considerando el alto nivel profesional del Equipo de Auditoría para desarrollar el presente examen no se requerirá la contratación de personal técnico.

5.1.2.7 EQUIPOS Y MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras Portátiles	3
Impresora	1
Suministros de oficina	

5.1.2.8 RECURSOS FINANCIEROS

El examen de Auditoría de Gestión según el contrato suscrito y legalizado, asciende a TRES MIL DOLARES (US \$3000,00) más el 12% IVA, valor que será cancelado por la compañía de la siguiente manera:

- 50% a la firma del contrato
- 25% a la entrega del borrador de informe de Auditoría
- 25% a la entrega del informe final de Auditoría

5.1.2.9 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El Equipo de Auditoría que va a trabajar en la evaluación del Departamento de Cobranzas del GRUPO OSI S.A., así como el detalle de las fases que comprende el examen, horas destinadas y los responsables asignados a cada una se detallan a continuación:

EQUIPO DE TRABAJO	
NOMBRE	CARGO
Ing. Gabriela Cando (GC)	AUDITOR JEFE DEL EQUIPO
Ing. Ángeles Páliz (AP)	AUDITOR OPERATIVO
Srta. Anita Jiménez (AJ)	AUDITOR JUNIOR

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento preliminar	8	GC
Programa	8	GC
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema de Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	8	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	108	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	GC
TOTAL	160	

PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X1

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA-MADAS	HORAS REALES	DIFE-RENCIA	REF P/T	RESPON-SABLE	OBSERVA-CIONES
	PLANIFICACIÓN	8	7	1			
	Conocimiento preliminar						
	Visitar las instalaciones donde se desarrolla el proceso de Cobranzas	4	4	0	ECI.1	GC	
	Entrevistar a la Jefa del Departamento de Cobranzas	2	2	0	ECI.2	GC	
	Evaluar el Riesgo Inherente	2	1	1	ECI.2	GC	
	Programa	8	8	0	PA	GC	
	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	132	114	18			

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	REF P/T	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	<u>Evaluación del Sistema de Control Interno</u>	24	24	0			
	Elaborar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	8	8	0	CCI	GC	
	Aplicar el Cuestionario de Control Interno Administrativo	6	6	0	CCI	GC	
	Evaluar el Riesgo de Control	4	4	0	ECI.3	GC	
	Evaluar el Riesgo de Detección y de Auditoría	6	6	0	ECI.3	GC	
	<u>Procesos y procedimientos a evaluar</u>	108	90	18	APT.1		
	Proceso No.1:						
	Recepción de abonos de pago						
	Procedimientos de Auditoría						
1	Revisar la existencia de los comprobantes de depósito por los abonos realizados por los clientes como anticipos y cotejar con los Comprobantes de Ingreso.	22	17	5	C.1	AJ / AP	

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PROGRA- MADAS	HORAS REALES	DIFEREN- CIA	REF P/T	RESPON- SABLE	OBSERVA- CIONES
Proceso No.2:							
	Gestión de cobranza de los pagos diferidos con tarjeta de crédito						
Procedimientos de Auditoría							
1	Revisar los reportes de entrega de los recaps a las Instituciones Financieras de Tarjetas.	10	7	3	C.2	AJ / AP	
2	Revisar los ingresos por los cobros de los recaps de manera mensual.	12	10	2	C.3	AJ / AP	
Proceso No.3:							
	Gestión de cobranza						
Procedimientos de Auditoría							
1	Revisar las agendas de cobro semanales con la ruta del mensajero.	21	18	3	C.4	AJ / AP	
2	Revisar los reportes de visita y cobros que presenta el mensajero al terminar el día.	21	19	2	C.5	AJ / AP	
3	Revisar que los depósitos sean realizados de manera íntegra e intacta al día siguiente del cobro.	22	19	3	C.6	AJ / AP	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		12	12	0		GC	
TOTAL		160	141	19			

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

El día 08 de junio de 20X2 se realizó la visita a las instalaciones del GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A., ubicado en la ciudad de Quito, en la Avenida 6 de Diciembre y Wilson, con el fin de observar el espacio físico que se ha establecido para desarrollar las funciones del Departamento de Cobranzas.

Se constató una adecuada área física para el desarrollo de las funciones de los 3 empleados que laboran en el Departamento de Cobranzas, los equipos de computación y electrónicos con los que cuentan permiten tener una ordenada labor, así como una sólida comunicación con clientes y personal de la Empresa.

La Jefa del Departamento organiza adecuadamente las labores internas por lo que el flujo de información inter-departamental es adecuado y dinámico.

ELABORADO POR: AP FECHA: 08-06- X2

REVISADO POR: GC FECHA: 08-06- X2

**GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
NARRATIVA ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1**

ENTREVISTADO: Srta. Eugenia Tapia Cruz

CARGO: Jefe de Cobranzas

FECHA: 12 de junio 20X2

Se entrevistó a la Srta. Eugenia Tapia Cruz, quien es la Jefa de Cobranzas, la cual procedió a explicar los procesos que se llevan a cabo para recuperar los valores adeudados a la Empresa por clientes; dichos procesos no se encuentran documentados porque no existe un Manual de Procedimientos Internos.

El Departamento está encargado de recibir los cobros de anticipos y de los saldos que queden pendientes después de la entrega de la obra o del producto. Después de ser aceptada la oferta de la Empresa por el cliente, el Departamento recibe el anticipo del pago y posteriormente actualiza el estado de la Cuenta por Cobrar. Los comprobantes de cobro son enviados a Contabilidad para que se registren oportunamente.

Semanalmente se realizan contactos telefónicos con los clientes para actualizar la agenda de cobros, las rutas de cobro son preparadas por el Departamento y son entregadas al mensajero que debe realizar el recorrido planificado y al fin del día entregar un reporte resumen de los valores recaudados.

Al día siguiente los valores son depositados en la cuenta que la Empresa mantiene en el Banco del Pichincha, en forma íntegra e intacta. Acorde a lo citado por la entrevistada, la planificación de cobros es la fortaleza del Departamento lo que permite a la Empresa ser eficiente en la recuperación de valores adeudados (capital de trabajo).

ELABORADO POR: AP **FECHA:** 12-06- X2

REVISADO POR: GC **FECHA:** 12-06- X2

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS OSI S.A.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
PERÍODO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 20X1

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	¿La Empresa cuenta con políticas de cobranza formalmente establecidas?		X	6	0	Las políticas de la Empresa no están formalmente establecidas, se comunican de forma verbal
2	¿Se mantiene una buena comunicación sobre políticas de cobro con el personal de ventas?	X		6	6	
3	¿Se realiza el cobro del anticipo para concretar una compra bajo pedido?	X		6	6	
4	¿Se mantiene una calificación de clientes según su comportamiento en ventas anteriores?		X	7	0	No se tiene una calificación del cliente por escrito únicamente el personal conoce por la experiencia trabajando con cada uno

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
5	¿Se deposita en forma íntegra e intacta los valores cobrados al día posterior?	X		6	6	
6	¿Se mantiene un registro actual de la cartera de la Empresa?	X		5	5	
7	¿El personal conoce de sus responsabilidades apropiadamente?	X		5	5	
8	¿Se realiza una agenda para establecer el contacto telefónico con los clientes?	X		6	6	
9	¿Se realiza una agenda semanal de visitas de cobro?	X		6	6	
10	¿Existe un formato establecido de reportes de cobros realizados diariamente?		X	6	0	No existe un formato estándar para reportar las agendas de cobro, el mensajero solo pasa su reporte de manera informal
11	¿Se controla el correcto cobro de los planes diferidos?	X		6	6	
12	¿Se conserva en un lugar apropiado los recaps pendientes de cobro?	X		5	5	
13	¿Es de conocimiento de todos los empleados el lugar de archivo de los recaps pendientes de cobro?	X		5	5	

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
14	¿La Jefa del Área controla que se estén cumpliendo las agendas de contacto telefónico?		X	6	0	Realizan las agendas de cobro pero no son supervisadas por la Jefa del Área
15	¿Se elabora letras de cambio que garanticen la deuda?	X		6	6	
16	¿Se entregan los Comprobantes de Ingreso a Contabilidad oportunamente?	X		6	6	
17	¿Se actualiza el status del cliente luego de registrar los cobros?	X		7	7	
TOTAL				100	75	
ELABORADO POR: AP FECHA: 16-06- X2						
REVISADO POR: GC FECHA: 16-06- X2						

MEDICIÓN DEL RIESGO

RIESGO INHERENTE

El Equipo de Auditoría en función del conocimiento preliminar, observación del Área y elaboración de las narrativas sobre el funcionamiento de los procesos del Departamento, plantea un nivel de riesgo inherente del 30% por deficiencias de control interno visualizándose en lo siguiente:

- No existe un Manual de Procedimientos que permita al personal tener un parámetro regulador.
- No se realiza controles a las agendas de cobro efectuadas por el personal del Departamento.
- No se ha generado un formato estándar para reportar los valores recaudados diariamente.
- No se tiene un sistema de calificación de clientes según su comportamiento.

RIESGO DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Nivel de Control Interno



RIESGO DE CONTROL

RIESGO DE CONTROL= Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

RIESGO DE CONTROL= 100% - 75%

RIESGO DE CONTROL = 25%

El resultado de la evaluación de control demuestra un nivel de confianza del Control Interno del 79% (Alto-Bajo).

De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno existe un 25% de probabilidad que los controles establecidos no detecten oportunamente irregularidades significativas o prevengan errores.

RIESGO DE DETECCIÓN

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del Equipo de Auditoría es del 12% (riesgo bajo), considerando el nivel de profundidad de pruebas que van a ser aplicadas en las revisiones.

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO DE AUDITORÍA = R INHERENTE * R CONTROL * R DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORÍA = 0,30 * 0,25 * 0,12 * 100%

RIESGO DE AUDITORÍA = 0,90%

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICAS DE AUDITORÍA	
1. Técnica de verificación ocular	Comparación Observación Revisión selectiva Rastreo
2. Técnica de verificación verbal	Indagación
3. Técnica de verificación escrita	Análisis Conciliación Confirmación positiva Confirmación positiva directa Confirmación positiva indirecta Confirmación negativa
4. Técnica de verificación documental	Comprobación Computación- Cálculo
5. Técnica de verificación física	Inspección

COBRANZAS	
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
1. Revisar la existencia de los comprobantes de depósito por los abonos realizados por los clientes como anticipos y cotejar con los Comprobantes de Ingreso.	Comprobación Observación Indagación Comparación
2. Revisar los reportes de entrega de los recaps a las Instituciones Financieras de Tarjetas.	Comprobación Observación Comparación
3. Revisar los ingresos por los cobros de los recaps de manera mensual.	Comprobación Observación Comparación
4. Revisar las agendas de cobro semanales con la ruta del mensajero.	Comprobación Observación Comparación
5. Revisar los reportes de visita y cobros que presenta el mensajero al terminar el día.	Comprobación Observación Comparación
6. Revisar que los depósitos sean realizados de manera íntegra e intacta al día siguiente del cobro.	Comprobación Observación Comparación

5.1.3 PAPELES DE TRABAJO



	PT: C.1 – 1/2
PROCESO No.1: Recepción de abonos de pago	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar la existencia de los comprobantes de depósito por los abonos realizados por los clientes como anticipos y cotejar con los Comprobantes de Ingreso.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Anita Jiménez, Auditora Junior, en el archivo contable constató la existencia de los Comprobantes de Ingreso que acreditan el cobro a clientes. Dichos comprobantes fueron cotejados con los movimientos hechos en la cuenta de cada cliente, así se constató que se haya ingresado el valor correspondiente a la cuenta.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Total de Comprobantes de Ingreso</p> <hr/> <p>Total de cobros realizados</p> <p style="padding-left: 40px;">= 104/104</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>Para cada ingreso de valores se elaboró un Comprobante de Ingreso.</p>	

**Total de Comprobantes de Ingreso
registrados correctamente en clientes**

Total de cobros realizados

= 104/104

= 100%

La totalidad de ingresos registrados han sido
acreditados correctamente al cliente que abonó.

	PT: C.2
PROCESO No.2: Gestión de cobranza de los pagos diferidos con tarjeta de crédito	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar los reportes de entrega de los recaps a las Instituciones Financieras de Tarjetas.	
APLICACIÓN: Anita Jiménez, Auditora Junior, revisó el reporte que el encargado de cobros de tarjetas de crédito extrajo del sistema, lo cotejó con los recaps realizados y los valores que han sido depositados mensualmente.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Reportes de entrega válidos <hr/> Total de reportes de entrega = 12/12 = 100% La totalidad de los recaps se encuentran incluidos en los reportes que lleva el encargado.	

	PT: C.3
PROCESO No.2: Gestión de cobranza de los pagos diferidos con tarjeta de crédito	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.2: Revisar los ingresos por los cobros de los recaps de manera mensual.	
APLICACIÓN: Anita Jiménez, Auditora Junior, verificó que mensualmente se han realizado adecuadamente los depósitos de los recaps.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Recaps depositados oportunamente <hr/> Total de recaps = 12/12 = 100% La totalidad de los recaps fueron depositados dentro de las 24 horas en forma intacta.	

	PT: C.4
PROCESO No.3: Gestión de cobranza	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No.1: Revisar las agendas de cobro semanales con la ruta del mensajero.	
APLICACIÓN: Anita Jiménez, Auditora Junior verificó la existencia de las agendas de cobro y que hayan sido puestas en práctica para las rutas del mensajero. Se constató que las agendas de cobro son realizadas pero no cuentan con la firma de supervisión de la Jefa del Área.	PT HA.1
CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN Agendas semanales con firmas de respaldo <hr/> Total de agendas semanales $= 20/48$ $= 41,66\%$ El 58,34% de las agendas semanales que se manejaron no cuentan con firmas de responsabilidad.	

	PT: C.5- 1/2
PROCESO No.3: Gestión de cobranza	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.2:</p> <p>Revisar los reportes de visita y cobros que presenta el mensajero al terminar el día.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisaron los reportes escritos que realiza cada día el mensajero sobre sus reportes de cobros. Dichos reportes existen pero no son efectuados sobre un formato uniforme sobre el que se plasme la información íntegra de la visita realizada. Se encontraron reportes de cobro que no cumplen con toda la información necesaria.</p>	PT HA.2
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Reportes llenos en plantilla</p> <hr/> <p>Total de reportes de cobro</p> <p style="text-align: center;">= 0/240</p> <p style="text-align: center;">= 0%</p> <p>No existe un formato único para reportar la información de cobro que recauda el mensajero.</p>	

Reportes de cobro con información completa

Total de reportes de cobro

= 60/240

= 25%

El 75% de los reportes de cobro que fueron entregados no cuentan con información adecuada.

	PT: C.6
PROCESO No.3: Gestión de cobranza	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No.3:</p> <p>Revisar que los depósitos sean realizados de manera íntegra e intacta al día siguiente del cobro.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se cotejó los reportes de cobro en los que se indica el valor íntegro que se recuperó, con las papeletas de depósito que se efectuaron al día siguiente, se verificó que los depósitos se realizan de forma íntegra e intacta en todos los casos.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>CÁLCULO DE INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Depósitos realizados correctamente</p> <hr/> <p>Total de depósitos realizados</p> <p style="padding-left: 40px;">= 104/104</p> <p style="padding-left: 40px;">= 100%</p> <p>La totalidad de recaudaciones fueron depositadas al día siguiente de forma íntegra e intacta.</p>	

5.1.4. HALLAZGOS DE AUDITORÍA



<p>PROCESO No.3: Gestión de cobranza</p>	<p>PT: HA.1 1/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar la existencia de las agendas de cobro semanales con la ruta del mensajero.</p>	<p>REF. P/T</p> <p>PT: C.4</p>
<p>■ Condición:</p> <p>Las agendas de cobro que se realizan no son supervisadas por la Jefa del Área, por cuanto el cobro a tiempo del Área no es supervisado en forma íntegra.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>La Jefa del Área debe revisar y confirmar que la agenda de cobros se efectuó de manera lógica y que sea cumplida a cabalidad, para recuperar el capital de trabajo de la Empresa.</p> <p>■ Causa:</p> <p>El cargo de Jefatura tiene implícito la supervisión de los subordinados, función que no se está ejerciendo.</p>	

■ **Efecto:**

La agenda es elaborada y no es supervisada por lo que se puede estar dando prórroga de cobros a ciertos clientes y no se conoce del hecho.

Conclusiones:

- Las funciones del Departamento no están documentadas por lo que se omiten actividades importantes como es la supervisión.
- Las agendas de cobro son elaboradas sin contar con firmas de respaldo.

Recomendaciones:

- Documentar y difundir las políticas internas.
- Incluir en las agendas de cobro las firmas de responsabilidad sobre la elaboración y posterior supervisión de las gestiones realizadas por el mensajero.

	PT: HA.2 1/2
PROCESO No.3: Gestión de cobranza	REF. P/T
<p>PROCEDIMIENTO No.1:</p> <p>Revisar los reportes escritos de cobro que presenta el mensajero al terminar el día.</p>	PT: C.5
<p>■ Condición:</p> <p>Los reportes de los cobros del día no se entregan con información completa de la respuesta por parte del cliente.</p> <p>■ Criterio:</p> <p>Los reportes de cobro deben contener toda la información resumen de la jornada de visitas que realizó el cobrador a los diferentes clientes, así como novedades ocurridas durante la visita.</p> <p>■ Causa:</p> <p>La Empresa no ha establecido un formato único para realizar los reportes de cobro que se adapte a todo tipo de visitas.</p>	

■ Efecto:

No se puede evaluar la visita al cliente o novedades que se presentaron fácilmente, porque no se cuenta con un formato resumen, está sujeto únicamente a la memoria del mensajero.

Conclusiones:

- Los reportes de cobro no están regulados por un formato único de reporte.
- Los reportes de cobro están sujetos a la memoria del mensajero únicamente.

Recomendaciones:

- Generar un formato único de reportes de cobranza.
- Respalidar el formato único con firmas de responsabilidad.
- El formato debe llenarse con la información requerida en el transcurso de las visitas diarias.

5.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA MG CONSULTORES ASOCIADOS

Quito, 10 de Julio del 2009

Señor

Giovanno Ortega

GERENTE GENERAL

GRUPO OUTSOURCING DE SERVICIOS INTEGRADOS (OSI) S.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Hemos examinado y revisado la información de los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del Grupo Outsourcing de Servicios Integrados OSI S.A., por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20X1, en el que se evaluó el Sistema de Control Interno de la Empresa.

Dicha evaluación se realizó en 480 horas laborables de acuerdo a lo planificado, en el período comprendido entre el 01 de abril al 30 de junio del 20X2.

La evaluación tuvo como propósito establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar un informe sobre los departamentos analizados.

Los resultados de nuestra evaluación se expresan en el presente informe en forma de hallazgos y recomendaciones. Para facilitar la lectura del informe, se ha ordenado por departamentos las recomendaciones que se

han considerado adecuadas para mejorar potencialmente el nivel del Sistema de Control Interno.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

PROCESO No.1: Registro de Proveedores

Del análisis realizado al proceso de registro de proveedores se encontró que no se ha actualizado la base de datos de proveedores desde 05/09/20X1, como son artículos tecnológicos, la variación de precios es muy sensible por cuanto, al no tener información actualizada ocasiona demoras en los procesos de cotización para venta de equipos así como en el de compras de insumos de instalación.

La evaluación de proveedores que se ingresan a la base de datos del sistema no se realiza utilizando una plantilla para evaluar bajo criterios uniformes.

Adicionalmente se constató que la información que ha sido ingresada en varios proveedores, como son los datos de contacto, números telefónicos, dirección, RUC, entre otros; no se encuentran actualizados totalmente. Se verificó que existen 5 proveedores no calificados a los cuales se realizaron adquisiciones.

Dichas observaciones pueden causar inconvenientes en la adquisición, por la inexactitud de los datos o por haber registrado un proveedor que no ofrezca la mejor oferta para la Empresa al no evaluar correctamente.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Proveedores con requisitos completos

Total de proveedores Calificados

= 10/15

= 66,67%

El 33,33 % de los proveedores no se encuentran correctamente registrados, puesto que la información no está completa o es incorrecta.

Formularios de calificaciones de proveedores utilizados

Calificación de proveedores realizadas

= 0/15

= 0%

No existen formularios de calificación de proveedores nacionales.

Calificaciones realizadas bajo criterios establecidos

Calificación de proveedores realizadas

= 0/15

= 0%

No existen criterios establecidos para los formularios de calificación de proveedores nacionales.

CONCLUSIONES

- Se verificó que no existe un formulario para la calificación de proveedores.

- Se verificó que la última actualización a la base de proveedores fue realizada en 05/09/20X1.
- Se verificó que la calificación de proveedores se realiza bajo criterios únicos de la Jefa de Adquisiciones.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Adquisiciones

- Implementar un formulario para realizar las calificaciones de proveedores, que contenga parámetros calificables para realizar una comparación entre proveedores en forma objetiva.
- Documentar las políticas del Departamento, para que sean observadas por todo el personal.
- Actualizar la base de proveedores oportunamente a fin de contar con precios actualizados que apoyan al proceso de ventas.

PROCESO No.3: Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales.

Se verificó que las adquisiciones hayan sido realizadas a proveedores que hayan sido previamente registrados en la base de datos interna. Se verificó que en ciertos casos se realizaron compras a proveedores que no fueron calificados.

Las compras a proveedores no calificados que se identificaron, fueron decisión de Gerencia, el cambio de proveedor fue realizado luego de haber sido determinado el proveedor adecuado. Se constató que se

establece una terna final de proveedores y después se cambió la decisión de compra.

Las compras a proveedores no calificados fueron determinadas por el equipo de auditoría como no apropiadas para la Empresa.

La realización de compras que no son convenientes para la Empresa, no permiten cumplir el principal objetivo organizacional que es maximizar el beneficio que se obtenga de la comercialización de bienes o servicios.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

No. de adquisiciones a proveedores calificados

No. de adquisiciones realizadas

= 14/17

= 82,35%

El 17,65% de adquisiciones efectuadas se realizaron a proveedores no calificados previamente.

Total de adquisiciones a proveedores no calificados

Total de adquisiciones realizadas

= 2890,00/9779,00

= 29,55%

El 29,55% del valor total de adquisiciones se realizaron a proveedores no calificados previamente.

CONCLUSIONES

- Existen adquisiciones realizadas a proveedores que no constan en la base de datos interna.
- Las políticas de adquisiciones son inobservadas a pesar de existir base de datos de proveedores.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Adquisiciones

- Documentar las políticas del Departamento, para que sean observadas y cumplidas por todo el personal.
- Evaluar a los proveedores que la Gerencia General sugiera para incluirlos en la base interna de proveedores.

PROCESO No.3: Solicitud de cotizaciones y selección de proveedor de materiales.

Se revisó que las adquisiciones se hayan realizado a proveedores calificados pertenecientes a la base de datos interna. Se verificó que en ciertos casos se realizaron compras a proveedores que no fueron calificados.

Las compras a proveedores no calificados que se identificaron fueron decisión de Gerencia, el cambio de proveedor fue realizado luego de haber sido determinado el proveedor adecuado. Se constató que se

establece una terna final de proveedores y después se establece la decisión de compra.

Las compras a proveedores no calificados fueron determinadas por el equipo de auditoría como no apropiadas para la Empresa.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

No. de adquisiciones a proveedores mejor calificados

No. de adquisiciones realizadas

= 14/17

= 82,35%

El 17,65% de las adquisiciones se realizaron a proveedores que no ofrecían las mejores condiciones.

CONCLUSIONES

- Las adquisiciones a proveedores no calificados, no fueron analizadas.
- Las políticas de adquisiciones son inobservadas sin considerar el beneficio de la Empresa.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Adquisiciones

- Documentar y cumplir las políticas del Departamento, para que sean observadas por todo el personal.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROCESO No.1: Recepción de Pedido

Se realizó la revisión del proceso en el cual se encontró pedidos de clientes, cuya información de contacto fue verificada y se identificó como errónea.

En el caso de clientes frecuentes debe realizarse una actualización de datos; la falta de difusión de las actividades de los miembros del Departamento generaron que no se haya llevado a cabo dicha actividad, puesto que el empleado del Área no fue comunicado de dicha función.

Cuando se trata de contactar a un cliente y no se cuenta con el número telefónico o la persona del contacto que conoce sobre el proyecto que se está efectuando no está disponible, la Empresa pierde recursos en tratar de conseguir información actual cuando la necesita.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Total de confirmaciones actualizadas de clientes

Total de clientes phoneados

$$= 12/18$$

$$= 66,67\%$$

El 33,33% de los clientes ingresados no tienen una información confiable, puesto que en las confirmaciones contaban con datos errados.

CONCLUSIONES

- Se verificó que no se cuenta con políticas establecidas para el Departamento.
- La base de datos de clientes de la Empresa no se encuentra actualizada a la fecha de la última Nota de Pedido recibida.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Ventas

- Documentar y difundir las políticas en el Departamento.
- Actualizar la base de datos de clientes.

PROCESO No.8: Post venta de Pedido

En la revisión de las fichas que elaboran los técnicos para registrar las visitas realizadas de post venta, se verificó que no existe un formato único para la realización de las mismas y que se lleva un archivo general de las fichas, en lugar de ser archivadas por cliente para conocer los detalles de la red.

No existen políticas sobre la elaboración de fichas técnicas para el registro del servicio técnico. La política de archivo de fichas técnicas no es congruente con el tipo de soporte que se realiza en la red de los clientes, en la que se necesitan los antecedentes de las visitas previas de manera oportuna.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

No. de reportes técnicos en plantillas

Total de visitas técnicas

= 0/15

= 0%

La Empresa no cuenta con fichas técnicas para el registro de las vistas post venta.

Fichas que cuentan con información adecuada

Total de fichas técnicas

= 3/15

= 20%

El 80% de las fichas técnicas de los servicios de post venta no cuentan con la información adecuada, que permitan tener una visión exacta del comportamiento de la red instalada.

CONCLUSIONES

- Se verificó que no existe políticas en cuanto al registro de las visitas del servicio de post venta.
- La forma de archivar las fichas técnicas no es funcional para la Empresa.

- Los técnicos no cuentan con respaldo escrito de haber realizado las visitas técnicas según el cronograma.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Ventas

- Generar políticas sobre el manejo de clientes en el Área de post venta.
- Documentar las políticas internas.
- Crear un formato único de fichas para el registro de las visitas que realicen los técnicos, en las que el cliente constata la presencia del técnico y la labor efectuada.
- Reorganizar el archivo de fichas técnicas y generar carpetas con el historial por cliente para identificar problemáticas o correcciones realizadas en la red.

PROCESO No.9: Mantenimiento y actualización del Portal de Compras Públicas.

Se realizó la revisión del Portal de Compras Públicas, al que la Empresa tiene acceso por estar inscrito con el Registro Único de Proveedores, y se constató que no se ha actualizado dicha información.

Según la política del Departamento, se requiere que la información del Portal contenga la información del último Contrato terminado, puesto que

la experiencia en previas instalaciones realzan el perfil profesional de la Empresa.

El responsable de realizar las actualizaciones no lo hizo en el Portal y la Jefa del Departamento no ha ejecutado su función de supervisión de labores de sus subordinados.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Número de Contratos ingresados en la web

Total de Contratos terminados

El 33,33% de los Contratos terminados no han sido ingresados en el Portal, por lo que la información que se encuentra expuesta no es actual.

CONCLUSIONES

- Las políticas del Departamento no se están cumpliendo satisfactoriamente.
- El Portal de Compras Públicas no se encuentra actualizado con la información de los últimos Contratos terminados.
- La Jefatura del Departamento no está supervisando las labores de sus subordinados.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Ventas

- Documentar y difundir las políticas internas.

- Actualizar inmediatamente el Portal de Compras Públicas con la información que no ha sido ingresada.
- Fortificar la supervisión a las actividades de los subordinados del Área.

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

PROCESO No.3: Gestión de cobranza

Se realizó la revisión de las agendas de cobro que son determinadas por el Departamento, en las cuales no se encontraron firmas de responsabilidad ni de la Jefatura del Área.

El cargo de Jefatura tiene implícita la supervisión de los subordinados, función que no se está ejerciendo. La agenda es elaborada y no es supervisada por lo que se puede estar dando prórroga de cobros a ciertos clientes y no se conoce del hecho.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Agendas semanales con firmas de respaldo

Total de agendas semanales

= 20/48

= 41,66%

El 58,34 % de las agendas no cuentan con firmas de respaldo, lo cual confirma el nivel de supervisión que se tiene en la elaboración de las mismas.

CONCLUSIONES

- Las funciones del Departamento no están documentadas por lo que se omiten actividades importantes como es la supervisión.
- Las agendas de cobro son elaboradas sin contar con firmas de respaldo.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Cobranzas

- Documentar y difundir las políticas internas.
- Incluir en las agendas de cobro las firmas de responsabilidad sobre la elaboración y posterior supervisión a las gestiones realizadas por el mensajero.

PROCESO No.3: Gestión de cobranza

Se revisó los reportes que son entregados como resumen de los cobros realizados y se constató que dichos reportes no se entregan con información completa de la respuesta por parte del cliente.

La Empresa no ha establecido un formato único para realizar los reportes de cobro que se adapte a todo tipo de visitas.

No se puede evaluar la vista al cliente o novedades que se presentaron fácilmente, porque no se cuenta con un formato resumen, se está sujeto únicamente a la memoria del mensajero.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Reportes llenos en plantilla

Total de reportes de cobro

$$= 0/240$$

$$= 0\%$$

No existe un formato único para reportar la información de cobro que recauda el mensajero.

Reportes de cobro con información completa

Total de reportes de cobro

$$= 60/240$$

$$= 25\%$$

El 75% de los reportes de cobro no contaban con información completa sobre las visitas que habían sido realizadas a los clientes.

CONCLUSIONES

- Los reportes de cobro no están regulados por un formato único de reporte.
- Los reportes de cobro están sujetos a la memoria del mensajero únicamente.

RECOMENDACIONES

A la Jefa de Cobranzas

- Generar un formato único de reportes de cobranza.
- Respaldar el formato único con firmas de responsabilidad.
- El formato debe llenarse con la información requerida en el transcurso de las visitas diarias.

Si otro particular nos suscribimos de usted

Muy atentamente,

Ing. Maria Gabriela Cando Díaz
JEFA DE AUDITORÍA



CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la presente tesis se logró de manera íntegra cumplir el objetivo global planteado en el plan de tesis, que fue evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos y métodos de operación a los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas del GRUPO Outsourcing de Servicios Integrados OSI S.A., mediante la Auditoría de Gestión dentro de un marco ético profesional.
- La evaluación individualizada de los Departamentos seleccionados permitió plantear conclusiones y recomendaciones para la Empresa que son de fácil adopción, para generar cambios sustanciales en los niveles de control interno.
- La falta de Manuales de Procedimientos, así como de políticas formalmente establecidas disminuyen el nivel de control interno de la Empresa.
- El Departamento de Adquisiciones es el eje principal de la Empresa puesto que su eficiencia, condiciona factores como precio, tiempo de entrega y calidad ofrecida al cliente.
- El control de las actividades de post venta es importante para mantener un servicio óptimo y constatar el grado de satisfacción del cliente.

- La falta de plantillas para el registro de actividades frecuentes, genera fallos en la información que se recopila, la cual es utilizada por los Departamentos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas en el examen de Auditoría, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados por el examen de auditoría efectuado.
- Plantear una evaluación en forma individualizada de los Departamentos, a fin de ejecutar un examen amplio y detallado de las áreas críticas seleccionadas.
- Crear un Manual de Procedimientos para los Departamentos de Adquisiciones, Ventas y Cobranzas a fin de normar todos los procesos correctamente y que el personal se encuentre en conocimiento de sus responsabilidades.
- Incrementar un seguimiento en los procesos y tareas establecidas en los Departamentos analizados para apoyar la consecución de los objetivos organizacionales.
- Incrementar los controles a los procesos de postventa que realiza la Empresa, a fin de difundir una adecuada imagen corporativa.
- Generar plantillas varias que contemplen toda la información necesaria, a fin de que los reportes cotidianos ofrezcan información adecuada al Área.

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

- Landivar N., Wilma, “Auditoría Administrativa”, Edición: primera, , Editorial: PROPAD formación docente, 2005
- Whittingtong, Ray y Pany, Kart, “Auditoría un Enfoque Integral” Edición: Doceava, Editorial Irwin McGrow Hill Interamericana S.A, 2000.
- Franklin Benjamín, “Auditoría Administrativa”, Edición Primera, Editorial Irwin McGrow Hill Interamericana S.A, 2001.
- Milton K. Maldonado E, Auditoría de Gestión, Edición: sexta, Editorial Producción Digitales Abya – Yala, 2006
- Doctor Badillo, Jorge “Guías de Auditoría de Gestión de la Calidad”, Edición: Primera, Editorial
- Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación, 2000
- www.gestiopolis.com
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.theiia.org>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.uazuay.edu.ec>

■ <http://www.contraloria.gov.ec>

■ <http://www.monografias.com/>

■ <http://www.asofis.org.mx>