

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA,  
CONTADOR C.P.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA,  
CONTADOR C.P.A.**

**TEMA: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS  
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL  
MÉTODO COSO II PARA LA EMPRESA INTELEQ S.A.**

**AUTOR: JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA**

**DIRECTOR: DR. JOSÉ VILLAVICENCIO**

**CODIRECTOR: DR. WELLINGTON RÍOS**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi papá y mi mamá, quienes con su sacrificio, trabajo y lucha me han permitido salir adelante en la culminación de mis estudios dándome todo el apoyo, afecto, comprensión y respaldo necesario para triunfar en la vida; y toda mi familia mi hermanita, mi abuelito, mis tías, mis tíos y mis primos quienes han sido un aporte muy importante no solo en los estudios si no en todo momento de mi vida dándome apoyo y consejos cuando lo e necesitado, convirtiéndose en una base que me a guiado hacía el cumplimiento de mis objetivos.

**Jaime**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por permitirme culminar con éxito mi carrera estudiantil, por tenerles con salud y vida a mi papá, mamá y hermanita que son mi base, mi soporte y el principal apoyo en todo momento, a mi familia que siempre ha estado conmigo en los buenos y malos momentos.

A todos mis amigos y amigas que forme en mi vida estudiantil a los cuales les deseo el mayor de los éxitos ya que juntos empezamos a luchar por alcanzar este objetivo, y compartimos muchos momentos inolvidables a lo largo del desarrollo de nuestros estudios.

Un agradecimiento especial al Dr. José Villavicencio y al Dr. Wellington Ríos por las enseñanzas y ayuda impartidas a lo largo del desarrollo de mi tesis, los cuales son unos grandes profesionales orientados a impartir enseñanzas a la juventud, creando de esta manera excelentes profesionales que ayuden al desarrollo del país.

**Jaime**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,  
CONTADOR C.P.A.**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**AUTOR: JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada Propuesta De Evaluación De Los Procedimientos De Control Interno Mediante El Método Coso II Para La Empresa Inteleq S.A., ha sido desarrollada 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 de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre Del 2008

---

Jaime Acevedo  
1717551517

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

### **CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR C.P.A.**

#### **AUTORIZACIÓN:**

Yo, Jaime Arturo Acevedo Borja, autorizó a la Escuela Politécnica Del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Propuesta De Evaluación De Los Procedimientos De Control Interno Mediante El Método Coso II Para La Empresa Inteleq S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2008

---

Jaime Acevedo

1717551517

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR C.P.A.**

**CERTIFICADO**

**Director:** Dr. José Villavicencio

**Codirector:** Dr. Wellington Ríos

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada Propuesta De Evaluación De Los Procedimientos De Control Interno Mediante El Método Coso II Para La Empresa Inteleq S.A., ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento De Estudiantes De La Escuela Politécnica Del Ejército.

Debido a que la presente tesis está basada en una esforzada investigación sobre el tema y por tal motivo puede servir como guía para futuras investigaciones SI se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documentado empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a nombre del autor, Señor Jaime Arturo Acevedo Borja para que se entregue al Señor, Dr., Rodrigo Aguilera, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, Septiembre del 2008

---

**Dr. José Villavicencio**  
**DIRECTOR**

---

**Dr. Wellington Ríos**  
**CODIRECTOR**

## INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, en donde los avances tecnológicos y la evolución de los negocios van a pasos agigantados, es necesario que en nuestro país las empresas ecuatorianas busquen mejores alternativas operación para que sean retribuidas con mejores márgenes de utilidad y así justifiquen su inversión.

Uno de los propósitos de las empresas es tener variedad de productos y expandir su mercado, por lo que la estructura organizativa debe ser dinámica, con sistemas de operación y controles que garanticen confiabilidad y otorguen eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de las empresas, de igual manera deben poseer un departamento contable financiero ágil y oportuno en la toma de decisiones. La Auditoría Interna, de igual manera ha evolucionado y ha crecido bajo diversos criterios que no han permitido desarrollar su concepto de asesor gerencia; sin embargo en este complejo mundo de los negocios es, precisamente, en donde el profesional de la auditoría a tenido la oportunidad de presentar y desarrollar nuevos enfoques de trabajo, nuevas técnicas de investigación, nuevos frentes de trabajo para ayudar a la gerencia de la empresa.

Dentro de Inteleq S.A., no se ha desarrollado ningún tipo de Evaluación de los Procedimientos de Control Interno, de está manera podemos observar que dentro de la empresa no existen métodos de evaluación para manuales o normas para guiar de una mejor manera los procesos y las actividades diarias que realizan tanto los empleados como los directivos de la empresa, además en Inteleq S.A. no se tiene una definición de los riesgos que trae no tener un control interno bien aplicado por lo que eventos que no se pronosticaron pueden afectar de una manera perjudicial para la empresa.

La Evaluación del Control Interno no se lo debe tratar únicamente a nivel interno de la empresa, es decir, Directivos y Empleados, si no que se le debe dar también un enfoque externo, esto es, analizando a Proveedores, Situación Económica del País y lo principal que son los clientes, ya que al no tener bien establecidos estos procesos los clientes son los que llegan a tener un producto o servicio de mala calidad.

Esta propuesta de evaluación de los procedimientos de control interno permitirá a la empresa la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros, tiempo y la prevención ante posibles riesgos. Por lo tanto mejorará la eficiencia como empresa y contribuirá a una adecuada toma de decisiones y un mejor posicionamiento en el mercado de la distribución de productos tecnológicos.

El objetivo de este trabajo de investigación para Inteleq S.A., es facilitar a la empresa un camino que le permita enfrentar los eventos que puedan presentarse dentro del diario desempeño de sus operaciones aprovechándolos si son positivos para la empresa y minimizándolos si son negativos para la misma. El contenido de este trabajo de investigación abarca los conceptos más actuales de control interno así como también la forma de evaluar a los procedimientos de estos controles, para su mejor comprensión se ha separado en siete capítulos.

En el primer capítulo se hace referencia a los aspectos generales de la empresa la forma en la que esta constituida, su historia, su base legal, su estructura organizativa, y las principales funciones de los puestos detallados dentro de la estructura organizacional.

El segundo capítulo hace referencia a la planificación estratégica de la empresa determinando su misión, visión, principios valores políticas, y lo más importante los objetivos y estrategias ya que al enfocarnos en el Modelo COSO II o ERM tenemos que hacer uso de las estrategias operativas y como estas pueden hacer frente a los distintos riesgos para cumplir con los objetivos.

En el tercer capítulo se realiza un análisis situacional de la Inteleq S.A., esto es, analizar los factores internos y externos que pueden afectar al normal desempeño de la empresas, es decir, se analiza la situación política, legal, económica, tecnológica, social, económica y demográfica por el sector externo, mientras que por las influencias internas se analiza el mercado, los proveedores, clientes, la competencia, para de esta manera sacar conclusiones sobre cuales serían los principales riesgos que pueden afectar a la empresa.



En el cuarto capítulo que se lo denomina Control Interno – Método COSO II ERM, se describe la historia y lo que es el método COSO ERM, los objetivos, sus componentes, los principios, elementos y los responsables del control interno.

En el quinto capítulo se realiza la propuesta de evaluación de control interno mediante las herramientas de evaluación de los componentes de control interno en base al COSO ERM, la hoja de trabajo de evaluación del riesgo y actividades de control y la evaluación global del sistema de control interno. En el sexto capítulo se realiza la aplicación práctica a la Empresa Inteleq S.A. de sus procedimientos de control interno en su proceso de Comercialización.

En el séptimo capítulo se elabora un informe en donde constan los principales riesgos así como las acciones necesarias para minimizarlos y enfrentarlos, este informe se realiza en base a la matriz de evaluación realizada en el capítulo sexto.

Se considera que el presente trabajo genera aspectos positivos en los siguientes aspectos:

- Conocer la importancia de la buena aplicación del control interno dentro de la empresa, ya que con esta base un profesional de la auditoría puede desarrollar un buen trabajo.
- Permitir que la dirección de la Empresa Inteleq S.A. tenga una visión clara de lo importante que es llevar un adecuado control interno para lograr el fortalecimiento de su misión y sobre todo llegar a cumplir con la visión planteada.
- Contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales al incorporar un enfoque sistemático, para identificar, evaluar y gestionar los riesgos.
- Preparar a la empresa para afrontar los riesgos actuales y futuros, para cumplir con esta manera con eficiencia y eficacia en sus operaciones.

# ÍNDICE

## CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Inteleq S.A.	1
1.1.1. Base Legal	1
1.1.2. Objetivos	2
1.1.3. Reseña Histórica	3
1.1.4. Organismos de Control	6
1.1.5. Estructura Orgánica Y Funcional	7
1.1.5.1. Organigrama Estructural	10
1.1.5.2. Organigrama De Personal	11
1.1.5.3. Organigrama Funcional	12

## CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
2.1. Análisis FODA	21
2.1.1. Factores Internos	21
2.1.1.1. Fortalezas	22
2.1.1.2. Debilidades	23
2.1.2. Factores Externos	24
2.1.2.1. Oportunidades	24
2.1.2.2. Amenazas	25
2.2. Visión	26
2.3. Misión	27
2.4. Objetivos	28
2.5. Políticas	29
2.6. Estrategias	35
2.7. Principios y valores	39

## CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL	40
3.1. Influencias Macroeconómicas	41

3.1.1. Factor Político Legal	41
3.1.2. Factor Económico	44
3.1.2.1. La Inflación	45
3.1.2.2. Producto Interno Bruto	50
3.1.2.3. Tasas De Interés	52
3.1.2.3.1. Tasa De Interés Activa	52
3.1.2.3.2. Tasa de Interés Pasiva	53
3.1.2.4. Balanza Comercial	55
3.1.3. Factor Social	60
3.1.3.1. La Tasa De Desempleo	62
3.1.3.2. Tasa De Migración	64
3.1.4. Factor Tecnológico	66
3.1.5. Factor Demográfico	68
3.2. Influencias Microambientales	71
3.2.1. Mercado	71
3.2.1.1. La Demanda	73
3.2.1.2. La Oferta	75
3.2.2. Cliente	78
3.2.3. Proveedor	79
3.2.4. Competencia	81

## **CAPITULO IV**

4. CONTROL INTERNO MÉTODO COSO II -ERM	84
4.1. Definición de Control Interno Según el Informe Coso ERM	86
4.2. Objetivos Generales De Control Interno	88
4.3. Principios de Control Interno	89
4.3.1. Aplicables a la Estructura Orgánica	89
4.3.2. Aplicables a los Procesos y Sistemas	91
4.3.3. Aplicables a la Administración del Personal	93
4.4. Detalle de Componentes y Conceptos	95
4.4.1. Ambiente Interno	96
4.4.2. Establecimiento De Objetivos	105
4.4.3. Identificación de Eventos	111
4.4.4. Evaluación De Riesgos	118

4.4.5. Respuesta al Riesgo	123
4.4.6. Actividades de Control	128
4.4.7. Información y Comunicación	132
4.4.8. Supervisión o Monitoreo	140
4.5. Tipos De Control Interno	148
4.5.1. Control Interno Administrativo	148
4.5.2. Control Interno Financiero	149
4.5.3. Control Interno Previo	149
4.5.4. Control Interno Concomitante	150
4.5.5. Control Interno Posterior	150
4.6. Responsables De Control Interno	150
4.6.1. Gerencia	151
4.6.2. Subgerencia	151
4.6.3. Gerencia Contable	152
4.6.4. Gerencia Comercial	152
4.6.5. Gerencia de Servicio al Cliente	153
4.6.6. Personal Operativo	153
4.7. Indicadores De Gestión	153
4.7.1. Tipos De Indicadores De Gestión	155
4.7.2. Criterios para establecer indicadores de Gestión	155

## **CAPITULO V**

5. APLICACIÓN PRACTICA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A INTELEQ S.A. MEDIANTE EL MÉTODO COSO II	156
5.1. Herramientas De Evaluación de los Componentes de Control Interno	156
5.1.1. Ambiente Interno	156
5.1.2. Establecimiento De Objetivos	172
5.1.3. Identificación de Eventos	177
5.1.4. Evaluación De Riesgos	181
5.1.5. Respuesta al Riesgo	192
5.1.6. Actividades de Control	194

5.1.7. Información y Comunicación	195
5.1.8. Supervisión o Monitoreo	201
5.2. Hoja De Evaluación de Riesgos y Actividades de Control	206
5.3. Evaluación Global Del Sistema De Control Interno	207
5.3.1. Ambiente Interno	207
5.3.2. Establecimiento De Objetivos	207
5.3.3. Identificación de Eventos	208
5.3.4. Evaluación De Riesgos	208
5.3.5. Respuesta al Riesgo	208
5.3.6. Actividades de Control	209
5.3.7. Información y Comunicación	209
5.3.8. Supervisión o Monitoreo	209
<b>CAPITULO VI</b>	
6. Aplicación Práctica	210
6.1. Carta De Presentación	233
6.2. Informe De Control Interno	234
<b>CAPITULO VII</b>	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	246
7.1. Conclusiones	246
7.2. Recomendaciones	247
Bibliografía	248

## CAPITULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Inteleq S.A.

##### 1.1.1 Base Legal

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

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

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>No. De ACCIONES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Esteban González	72	137497.54
Laura Vaca	22	42013.14
Eduardo Pinto	2	3819.38
Richard Moss Ferreira	2	3819.38
William Moss Ferreira	2	3819.38
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>190968.82</b>

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

La Empresa Inteleq S.A. está regida por la Superintendencia de Compañías como organismo regulador y controlador, en donde debe cumplir con todos sus deberes y obligaciones, y se rige a la Ley de Compañías.

### **1.1.2 Objetivos**

La Empresa Inteleq S.A. inicia sus actividades en nuestro país desde 1988, con el objeto social de:

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

### 1.1.3 Reseña Histórica

El 6 de Julio de 1988, un grupo de empresarios constituye Inteleq S.A. entre los que se encontraban:

- ✓ Richard Moss Ferreira
- ✓ William Moss Ferreira
- ✓ Robert Moss Ferreira
- ✓ Fernando Salgado Salgado

Los cuales junto con la Empresa FINESA, Inversiones Financieras S.A. constituyen Inteleq S.A., siendo FINESA el mayor accionista.

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

En 1990 decide ser comercializador directo para todo tipo de clientes desde su oficina matriz y en 1993 se da la apertura de su local principal ubicado en la Av. 12 de Octubre y Whympers.

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



Para el año 2000 inicia su proyecto de darse a conocer como una tienda comercial para la distribución de los productos hacia el consumidor final e inaugura su primer local dentro de un reconocido Centro Comercial de la ciudad de Quito, Plaza de Las Américas, llamado MUNDOMAC, el cual sin duda es hasta el día de hoy uno de los más reconocidos por la trayectoria.

En el año 2003 con la apertura del conocido Quicentro Shopping decide aperturar una nueva tienda MUNDOMAC que le permita llegar de mejor manera hacia sus clientes siendo nuevamente un logro muy importante por el rotundo éxito de la tienda.

La acertada dirección de la empresa hizo que las proyecciones previstas hasta ese año se hagan realidad e inclusive superen los objetivos propuestos por lo que desean visualizar un proyecto que iba mas allá del mercado en la ciudad de Quito; por esta razón, se realiza un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil y se dispone que el mejor lugar para la creación de la nueva tienda es el reconocido Centro Comercial Los Ceibos, sueño que se cumple en el año 2005, de este modo se incorporan dentro de esta ciudad y dan a conocer sus productos.

El éxito no dejó de demostrarse, por esta razón en el año 2007 deciden abrir su segundo MUNDOMAC en la ciudad de Guayaquil, ubicándose en el Centro Comercial Mall del Sol, en un sector privilegiado de esta ciudad.

Actualmente cuenta con cuatro tiendas MUNDOMAC ubicadas como se explico anteriormente y que representan ventas anuales de 3.5 millones de dólares y una matriz dirigida a la comercialización directa para distribuidores con ventas de alrededor de 1.5 millones. Ubicada entre las 14000 empresas más grandes del país mantiene hasta el momento el objeto social para el que fue creada innovando cada día en la tecnología de las mejores marcas y dando empleo a más de cuarenta personas gracias a la acertada gestión que realiza como empresa.

Inteleq S.A. ha sido una empresa que se ha posicionado fuertemente dentro del país ya que gracias a que goza de la confianza de los clientes ya que posee un

respaldo total en todos sus productos por parte de la marca APPLE, debido a esto ha podido a mantenerse dentro del mercado.

Inteleq comenzó a comercializar la marca Apple desde sus inicios y está al ser una marca grande con reconocimiento mundial en la década de los noventa tuvo un gran porcentaje de ventas debido a que en nuestro país comenzó el boom computacional y se desarrollo mucho la venta de PC's ya que se fueron convirtiendo de poco en poco en un elemento indispensable para cada persona, además en este tiempo se podía observar una lucha entre empresas reconocidas como son IBM, APPLE, ACER, etc., debido a que estas empresas eran las grandes fabricantes y distribuidoras a nivel nacional e internacional.

A finales de los 90 y principios del 2000 Inteleq S.A. sufrió una gran rebaja en sus ventas debido a que en este tiempo entraron al mercado muchas PC's conocidas como clones las cuales eran mucho mas baratas, aunque no alcanzaban la misma calidad que APPLE lograron posicionarse en el mercado lo cual redujo considerablemente los ingresos, debido a esto Inteleq debió abrir su mercado, por lo que aumento sus líneas de venta y comenzó a vender otros tipos de tecnología de la misma marca APPLE la cual integra productos como Ipods así como accesorios de computación ya no solo de la marca Apple si no de otras reconocidas en el mercado.

Esto a generado que Inteleq a parte de mantener su línea de ventas original haya incrementado otras lo que le a permitido poner nuevas sucursales en Quito y Guayaquil para ofrecer sus productos debido a que necesitaba mostrar mas el producto para que la gente se relacione con estos y los pueda vender de una manera más fácil y poder desarrollar las ventas en el mercado.



### **1.1.4 Organismos de Control**

#### **El SRI**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

#### **RoI Del SRI**

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- ✓ Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- ✓ Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- ✓ Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- ✓ Aplicar sanciones.

#### **Superintendencia de Compañías**

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

## 1.1.5 Estructura Orgánica y Funcional

### Organigramas

Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

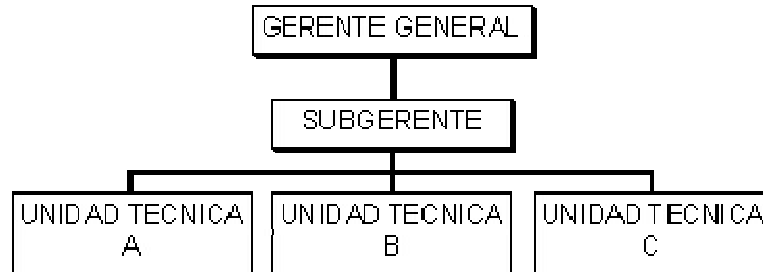
El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

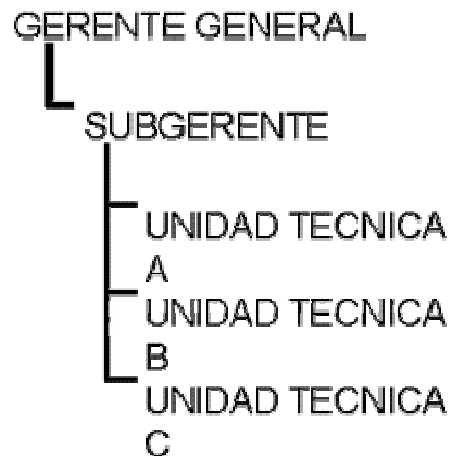
- ✓ Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- ✓ Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- ✓ Fecha de formulación.
- ✓ Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- ✓ Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

Por su forma los organigramas pueden ser:

- ✓ **Verticales (tipo clásico):** representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



- ✓ **Horizontales (De izquierda a derecha):** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas
- ✓ **Organigrama Escalar:** Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.



- ✓ **Organigrama circular o concéntrico:** Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

El tener una estructura orgánica es de gran importancia para toda empresa debido a que esta explica claramente la división de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de colaboradores, y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Al usar un organigrama la empresa obtiene algunas ventajas como son:

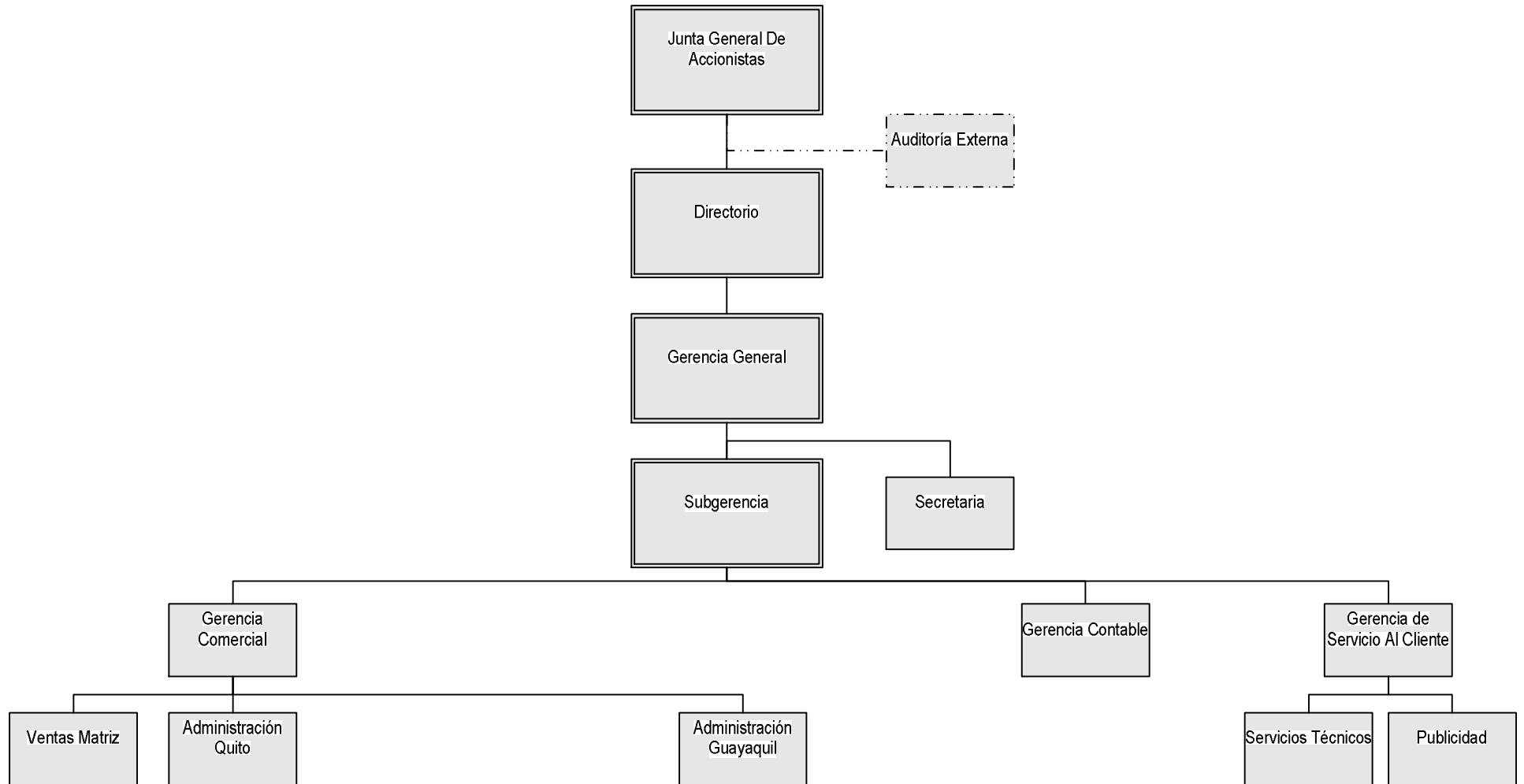
- ❖ Obliga a sus autores a aclarar sus ideas
- ❖ Muestra quién depende de quién
- ❖ Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- ❖ Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

### **Estructura Orgánica de Inteleq S.A.**

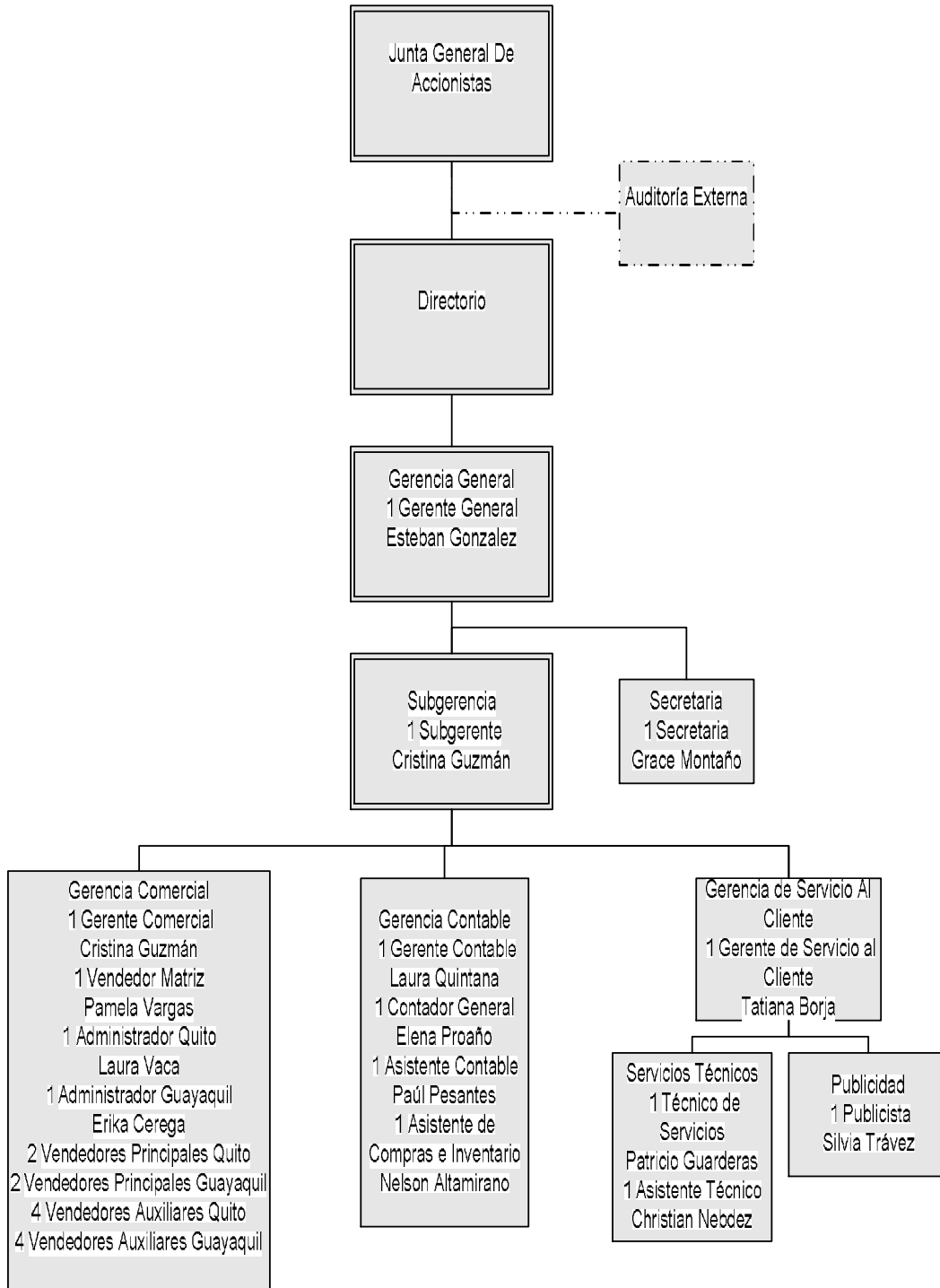
Actualmente la Empresa Inteleq S.A. se encuentra orgánicamente estructurada en sentido vertical, donde se puede observar claramente las jerarquías, niveles de mando y funciones que desempeñan el Gerente General, Subgerente, Jefes Departamentales, así como los niveles de autoridad y responsabilidad de los mandos medios del personal operativo, definiendo de esta manera claramente las funciones y los niveles de autoridad dentro de la organización, lo que es favorable para la organización, debido a que de esta manera la empresa tiene bien definidas las funciones y responsabilidades de cada persona que ocupa cada puesto de trabajo, permitiendo observar claramente las relaciones que existen entre cada puesto de trabajo.

A continuación podemos observar la estructura organizativa de la Empresa Inteleq S.A.:

### 1.1.5.1 Organigrama Estructural

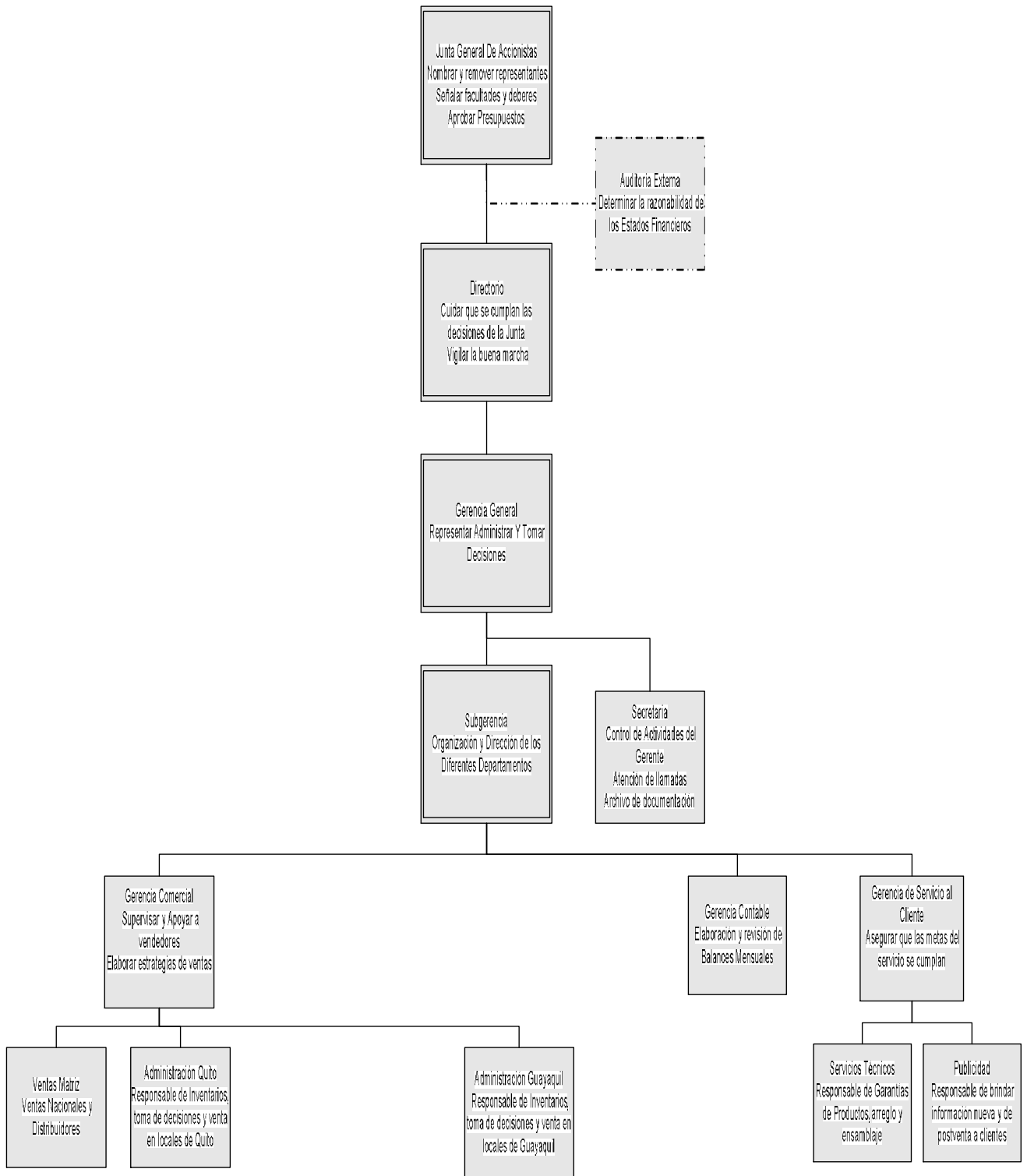


# 1152 Organización Personal





# 1153 Original Fúria



Debido a que en el organigrama funcional no se pueden apreciar claramente las funciones que desempeña cada una de las áreas de la empresa a continuación constan las funciones y responsabilidades:

**a) Junta General de Accionistas**

- ✓ Nombrar y remover el Directorio, Gerente General y los Comisarios, fijar sus remuneraciones y señalarles sus facultades y deberes.
- ✓ Nombrar un Secretario General de la compañía cuando lo creyere necesario y fijar su retribución.
- ✓ Conocer anualmente el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, los informes que presentaren el Gerente General y el Comisario acerca de lo negocios sociales, y resolver sobre los mismos.
- ✓ Resolver acerca de la Distribución de los Beneficios Sociales.
- ✓ Resolver acerca de la emisión de partes beneficiarias y obligaciones.
- ✓ Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- ✓ Acordar todas las modificaciones al contrato social.
- ✓ Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía.
- ✓ Nombrar apoderados Generales, fijar sus remuneraciones y autorizar específicamente al Directorio o al Gerente General para que firmen los documentos legales correspondientes.
- ✓ Autorizar al Gerente General para efectuar operaciones por un valor que supere el 40% y no exceda el 60% del Capital Social más todas las reservas de la Empresa.
- ✓ Autorizar la compra – venta de bienes raíces
- ✓ Aprobar los presupuestos elaborados por el Gerente General y modificarlos si es necesario.

- ✓ Resolver sobre el establecimiento y cierre de agencias y sucursales.
- ✓ Ejercer todas las funciones que fueren necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa y que no estuvieran asignadas a otros organismos de la misma.
- ✓ Conocer y resolver los demás asuntos que le corresponden por disposición de ley, estatutos y reglamento interno.

#### **b) Auditoría Externa**

- ✓ Identificar con precisión los registros contables del ente y las muestras seleccionadas para las pruebas.
- ✓ Identificar la existencia de diferencias de criterio o de cuestiones de interpretación de normas impositivas o previsionales entre el auditor y la gerencia del ente.
- ✓ Revisar selectivamente la emisión de facturas o documentos equivalentes.
- ✓ Aplicar procedimientos con el fin de tratar de detectar engaños para ocultar, modificar, disimular o no revelar la real situación del ente.
- ✓ Constatar que los elementos y datos utilizados en la preparación de las declaraciones juradas presentadas durante el ejercicio auditado son los que resultan de la información auditada.
- ✓ Revisar que los aportes y retenciones sobre las remuneraciones al personal son razonables, y que del análisis de cuentas relacionadas tales como las referidas a retribuciones por servicios, trabajos de terceros, servicios contratados, honorarios y similares, no surja la existencia de personal no declarado.
- ✓ Aplicar procedimientos para tratar de identificar si existen erogaciones (gastos) sin comprobantes.

- ✓ Constatar la aplicabilidad o no de las disposiciones que podrían obligar al ente a actuar como agente de retención o percepción, así como si presenta sus correspondientes declaraciones juradas.
- ✓ Revisar el depósito regular de los tributos retenidos o percibidos y de los aportes y contribuciones retenidos.
- ✓ En caso de insolvencia patrimonial o dudas sobre las posibilidades del ente de continuar con sus operaciones, deberá evaluar si se puede considerar al ente como una “empresa en marcha” y su efecto en los criterios de valuación.
- ✓ Revisar que los beneficios impositivos obtenidos por el ente, tales como exenciones, desgravaciones, reintegros, recuperos, devoluciones o subsidios surgen de la aplicación razonable de las disposiciones legales.
- ✓ Evaluar la razonabilidad de los valores asignados a las operaciones de importación y exportación.
- ✓ Obtener la confirmación escrita del principal responsable operativo del ente y del funcionario de máximo nivel que sea responsable de la función de control y contable, como evidencia de que ha indagado o solicitado información al respecto y no como sustituto de otros procedimientos que deba aplicar sobre esa información.
- ✓ Dejar constancia del cumplimiento de su tarea en sus papeles de trabajo, de acuerdo con lo dispuesto por las normas de auditoría vigentes.

### **c) Directorio**

- ✓ Representar individualmente o conjuntamente con el Gerente General, legalmente a la Compañía en toda clase de actos y contratos judiciales, extrajudiciales o administrativos o administrativos, ejerciendo toda clase de acciones que corresponden a la Defensa de la Compañía en juicio o fuera de él.
- ✓ Convocar, Presidir y dirigir las sesiones de la Junta General de Accionistas y suscribir las actas de dichas reuniones.

- ✓ Cuidar de que sean cumplidas las decisiones de la Junta General de Accionistas y vigilar la buena marcha de la Compañía.
- ✓ Dar sus consejos y gestiones cuantas veces lo solicite la Gerencia General.
- ✓ Firmar los certificados provisionales y los títulos de acciones y las comunicaciones que deban ser suscritas por él.
- ✓ Firmar, conjuntamente con el Gerente General, compromisos que obliguen a la Empresa por un monto que exceda al 60% del Capital Social más todas las reservas de la Empresa.
- ✓ Subrogar al Gerente General de Compañía, dentro de los límites impuestos el estatuto, en todas sus atribuciones y deberes en todos los casos de falta o impedimento temporal del Gerente General, hasta cuando este último reasuma su cargo o, en caso necesario, la Junta General designe nuevo Gerente General.

#### **d) Gerente General**

- ✓ Representar individualmente o conjuntamente con el Directorio, legalmente a la Compañía en toda clase de actos y contratos judiciales, extrajudiciales o administrativos o administrativos, ejerciendo toda clase de acciones que corresponden a la Defensa de la Compañía en juicio o fuera de él.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en los Estatutos, así como, las decisiones de la Junta General de Accionistas y las suyas propias.
- ✓ Establecer y dirigir la política de la Empresa en todos sus aspectos.
- ✓ Administrar todos los bienes de Empresa de cualquier naturaleza que fueren.
- ✓ Dirigir y administrar los negocios de la Compañía, atendiendo a la gestión de los mismos de una manera constante.
- ✓ Nombrar y fijar la remuneración de los empleados de la compañía, dar por terminado sus contratos y desahuciar o despedir a los mismos.

- ✓ Realizar por sí solo operaciones, giros, inversiones y gastos por un valor que no exceda el 40% del Capital Social más todas las reservas de la compañía.
- ✓ Formular anualmente el proyecto de presupuesto y, periódicamente, el flujo de fondos de la Compañía y presentarlo a la Junta General para su aprobación.
- ✓ Elaborar, anualmente, un informe relativo a la marcha de la compañía y el resultado de sus funciones, informe que deberá ser presentado a la Junta General junto con el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias del ejercicio económico anual.
- ✓ Controlar la Contabilidad de la Empresa, revisarla cuando creyera conveniente y tomar las decisiones necesarias para los intereses de la Compañía.
- ✓ Expedir y reformar los reglamentos que estimare conveniente para la buena marcha de la compañía.
- ✓ Velar por la buena marcha de la compañía.
- ✓ Firmar los certificados provisionales y los títulos de acciones.
- ✓ Subrogar al Directorio de la Empresa, dentro de los límites impuestos el estatuto, en todas sus atribuciones y deberes en todos los casos de falta o impedimento temporal del Directorio, hasta cuando este último reasuma su cargo o, en caso necesario, la Junta General de Accionistas designe nuevo Directorio.

#### **e) Subgerente General**

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución y cumplimiento de políticas, estrategias y objetivos de la empresa a largo plazo; de la observancia y puesta en práctica de los valores corporativos para el cumplimiento del compromiso de Inteleq S.A.
- ✓ Administrar eficientemente los recursos de la organización en las actividades de comercialización y de nuevos proyectos de inversión.

- ✓ Formular planes y programas de inversión y someterlos a consideración del gerente.
- ✓ Mantener reuniones de trabajo con las diferentes áreas para analizar y resolver problemas y proyectos que permitan mejorar la imagen institucional.

#### **f) Gerente Comercial**

- ✓ Aprobar diariamente notas de pedido previo la verificación del saldo que mantiene con la empresa.
- ✓ Controlar las cuentas por cobrar de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.
- ✓ Supervisar y apoyar a los ejecutivos de venta en las labores que desempeñan.
- ✓ Realizar visitas periódicas a los clientes para conocer las necesidades y servicio prestado por los ejecutivos de ventas.
- ✓ Asignar a los ejecutivos de ventas en las diferentes sucursales de acuerdo al mercado.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir políticas y estrategias de ventas.
- ✓ Elaborar y dar seguimiento al presupuesto mensual y anual de ventas.
- ✓ Aprobar gastos y revisar los documentos de caja chica.
- ✓ Coordinar eventos de lanzamiento y promociones.
- ✓ Capacitar al personal en técnicas de ventas y conocimientos de nuevos productos.
- ✓ Participar en la selección del personal de ventas.

#### **g) Vendedores**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones, normas, reglamentos y órdenes emanadas por la dirección de la empresa.

- ✓ Elaborar y controlar el presupuesto de la sucursal a su cargo.
- ✓ Elaborar y presentar la planificación mensual, trimestral y anual para el departamento de bodega, despacho y atención al cliente.
- ✓ Presentar un informe mensual sobre las funciones y tareas desempeñadas o acciones a realizarse en el futuro.
- ✓ Autorizar y controlar las notas de crédito por devoluciones y descuentos.
- ✓ Revisar y entregar diariamente la caja, supervisar la facturación y manejo de cuentas.
- ✓ Atender a solicitudes de reclamos de los clientes.
- ✓ Controlar la asistencia del personal.
- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos.
- ✓ Controlar y dar seguimiento a las cuentas por cobrar y cheques protestados.
- ✓ Coordinar con jefe de transporte.
- ✓ Supervisar la gestión de los guardias.
- ✓ Controlar y autorizar gastos de caja chica.
- ✓ Controlar la seguridad del almacén a su cargo.
- ✓ Elaborar reporte de clientes morosos y con problemas de pago o cuentas por pagar para intercambiar información entre sucursales.

#### **h) Gerente Contable**

- ✓ Elaborar Balances mensuales.
- ✓ Realizar el análisis de cuentas.
- ✓ Actualizar y controlar los Activos Fijos.
- ✓ Analizar los gastos y compras entre lo real con lo presupuestado.



- ✓ Elaborar un cuadro resumen de compras y ventas para presentación de formularios solicitados por los organismos de control.
- ✓ Revisar los datos para anexos y declaraciones mensuales solicitadas por los organismos de control.
- ✓ Verificar los registros diarios para confirmar la información.
- ✓ Verificar los ingresos y egresos diarios.
- ✓ Revisar a las liquidaciones de importaciones.
- ✓ Revisar el rol de pagos así como liquidaciones de ex colaboradores.
- ✓ Realizar el análisis financiero a los balances mensuales.
- ✓ Elaborar comprobantes de pago con su respectivo chequeo tanto para clientes internos como proveedores.
- ✓ Elaborar y dar seguimiento continuo del flujo de efectivo.
- ✓ Archivar continuamente la documentación generada diariamente.

#### **i) Gerente de Servicio al Cliente**

- ✓ Trabajar con todos los empleados para asegurarse que las metas de servicio son cumplidas sin olvidarse de los altos niveles de satisfacción del cliente.
- ✓ Resolver las quejas de los clientes, y documentarse sobre la clase de servicio recibido por los mismos. Asegurarse que los vendedores establecen contacto con los clientes dentro de las 48 horas de la venta.
- ✓ Programar citas con nuevos clientes que experimenten problemas mecánicos con los productos.
- ✓ Analizar las encuestas de satisfacción y desarrollar campañas que mejoren la lealtad del cliente, revisando los planes y objetivos con la gerencia y departamento de ventas.

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

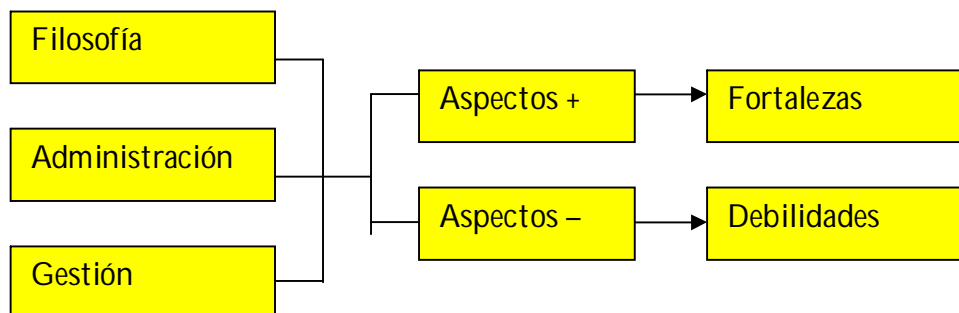
#### 2.1 Análisis FODA

##### 2.1.1 Factores Internos

Las Fortalezas y Debilidades se constituyen en los factores internos debido a que estos se encuentran dentro de la empresa y bajo el control de la misma, a través del Análisis de las Fortalezas y Debilidades podremos identificar claramente la situación interna para poder competir con empresas similares en el mercado al cual se encuentran inmersas.

La empresa puede influir en su modificación.

Entorno Interno:



**Fuente:** Gestión Estratégica De Negocios

**Elaborado por:** Ing. Francis Salazar

### **2.1.1.1 Fortalezas**

Son todos los recursos, conocimientos, condiciones que nos sirven para alcanzar nuestros objetivos y a las capacidades que posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto a las otras empresas que compiten entre sí.

Las Fortalezas se definen como:

- ✓ Aspectos positivos de la empresa.
- ✓ Eficiencia y eficacia en el funcionamiento.
- ✓ Ventajas competitivas.

De acuerdo al análisis de la Empresa Inteleq S.A. se ha logrado obtener algunas fortalezas entre estas:

- ✓ Crecimiento importante en los últimos años de las ventas de nueva tecnología dentro del sector
- ✓ Liderazgo en la distribución de la marca apple a nivel nacional.
- ✓ Consumo interno abastecido casi en su totalidad por la venta de los productos.
- ✓ Diversificación en la importación de productos tecnológicos con altos estándares de calidad.
- ✓ Buena calidad en los productos importados destinados al mercado nacional, en comparación con los principales competidores.
- ✓ Primeros pasos en la ejecución de programas para definición de estrategias de mercado y nuevas tecnologías en base de datos
- ✓ Importante experiencia en la distribución y venta productos y accesorios tecnológicos

### **2.1.1.2 Debilidades**

La debilidad es lo contrario a la fortaleza, son todos los factores, conocimientos, recursos, condiciones, problemas, actitudes que limitan, frenan y obstaculizan el avance de los objetivos.

Las fortalezas se definen como:

- ✓ Aspectos negativos propios de la empresa.
- ✓ Falta de Optimización en el funcionamiento.
- ✓ Desventajas competitivas reales y potenciales.

En la empresa Inteleq S.A. se realizó el análisis de las debilidades que presenta y se obtuvo entre las más importantes y reconocidas las siguientes:

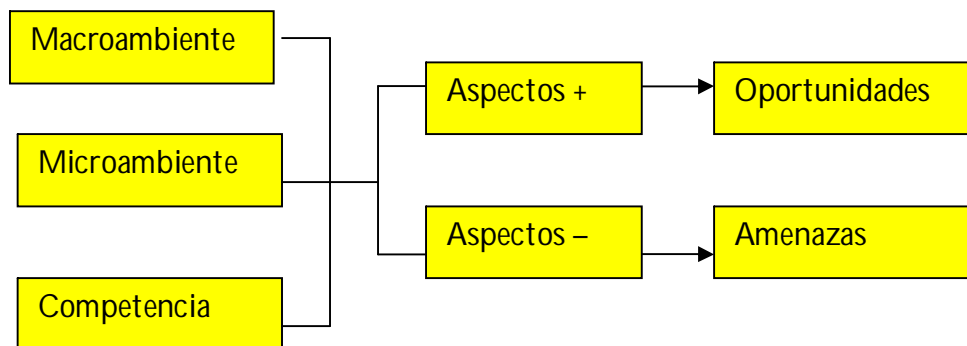
- ✓ Gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que comercializan productos sustitutos.
- ✓ Escasa integración de las empresas para poder afrontar mercados que requieren volúmenes importantes.
- ✓ Deficiente capacitación de los empleados para el conocimiento de los productos que comercializa.
- ✓ Mayoritaria participación de intermediarios en la comercialización de los productos.
- ✓ Baja utilización de la tecnología por no conocer y aprovechar correctamente los recursos que mantiene.

## 2.1.2 Factores Externos

Se identifican los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen o dificultan lograr los resultados propuestos. Estos factores y/o procesos ocurren sin que la empresa pueda controlarlos.

El análisis de los factores externos define aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.

Entorno Externo:



**Fuente:** Gestión Estratégica De Negocios

**Elaborado por:** Ing. Francis Salazar

### 2.1.2.1 Oportunidades

Son factores circunstanciales, recursos externos, políticas o personas que pueden contribuir de manera positiva en lograr los objetivos propuestos, en el futuro pueden convertirse en fortalezas.

Se las puede definir como:

- ✓ Situaciones favorables para la industria (no solo a una empresa en especial).
- ✓ Posibilidades de crecimiento de mercado.
- ✓ Aprovechar la tecnología.

Las siguientes son las Oportunidades que se han detectado luego del análisis del entorno externo de la Empresa Inteleq S.A.:

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

#### **2.1.2.2 Amenazas**

Son factores externos y situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente en la empresa, pudiendo hacerla retroceder, debilitar o destruir.

Se las define como:

- ✓ Situaciones desfavorables para la industria.
- ✓ Riesgos del ambiente.
- ✓ Desafíos competitivos globales.
- ✓ Situación económica mundial.

Las amenazas existentes en la Empresa Inteleq S.A. luego de haber realizado el análisis se han considerado las siguientes:

- ✓ El Estado Ecuatoriano no tiene bien definidas leyes que puedan frenar el negocio ilícito o mercado negro de productos tecnológicos.
- ✓ Problemas financieros para llevar a cabo las estrategias de crecimiento por el factor económico vigente en nuestro país
- ✓ Por se un país de tercer mundo el retraso tecnológico hace que la modalidad de actualización de tecnología sea caduca...

- ✓ Falta de inversión en el sector por parte de las empresas, ya que la recuperación es riesgosa debido a los constantes cambios tecnológicos

## 2.2 Visión

Es lo que la empresa quiere llegar a ser, incorporando el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello, se asume compromisos concretos, que dependen de la real capacidad de evolución que posea la empresa. Refleja el posicionamiento que se desea alcanzar dentro de un plazo determinado que generalmente se encuentra en un periodo de 5 a 10 años.

Analiza e interpreta el entorno para proyectarlo e imaginar el rol de la empresa en dicho futuro. La visión es el ideal que busca la empresa para el futuro, es lo que la empresa le gustaría ser y como quiere ser percibida.

Para poder llegar a determinar la visión de la empresa se debe realizar las siguientes preguntas:

- ❖ ¿A dónde queremos llegar?
- ❖ ¿Qué queremos ser?
- ❖ ¿En qué nos queremos convertir?
- ❖ ¿Cuáles son los resultados que queremos lograr?

### **VISIÓN INTELEQ S.A.**

***“En los próximos 5 años consolidarse como líderes dentro del mercado de la tecnología a nivel nacional en la comercialización y distribución de herramientas tecnológicas con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor”***

## 2.3 Misión

Es la finalidad o razón de ser de la empresa, para un determinado periodo de tiempo, generalmente a largo plazo, es la idea o fuerza que orienta el accionar de la empresa. La Misión delinea el propósito y los valores centrales de la empresa, es la esencia misma y responde a tres interrogantes principales:

- ❖ ¿En qué negocio estamos?
- ❖ ¿Dónde queremos estar?
- ❖ ¿Qué necesidad final satisfacemos?

Cuando una empresa u organización quiere determinar su misión debe establecerse las siguientes preguntas:

¿Quiénes Somos?	Empresa
¿Qué hacemos?	Objetivos Estratégicos
¿Por qué lo hacemos?	Fin y Propósito
¿Para quién lo hacemos?	Clientes objeto

Al momento de establecer la misión los empresarios deben hacer una evaluación de todo el proceso de la planificación estratégica con la finalidad de detectar los problemas en las actividades, tomando medidas correctivas y trabajando en equipo.

Después de haber encontrado las respuestas para las preguntas planteadas obtenemos la Misión de Inteleq S.A.

### **MISIÓN INTELEQ S.A.**

***“Ser una empresa que ofrece productos de alta tecnología a nivel nacional impulsando la inclusión de nuestro país a niveles de primer mundo”***



## 2.4 Objetivos

Son los desafíos de corto y mediano plazo, que al momento de alcanzarlos reportan beneficios globales para toda la empresa. Estos son específicos y cuantificables; el desempeño se mide en relación con los mismos, para asegurar el progreso.

Cuando se requiere determinar los objetivos de una empresa u organización nos preguntamos si son:

- ✓ Cuantificables
- ✓ En un periodo de tiempo
- ✓ Factibles
- ✓ Estimulantes
- ✓ Flexibles
- ✓ Relacionados con la misión y visión
- ✓ Denotan acción o sensación de logro

En base a lo señalado se describe los objetivos planteados por la Empresa Inteleq S.A.:

- ✓ Brindar al cliente ecuatoriano equipos de alta tecnología, reconocidos a nivel mundial satisfaciendo las necesidades de los diferentes tipos de consumidores para mejorar la introducción en el mercado de tecnología de punta y reconocer a nuestra empresa como distribuidores nacionales,
- ✓ Cumplir con las expectativas del consumidor renovando a cada instante los productos que comercializamos de forma que se integre a nuestro medio en la tecnología que se utiliza a nivel de los países de primer mundo.
- ✓ Incentivar el consumo de productos tecnológicos como herramientas que mejoran la calidad de vida del consumidor a través de sus partes utilitarias.
- ✓ Mejorar la distribución de los productos que comercializamos de modo que se conozcan a nivel nacional por medio de nuestra publicidad.

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

## **2.5 Políticas**

Son guías para orientar la acción, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización. Las políticas responden a la siguiente interrogante ¿Qué debe hacer la empresa para alcanzar la visión?

Las políticas son las directrices básicas de la empresa ya que orientan mediante guías de acción globales. Las políticas se construyen en base a la Visión de la Empresa. Quizás la empresa nunca podrá realizar su visión, pero trabajará siempre en pos de ella. Si la política es el faro, la visión es la estrella.

Los objetivos definen los logros cuantitativos y medibles que llevarán al cumplimiento de la política.

La comunicación de las políticas dentro de la organización es necesaria:

- ✓ De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras, de que manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la empresa.
- ✓ No es una exageración “empapelar” la empresa con las políticas, sólo se alcanzarán los objetivos si el personal incorpora las políticas a su manera de pensar y lo refleja en sus actitudes.

- ✓ La dirección debe ser plenamente consciente de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no “predica con el ejemplo”.
- ✓ El personal sigue atentamente las actitudes de la dirección y sólo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que la dirección ya lo ha hecho.
- ✓ La dirección es la “guardiana” de las políticas y lo demuestra día tras día y siempre en cada una de sus palabras, actitudes, acciones y decisiones.

Los problemas que se presentan generalmente en las organizaciones con las políticas son los siguientes:

- ✓ Rara vez estas políticas están claramente definidas
- ✓ Generalmente no son comunicadas, ni entendidas por, los integrantes de la empresa
- ✓ Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
- ✓ No siempre se desprenden de ellas objetivos claros
- ✓ En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional

**Como se puede observar no es difícil establecer políticas lo difícil es cumplirlas.**

En base a esto la Empresa Inteleq S.A. ha desarrollado las siguientes políticas:

### **Política Laboral**

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

## **Política De Comercialización**

### **Facturación Y Pagos**

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ En efectivo.
- ✓ Cheque nominativo, no negociable, para abono en cuenta. (Solo Clientes con crédito autorizado).
- ✓ Depósito en cuenta de Cheques de la EMPRESA.
- ✓ Transferencia Electrónica.
- ✓ Voucher con tarjeta de crédito

- ✓ En ningún caso se aceptan cheques de terceros a favor del CLIENTE.

El CLIENTE se compromete a notificar a la EMPRESA por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 10 días hábiles anexando documentación correspondiente en caso de requerir créditos mayores a tres días de plazo.

En caso de requerir una refacturación, esta tendrá un cargo por concepto de gastos de administración.

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

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

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

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

### **Garantías**

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

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

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

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

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

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

Para los Clientes foráneos se deberá observar lo siguiente:

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

## **Devoluciones**

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

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

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

## **Transportación**

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

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

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

## 2.6 Estrategias

Estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

“Es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?¿Qué debería hacer?”

Peter Drucker 1957

“Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta”

Kenneth Anrews 1965

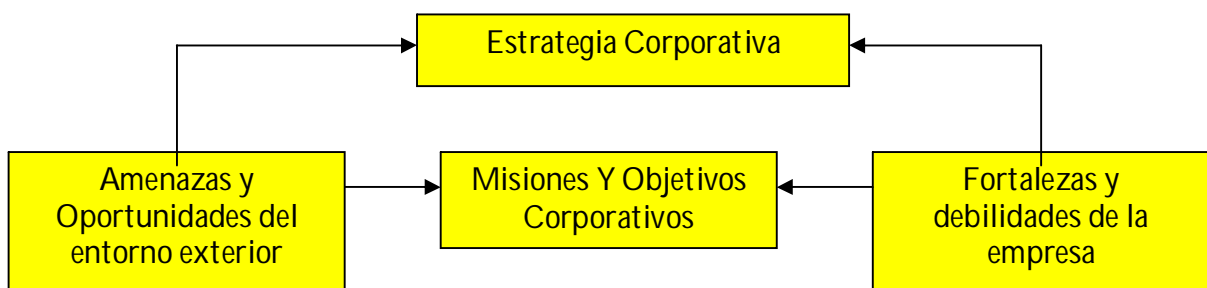
“Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”

Igor Ansoff 1965

Las Estrategias se definen como:

- ✓ Patrón de movimientos de la organización.
- ✓ Enfoque que utiliza la dirección para el logro de objetivos y la Misión.
- ✓ Mezcla entre movimientos anteriores y nuevas acciones.

### Factores de la Estrategia Corporativa



**Fuente:** Gestión Estratégica De Negocios

**Elaborado por:** Ing. Francis Salazar



La elección de la estrategia se aplicara en función de:

- ✓ Los gastos de implementación previstos
- ✓ Los resultados que se espera conseguir
- ✓ El nivel de riesgo que conlleva su aplicación
- ✓ Las probabilidades de éxito estimadas

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

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

- ✓ Elevar el nivel competitivo de la empresa dentro del sector.
- ✓ Mejorar la imagen de las marcas de los principales productos que comercializa realizando publicidad y dando a conocer nuevos productos.
- ✓ Fortalecer la imagen de las marcas enfocándose al respaldo que representa la garantía brindada por el proveedor.
- ✓ Velar por el bienestar de cada uno de sus empleados de acuerdo al objetivo de estar comprometidos con nuestro país
- ✓ Incidir en las políticas publicas, normas e instrumentos para mejorar la gestión del sector principalmente en el campo de análisis jurídico ya que necesitamos la creación de nuevas normas y reglamentos que aseguren la venta licita de productos impidiendo que el mercado negro invada la comercialización.

## **2.7 Principios y valores**

**Valores:** Grado de significación positiva que algo tenga para el hombre y que provoque una forma de actuar estable en el tiempo.

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa.

El tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos.

En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones. Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican como debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

En gran medida el funcionamiento de la organización esta determinado por los valores que posee, los cuales deben funcionar como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada como solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

**Principios:** son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

En base a lo antes indicado la Empresa Inteleq S.A. a ha tomado como suyos los siguientes Principios y Valores Organizacionales:

### **Principios**

- ✓ Proporcionar liderazgo en tecnología de información.
- ✓ Establecer una estructura organizacional suficientemente flexible como para sobrevivir y cumplir la misión encomendada y asumida.
- ✓ Determinar lo que la Dirección de Informática hará y no hará y la asignación de los recursos dentro de los medios disponibles. Tomar acciones decisivas, pero tratando de minimizar su impacto sobre el personal y los usuarios.
- ✓ Documentar y mantener un conjunto consistente de valores que identifiquen a INTELEQ S.A. y a toda su gente.

### **Valores**

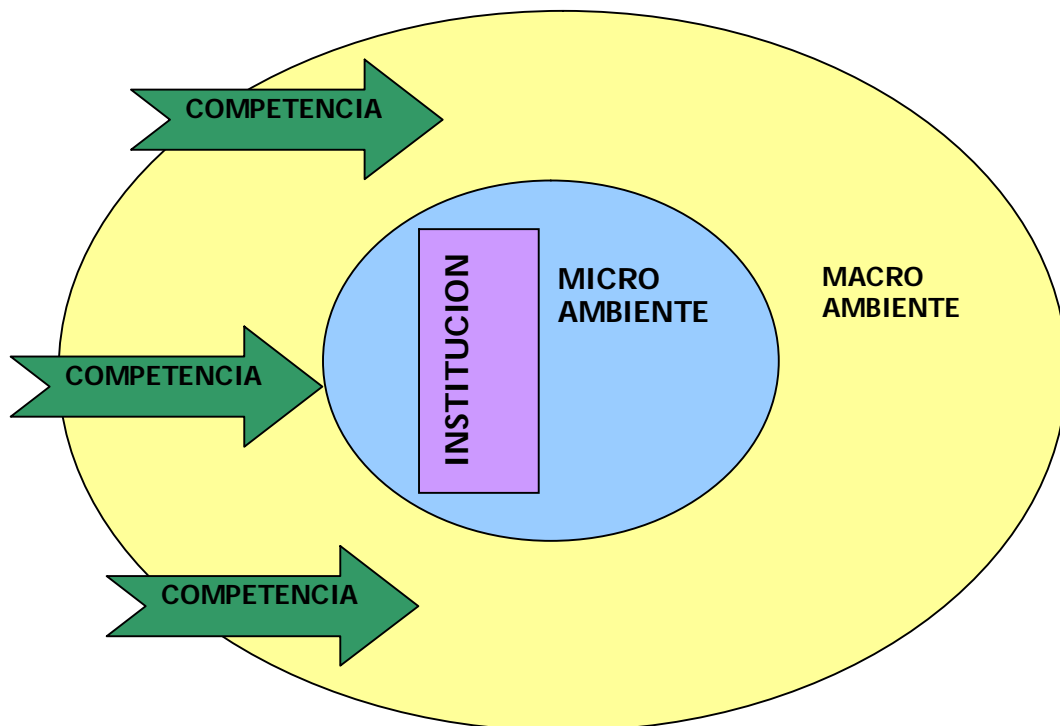
- ✓ **Eficacia:** en la realización de todas las operaciones.
- ✓ **Planificación:** de todas las operaciones a realizarse en un determinado período de tiempo para que estas se cumplan de una manera ordenada.
- ✓ **Puntualidad:** cumplir con lo planificado dentro de los plazos de tiempo establecidos.
- ✓ **Organización:** mantener un orden común dentro de la empresa con el fin de realizar nuestro trabajo de manera fácil y ordenada.
- ✓ **Manejo óptimo de recursos:** dar un buen uso a todos los recursos que posee la empresa para el cumplimiento de las operaciones diarias.

- ✓ **Honestidad:** en todas las acciones que se lleven a cabo por parte de la empresa, así como de las personas que la integran.
- ✓ **Responsabilidad:** en la toma de los compromisos, en la comunicación de los resultados y de la calidad, con los clientes, los accionistas, los socios de negocios y los empleados.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** promoverlo para lograr conseguir de una manera más fácil los objetivos además de buscar el compañerismo y las buenas relaciones entre todas las personas que forman la empresa.
- ✓ **Compromiso:** con la excelencia y la superación personal.
- ✓ **Tolerancia:** mente abierta y respetuosa con otros y dedicada a mejorar día a día.
- ✓ **Motivación:** constante a todas las personas que integran la empresa para que de esta manera puedan asumir grandes retos y llevarlos hasta el final.
- ✓ **Dinamismo:** realizar las operaciones de la empresa en una forma enérgica y activa.
- ✓ **Pasión:** por los clientes y la tecnología.

## CAPITULO III

### 3 ANÁLISIS SITUACIONAL

- ✓ Los cambios significativos en las empresas están relacionados con factores ligados con su entorno.
- ✓ Relevante cuando la empresa se encuentra en un medio hostil, cambiante o complejo.
- ✓ Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de lo contrario, la empresa acabará por ser obsoleta.



**Fuente:** Gestión Estratégica De Negocios

**Elaborado por:** Ing. Francis Salazar

## **3.1 Influencias Macroeconómicas**

### **3.1.1 Factor Político y Legal**

El factor político tiene una incidencia directa sobre la empresa ya que de este depende la estabilidad del país en la que se desenvuelve al no haber estabilidad política hay incertidumbre de lo que puede pasar con determinado país, por lo que no se puede realizar inversiones ni se puede crecer como empresa de una manera correcta debido al riesgo alto que va a existir.

El análisis debe efectuarse con miras a determinar los riesgos políticos, presentes y futuros que afectaran las inversiones estratégicas de las empresas. El riesgo político de una inversión estratégica puede afectar uno o varios de los siguientes componentes:

- La seguridad física/financiera de los activos del proyecto.
- La capacidad del proyecto de generar flujos de beneficio rentables durante su vida económica.
- La capacidad para disponer libremente de los flujos de beneficio.

Este riesgo es mucho más difícil de evitar una vez que se acepta un proyecto en el extranjero, ya que el gobierno anfitrión puede obstruir el rendimiento de utilidades, embargar los activos de la empresa o en su defecto interferir en la operación de un proyecto. La imposibilidad de manejar el riesgo después de los hechos hace aun más importante que los administradores tengan en cuenta los riesgos políticos antes de efectuar una inversión.

Pueden hacerlo ajustando las entradas de efectivo esperadas de un proyecto para considerar la probabilidad de interferencia política o mediante el uso de tasas de descuento ajustadas al riesgo en las formulas de presupuesto de capital. En general, es mucho mejor ajustar de modo subjetivo flujos de efectivo de proyectos individuales al riesgo político que emplear un ajuste global para todos los proyectos.

Para una mejor comprensión del entorno político y de los riesgos que genera es necesario conocer quienes son los gobernantes y sus grupos de apoyo, así como también es necesario analizar el sistema político existente en el país y las relaciones que mantiene el gobierno a nivel nacional e internacional. El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

#### **a) Análisis de la Situación Política del Ecuador**

En el Ecuador se debería buscar un clima adecuado para los negocios, en los últimos años no hemos visto un buen desarrollo en la competitividad ya que no se prestan las facilidades políticas para generar las condiciones para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano y largo plazo.

Esa expansión necesita sustentarse en un sano ambiente macroeconómico, en instituciones públicas sólidas y en la incorporación de nuevas tecnologías, además debe estar respaldada por un buen manejo claro y transparente por parte de los cuatro poderes del Estado.

En la actualidad podemos observar que existe una gran incertidumbre por observar los resultados que arroje la Asamblea Constituyente, por tal motivo las empresas multinacionales no invierten en nuestro país, incluso las empresas que se encuentran ya establecidas en nuestro país se muestran cautelosas para invertir su dinero o endeudarse para lograr una expansión.

Al finalizar la Asamblea Constituyente el Viernes 25 de Julio del 2008 arroja como resultado 444 artículos que forman parte del Proyecto de Carta Magna que se elaboró en los últimos 8 meses y que será sometido a referendo el 28 de Septiembre, los cuáles han sido muy discutidos no solo por sectores de la

oposición gubernamental sino también por personas que apoyan al gobierno, esto se debe en gran parte a que la Carta Magna fue diseñada de una manera apurada ya que los asambleístas se quejaron que no se pudo discutir ni analizar de una forma detallada los artículos a aprobarse así como no se pudo incluir otros que serían de vital importancia para el futuro del país, otro gran problema que afronto la Asamblea fue la notoria mayoría por parte del Partido de Gobierno, lo que hizo que la Asamblea se maneje a gusto y disposición del Presidente Rafael Correa, ya que pudo realizar la constitución a su manera y aprobando los puntos que prácticamente el quería, los cuales han sido muy discutidos por sectores de la oposición principalmente.

Además el país a pesar del triunfo que el Presidente y su régimen tuvo en la Asamblea todavía no se encuentra muy estable debido a las intenciones de crear un nuevo congreso o congresillo como se lo quiere denominar el cuál estará vigente hasta cuando se apruebe la nueva constitución y que estará representado por Asambleístas ocasiona una fuerte pugna con los sectores de oposición por que saben que de esta manera el primer mandatario va a tener a la función legislativa bajo su control lo que va a servir para sus intereses, además se puede observar que al nombrar a los nuevos magistrados en la Asamblea Constituyente una Asamblea que es casi en su totalidad personas partidarias del Presidente Correa también se quiere acaparar este poder, lo que hace que no se viva en una completa democracia además de generar una incertidumbre por los cambios que puede ocasionar esta forma de gobierno.



### **3.1.2 Factor Económico**

Estas variables tienen incidencia directa en la empresa ya que un análisis de estas nos permitirá saber como se encuentra la economía del país y proyectarnos a un futuro escenario económico para hacer frente a futuras contrariedades o aprovechar las oportunidades que brinda una buena economía.

Dentro de los factores económicos tenemos que hacer referencia a la situación económica mundial principalmente del momento que vive Estados Unidos, debido a que de este país importamos nuestros productos, y al momento se encuentra atravesando por una recesión económica la cual a ocasionado grandes problemas dentro de su economía elevando las tasas de interés, el desempleo y la inflación lo que a causado que los precios de los productos que nosotros importamos suban ocasionando pérdidas representativas para Inteleq S.A., ya que al subir estos precios la utilidad en la venta de los productos se ha visto afectada, ya que no se puede aumentar en una forma significativa los precios de nuestros productos.

Las principales razones para la recesión económica de Estados Unidos es el alza del precio del petróleo que llego a \$147 dólares por barril, otro factor es el declive de las inversiones residenciales las cuales han aumentado el riesgo de una caída mayor de toda la economía, además de una caída de producción interna ya que el PIB que era de 13 billones de dólares en el 2007 se esperaba que para mediados del 2008 crezca en un 4.9% pero según informes de los expertos solamente a aumentado en un 2,2%, lo que ocasiono que el dólar se debilite, que aumente el desempleo a un nivel del 11%.

#### **a) Razones Para Interpretar La Información Económica**

Debemos interpretar la información económica del país ya que esta nos ayuda en gran manera como empresa ya que nos ayuda a pronosticar y Juzgar si el tiempo es adecuado para ampliar la capacidad instalada, ingresar en nuevos mercados, comprar un auto o una casa, endeudarse.

## **b) Indicadores Económicos**

Los indicadores son una base para verificar la evolución de la economía. Ayudan a entender las fuerzas y las debilidades de la economía. La mayoría de los indicadores describe las alzas y las bajas en la actividad; algunas veces tienen movimientos con una tendencia poco clara a lo largo de los meses. La práctica de la economía y la interpretación de los datos es un “arte”. Se apoya en el juicio, no en la prueba formal. La oportunidad de los indicadores económicos redunda en su utilidad.

## **c) Análisis de los Indicadores Económicos**

La única manera de analizar la información económica de un país es mediante comparaciones. Estas pueden hacerse con: las metas de un gobierno, el pasado, otros países, la teoría.

La comparación más frecuente es con el pasado.

### **3.1.2.1 La Inflación**

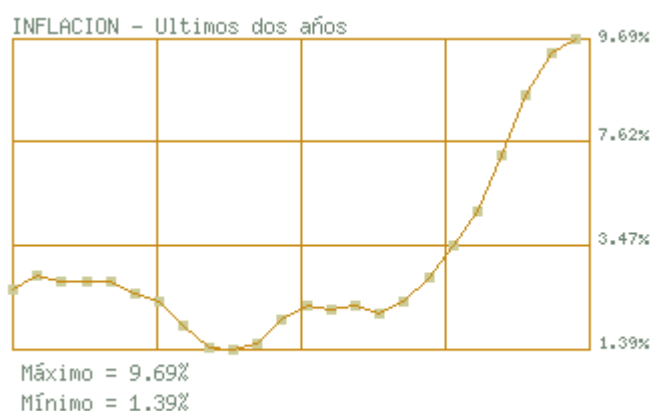
La inflación es un incremento general del nivel de los precios que comúnmente es medido con el índice de precios al consumo que disminuye el poder adquisitivo de la moneda sin afectar a todos los sectores ni personas por igual porque las rentas y los precios no crecen en igual proporción para todos.

El sistema financiero ecuatoriano está atravesando por una situación económica inestable debido a que se puede observar que la inflación para junio del 2008 es de 9,69% y con una tendencia a la alza, lo que es desfavorable para Inteleq S.A. ya que al encontrarse esta variable inestable y con un porcentaje alto que no es común más en una economía dolarizada permitirá una alza en los precios que puedan afectar a la demanda de los productos que ofrecemos al mercado, debido a que poseen un costo alto para las personas, al momento de subir los precios de todos los productos nuestras ventas se verían afectadas ya que los clientes van a buscar comprar productos de primera necesidad o productos sustitutos más

baratos y no bienes suntuarios como es el caso de los productos que Intelq S.A. ofrece. A continuación se puede observar la evolución de la inflación en los últimos dos años:

### La Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %

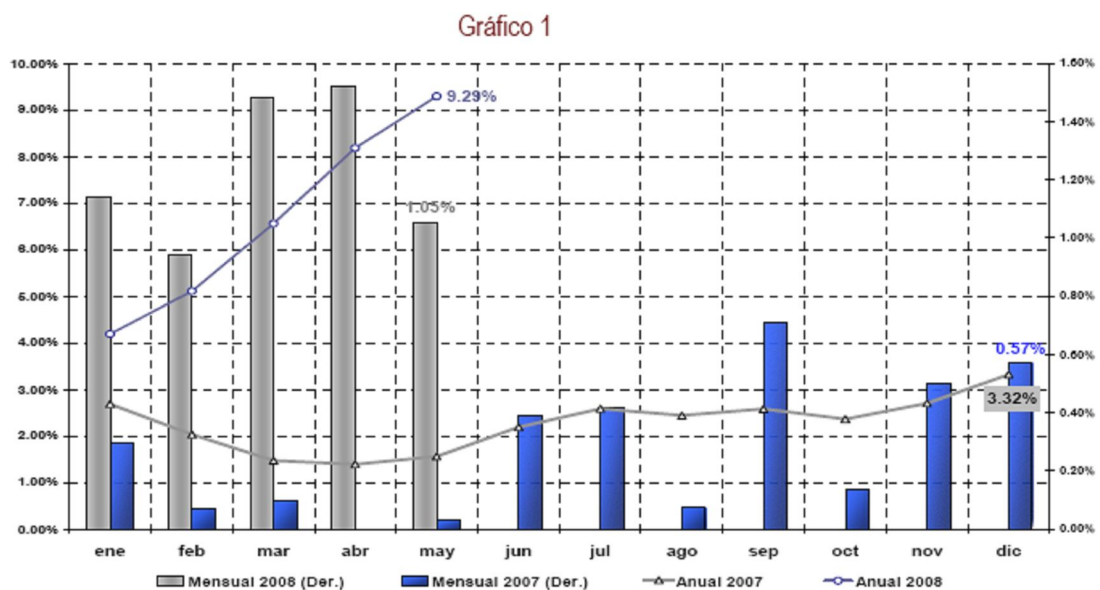


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El aumento de la inflación se debe básicamente al incremento en los precios de los alimentos que afecta a las otras variables. El comportamiento de la inflación durante el periodo 2008 se explica básicamente por el aumento de precios de las siguientes divisiones de consumo:

- Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (2.23%),
- Restaurantes y Hoteles (1.98%),
- Muebles, artículos para el hogar y para la conservación (1.23%); y,
- Prendas de vestir y Calzado (1.09%).

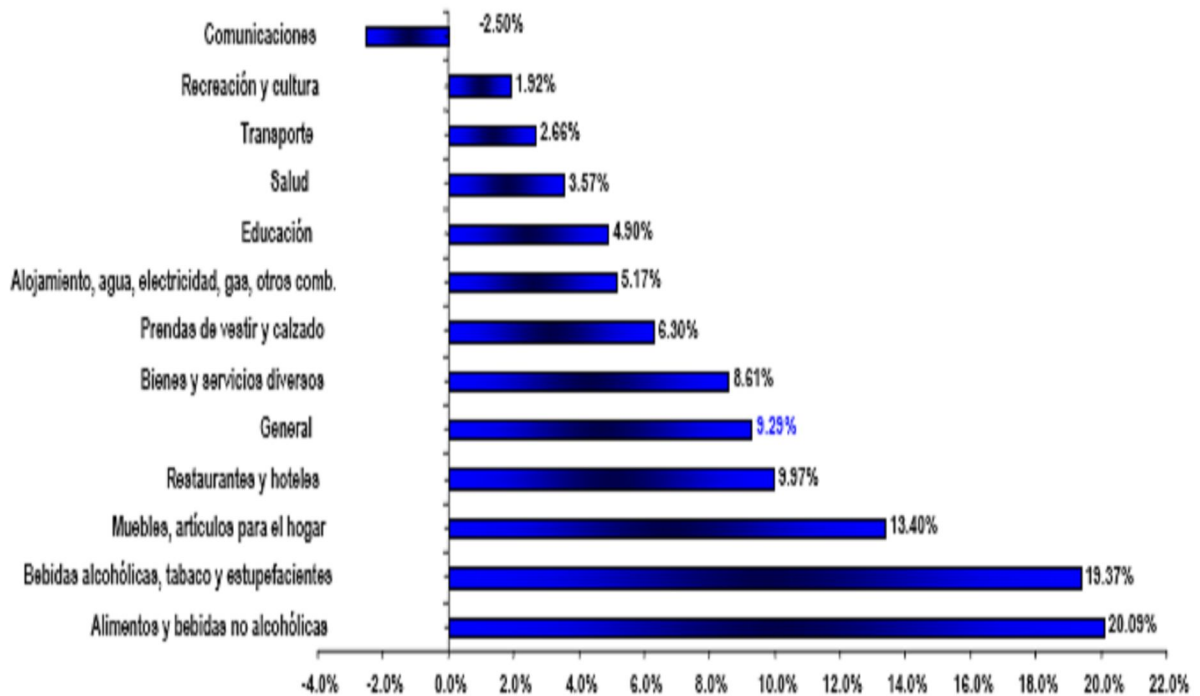
Así, la inflación acumulada alcanzó el 6.28%. De su lado, la inflación anual fue 9.29%, como la podemos observar en el siguiente gráfico:



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

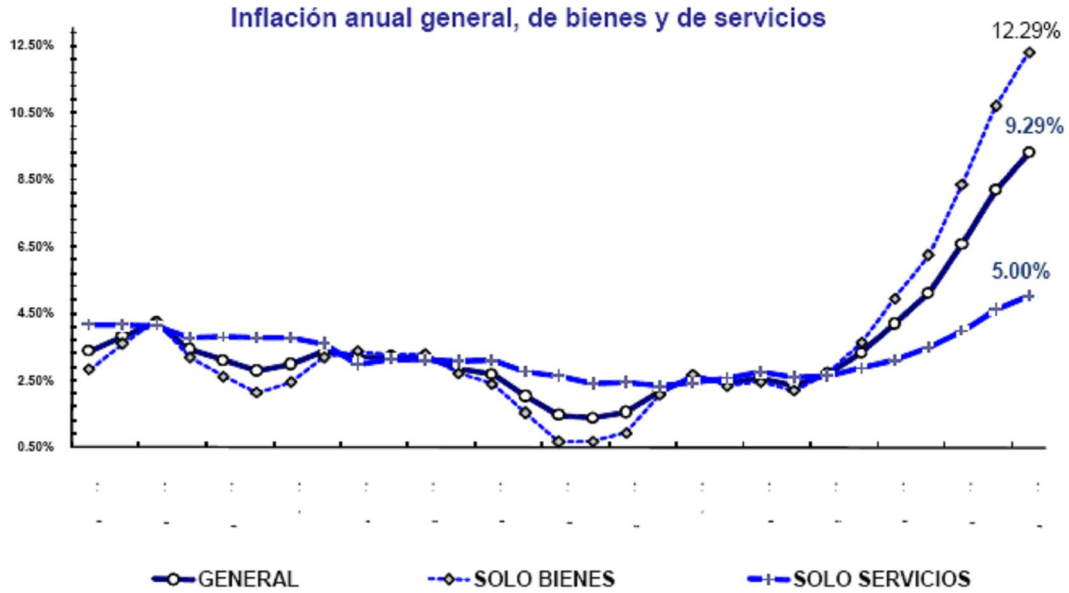
Podemos observar que la principal alza de precios se ha dado en el sector de los alimentos siendo este el principal factor para encarecer los productos y afectar a los otros elementos ya que la gente se va a ver limitada para realizar gastos importantes o se va a limitar en la adquisición de nuevos bienes debido a los altos costos de los alimentos, a continuación presentamos una tabla donde se encuentra el porcentaje de inflación de los diferentes productos y servicios:

## Inflación anual por divisiones de consumo Mayo 2008



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Aquí podemos que los precios de los bienes y servicios diversos que es donde estaría ubicado nuestros productos posee una inflación acumulada de 8,61% la cual está cerca de los 2 dígitos y afecta de manera importante a los precios de nuestro producto ya que ocasiona incrementos en los precios y una disminución de la demanda debido a que los ingresos de nuestros clientes no son lo suficientemente altos, en el siguiente cuadro podemos observar la inflación anual de los bienes y servicios:



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Pese a esta inflación que podemos observar el Gobierno estima que para finales de este año no tengamos una inflación mayor al 5%, como pudimos observar la principal causa para el alza de la inflación es por el alto precio de los alimentos y esto afecta principalmente a los productos importados y a los insumos de producción, por lo que podemos observar que afecta directamente a Intelq S.A. ya que aumenta los costos de importación de productos así como sus precios, esto es debido a que Intelq es una empresa eminentemente importadora ya que su principal productos los importa de los Estados Unidos.

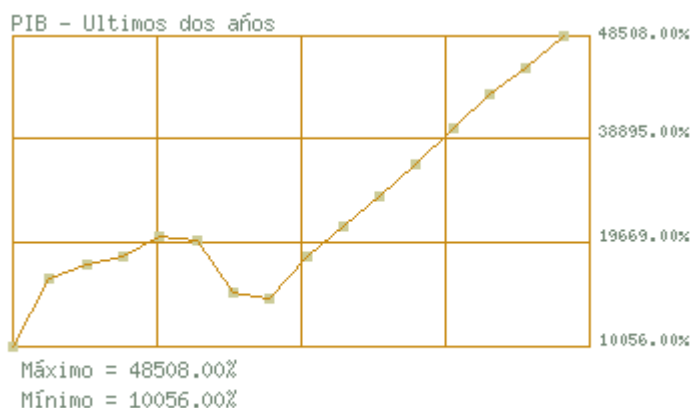
### 3.1.2.2 Producto Interno Bruto

El Producto interno Bruto valora toda la producción de bienes y servicios realizados en el interior del país.

A continuación podemos observar la Evolución del PIB hasta enero del 2008:

#### PIB.

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	44490.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD



Fuente: Banco Central del Ecuador

Podemos observar un constante crecimiento del PIB hasta ubicarse en enero del 2008 en 48.508,00 millones de dólares, lo que a ocasionado que en los últimos 27 años el PIB prácticamente se aumente en 4 veces, pero no se puede ver resultados como la mejoría en el nivel de vida de los ecuatorianos, esto es porque

a crecido más por el lado de los precios que por la propia producción, esto se debe principalmente a que mucha de nuestra producción está dada por el precio del petróleo que hemos podido observar que en los últimos años a se han mantenido altos, además el incremento acelerado de la inflación traducida en mayores precios influye directamente en el PIB. Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

A continuación podemos observar el PIB del año 2007 y 2008 por sectores:

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>2007 (prev)</b>	<b>2008 (prev)</b>
Tasa de variación anual (USD 2000)	2,65%	4,25%
PIB (millones USD 2000)	22.127	23.067
PIB per cápita (USD 2000)	1.626	1.671
PIB (millones USD corrientes)	44.290	48.508
PIB per cápita (USD corrientes)	3.270	3.514
<b>Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)</b>	<b>2007. II</b>	<b>2007.III</b>
PIB TOTAL	0,51%	1,08%
Explotación de minas y canteras	-0,05%	-0,40%
Servicios(+)	0,15%	1,18%
Comercio al por mayor y menor	-0,07%	1,22%
Industria ( excluye refinación de petróleo)	1,25%	1,32%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,69%	0,22%
Construcción	-3,04%	5,58%
Otras Ramas(++)	4,02%	0,77%

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Para el año 2008 en el sector del Comercio al por mayor y menor que es en el Sector en el que se encuentra Inteleq S.A. tenemos un aumento del porcentaje de participación en el PIB este aumento es del 1,29%, esto es bueno para Inteleq S.A. ya que representa mayores ingresos por un mayor porcentaje de ventas, pero como habíamos explicado arriba este aumento se da principalmente por la



subida de precios que causo la inflación así que no ayuda a mejorar demasiado la economía de la empresa ya que su aumento no fue por una expansión en el mercado o una mayor captación de clientes, sino por el alza de los precios.

### **3.1.2.3 Tasas de Interés**

Las tasas de interés son el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

#### **3.1.2.3.1 Tasa de Interés Activa**

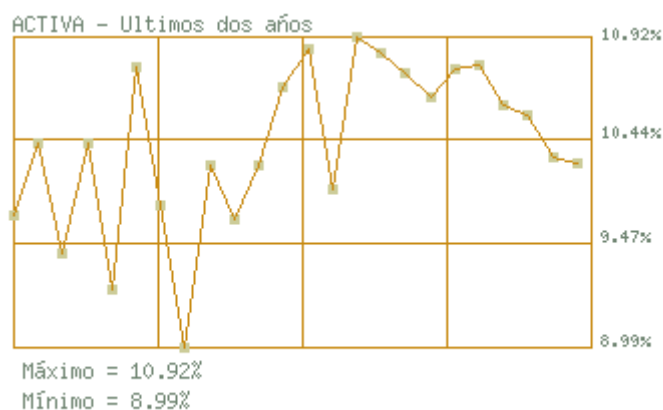
La tasa de interés activa es el precio que cobra una institución financiera por el dinero que presta.

Como podemos observar la tasa de interés activa en el país a Mayo del 2008 fue de 10,14% con una tendencia a la baja, de esta manera podemos observar que esta tasa va a la par con la inflación ya que esta también se encuentra a la baja, pero revela un porcentaje elevado para una economía dolarizada ya que al mantener una divisa fuerte como es el dólar las tasa deben ser más bajas por la fortaleza de esta moneda, de esta manera podemos observar que las empresas van a tomar precauciones para optar por un crédito que les permita ampliarse ya que deben estar respaldadas por una gran solvencia económica y buenos ingresos que les permita enfrentar futuros riesgos.

A continuación presentamos el cuadro de la tasa de interés activa del último año:

## Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %



Fuente: Banco Central del Ecuador

### 3.1.2.3.2 Tasa de Interés Pasiva

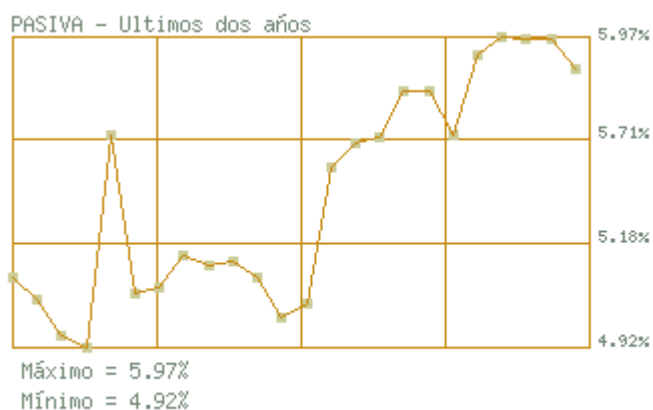
Es el porcentaje de dinero que nos pagan las instituciones financieras por invertir nuestro dinero en estas, ya sea como depósitos, inversiones, etc.

Por medio de esta tasa podemos observar que tan rentable es invertir o mantener el dinero de nuestra institución en las Instituciones Financieras del Ecuador, observamos que para mayo del 2008 la tasa de interés pasiva se encuentra en el 5,86% que refleja que se va a obtener un rendimiento no tan significativo en las inversiones, ya que las ganancias de invertir en las Instituciones Financieras del País no van a ser muchas, mas aún cuando este índice tiende a bajar en los

próximos meses como se puede observar en el siguiente cuadro que contiene los porcentajes de las tasa pasiva del último año:

### Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %



Fuente: Banco Central Del Ecuador

### 3.1.2.4 Balanza Comercial

Es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit, de lo contrario de un déficit comercial.

A continuación presentamos un cuadro donde detallamos la balanza Comercial del Ecuador en el 2008:

#### Balanza Comercial Enero – Mayo del 2008

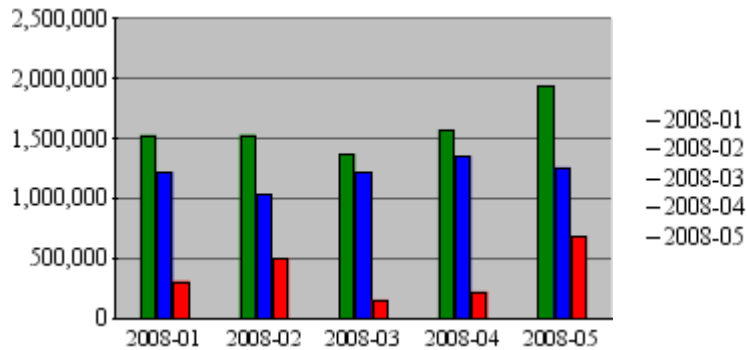
AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2008-01	2,595,263.10	1,528,222.63	984,311.32	1,220,721.36	1,322,949.41	307,501.27
2008-02	2,502,359.68	1,530,420.64	768,245.56	1,032,001.18	1,111,840.37	498,419.46
2008-03	2,113,988.33	1,374,295.82	882,953.79	1,221,916.73	1,311,711.81	152,379.09
2008-04	2,379,419.25	1,572,331.20	814,232.35	1,352,452.83	1,444,679.83	219,878.37
2008-05	2,484,841.35	1,942,313.84	692,175.39	1,259,500.42	1,348,131.22	682,813.42
<b>TOTAL GENERAL:</b>	12,075,871.70	7,947,584.11	4,141,918.40	6,086,592.50	6,539,312.63	1,860,991.61

Fuente: Banco Central del Ecuador

**GRAFICO**

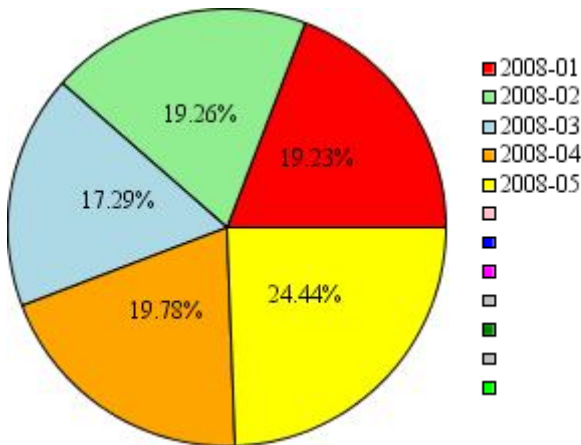
TIPO: COLUMNA

XFOB: color verde MFOB: color azul BC: color rojo



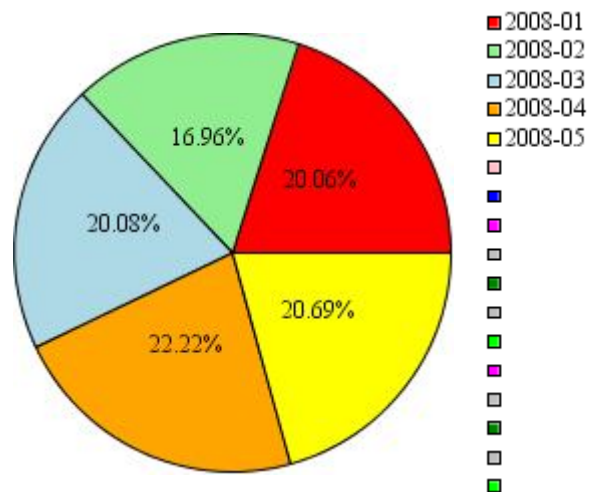
**GRAFICO**

TIPO: PASTEL-EXPORTACIONES



**GRAFICO**

TIPO: PASTEL-IMPORTACIONES



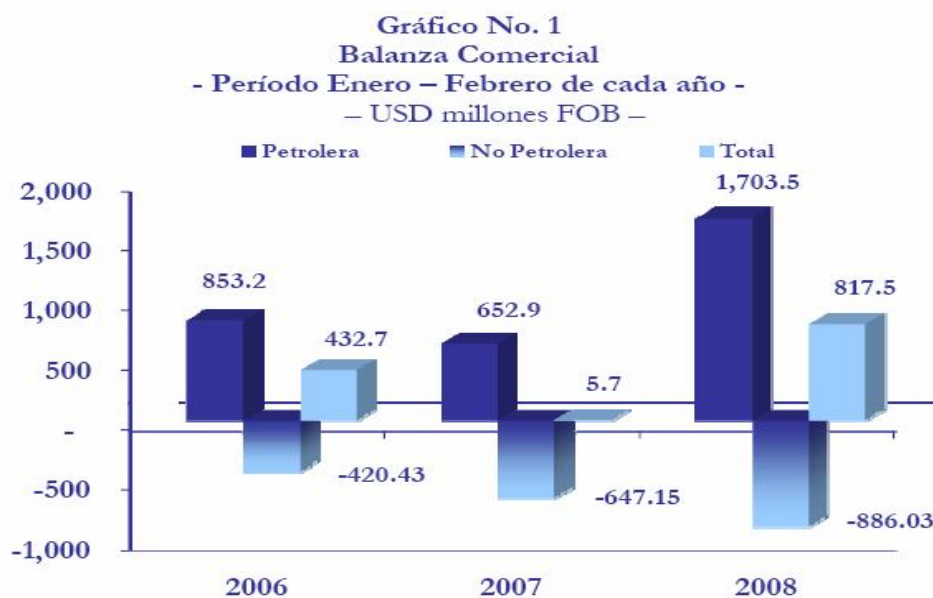
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Podemos observar que durante los primeros meses del año el Ecuador obtuvo una Balanza Comercial Positiva de \$ 1.860.991,61, obteniendo de esta manera una variación anual en las exportaciones totales del 69,7%, mientras que la variación en las importaciones anuales mostraron un menor ritmo de crecimiento del 24,9%.

La Balanza Comercial Petrolera a febrero del 2008 fue de \$1.703,5 millones de dólares, mostrando un aumento del 160,9% en relación al 2007, que se debe principalmente a un crecimiento de los precios del petróleo que se fueron de un

82,6%, así como de un crecimiento del volumen exportado del 26,4% de las exportaciones petroleras crudo y derivados.

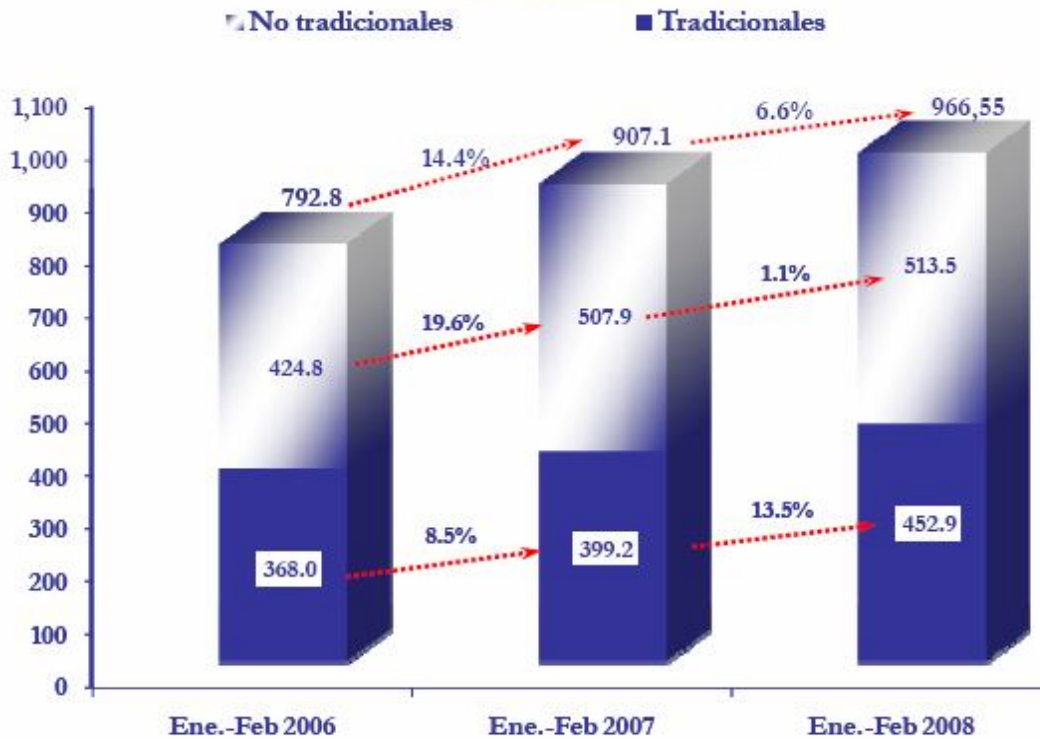
Por su parte la Balanza comercial no petrolera que es en la que se encuentra Inteleq S.A. para febrero del 2008 ascendió a \$ -886 millones de dólares, aumentando su déficit en \$ 238,9 millones, 36,9% frente al alcanzado en febrero del 2007 \$ - 647,2 millones, como podemos observar en el siguiente cuadro:



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Las exportaciones no petroleras registraron para febrero del 2008 un incremento en el valor de sus exportaciones de 6,6% como resultado de un efecto positivo en un precio de venta al exterior 10,2% a pesar de que el volumen exportado decreció en un 3,3, %, como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

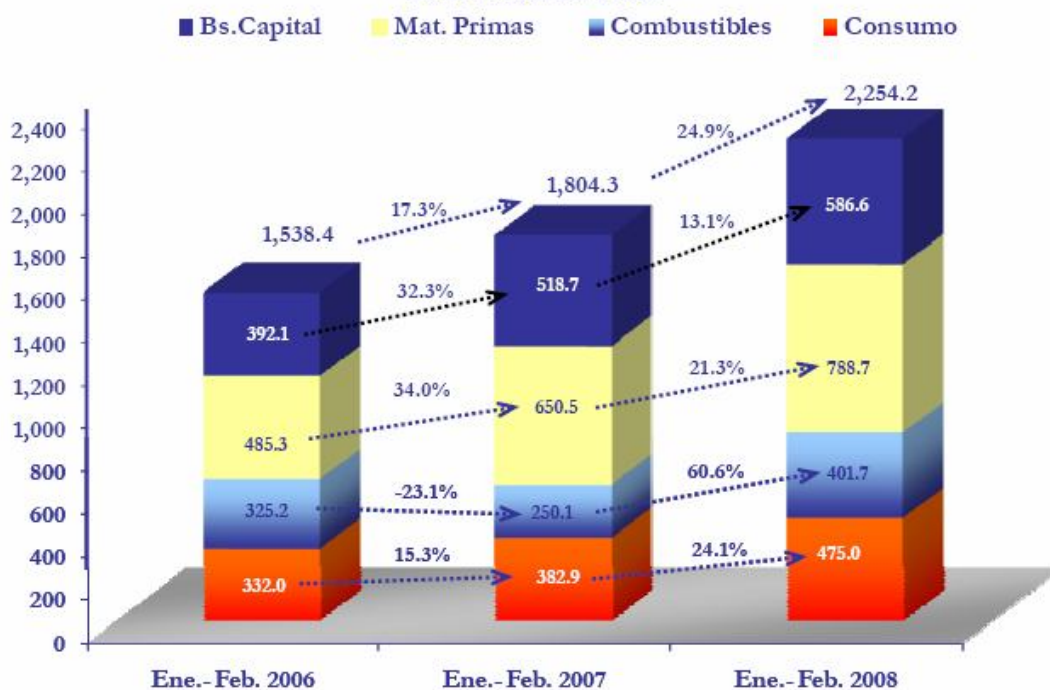
**Gráfico No. 9**  
**Exportaciones No Petroleras : Tradicionales y No Tradicionales**  
**- Período Enero – Febrero de cada año -**  
**– USD millones FOB –**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Es de interés realizar el estudio de las importaciones de acuerdo a la clasificación económica que agrupa a los productos dependiendo del uso o del destino, comparando el año 2008 con el 2007 se obtiene que los grupos de productos importados presentan crecimientos en valor destacándose el importante aumento de Combustibles y Lubricantes 60,6% y Bienes de Consumo 24,1%, como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

**Gráfico No. 15**  
**Importaciones Totales: Según Clasificación Económica**  
**- Período Enero – Febrero de cada año -**  
**- USD millones FOB –**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Ecuador exporta un 7,25% más cada año, aunque el incrementó puede ser mayor, para mejorar este porcentaje debemos dejar de ser exportadores de Materia Prima, y competir con productos con valor agregado, aunque es sumamente favorable que en la actualidad el Sector No Petrolero haya aumentado sus niveles de exportación y ya no sea solo el sector Petrolero el que abarque la gran mayoría del porcentaje de exportaciones, lo que nos ha favorecido para tener un superávit en la Balanza Comercial de \$ 682.813,42 dólares al mes de Mayo del 2008, y un Superávit en la Balanza Comercial Acumulada a Mayo del 2008 de \$ 2.012,57 millones de dólares, como podemos observar en el siguiente gráfico:



<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>Abr-08</b>	<b>May-08</b>
<b>Exportaciones (millones USD FOB)</b>		
Total exportaciones mes	1.607,33	1.942,31
Total exportaciones acumuladas	6.161,27	8.103,58
Exportac. acum. petroleras	4.051,85	5.402,50
Exportac. acum. no petroleras	2.109,42	2.701,09
<b>Importaciones (millones USD FOB)</b>		
Total importaciones mensuales	1.352,45	1.259,50
Total importaciones acumuladas (d)	4.827,09	6.086,59
Imp. ac. materias primas	1.686,05	2.130,17
Imp. ac. bienes consumo	1.077,82	1.387,13
Imp. ac. bienes de capital	1.242,27	1.586,53
Imp. ac. combustibles lubricantes	820,06	981,64
Imp. ac. bienes diversos	0,89	1,12
<b>Balanza comercial acumulada</b>	<b>1.330,64</b>	<b>2.012,57</b>

**Fuente: Banco Central Del Ecuador**

### **3.1.3 Factor Social**

Los factores sociales nos permiten observar variables que son propias de las personas y de las regiones en general ya que dentro de este factor estudiamos la idiosincrasia de las personas, sus tradiciones, su cultura y costumbres, para de esta manera determinar como se posicionan nuestros productos dentro de la sociedad.

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las

actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio.

Es importante conocer estos, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales.

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no podemos aislarnos, se nos presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa, y sus tendencias son, a saber: la última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

Preocupa la contaminación del aire, del agua, los huecos en la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de selvas tropicales y de otros recursos naturales. Día con día nos sensibilizamos más acerca de nuestro entorno ecológico y tratamos de cuidar nuestro hábitat, modificando los patrones de consumo.

En la actualidad podemos observar que en nuestro país la mayoría de las personas tienen una tendencia a comprar productos tecnológicos de alta calidad, además podemos observar que los productos como los I- pods, las computadoras portátiles y otros productos de tecnología se han metido dentro de las costumbres de las personas, por este motivo es fácil encontrarse a cualquier persona y de cualquier edad ya sea ejecutivo o estudiante con un I – pod o una laptop, por este motivo creemos que el factor social va a ser de gran impulso para ir creciendo cada vez más dentro del mercado ecuatoriano, además podemos ver que el tener

un computador se a convertido en una necesidad de toda familia en el Ecuador ya que debido a otros avances tecnológicos como el internet los jóvenes de las familias las necesitan para realizar sus deberes o trabajos, así como las personas adultas las utilizan para realizar diversos tipos de trabajo, es por esto que en la actualidad se puede observar a muchas familias que poseen computadores, además últimamente el gobierno y otras instituciones de apoyo, así como instituciones educativas privadas buscan mantener a todos los colegios y escuelas con áreas de computación eficientes y avanzadas tecnológicamente por lo que podemos observar que las personas quieren invertir más en educación, lo que nos beneficiaría ya que para esto en gran parte se requiere de productos tecnológicos como son los computadores que ofrecemos.

Un factor social muy importante que afecta al país y que nos afecta a Intelq S.A. como empresa es el siguiente:

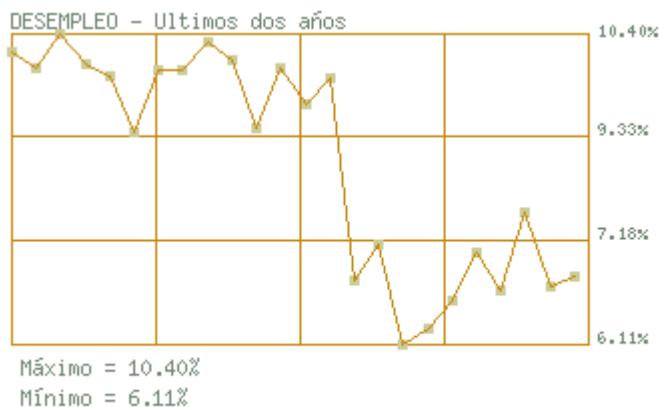
### **3.1.3.1 La Tasa De Desempleo**

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

Como podemos observar en el siguiente cuadro la tasa de desempleo a junio del 2008 se encuentra en el 7,06% y hay una tendencia a mantenerse en este promedio lo cual es un problema para los ecuatorianos ya que un gran indicador de que el país está siendo más productivo y generando mayor riqueza, obteniendo de esta manera mayores fuentes de trabajo es este y al mantenerse en este promedio nos indica que el país no está mejorando económicamente:

## Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %



**Fuente: Banco Central del Ecuador**

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

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

Estos altos índices de desempleo generan la migración de las familias lo cual afecta a nuestra empresa ya que por un lado al salir los ecuatorianos reduce el potencial mercado que posee Inteleq S.A. pero por otro lado los migrantes envían sus remesas al Ecuador convirtiéndole a este valor en la segunda fuente de ingreso después del petróleo, lo que es bueno para nuestra empresa ya que de esta manera los hijos o las personas que dependen de los migrantes que reciben esas remesas pueden adquirir productos como los nuestros.

### **3.1.3.2 Tasa de Migración**

Unos tres millones de ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares. El año pasado, esa cifra fue de alrededor de USD 1.740 millones.

Los años 2000 y 2001 marcaron la era en que Ecuador comenzó a vivir de las remesas, los envíos de dinero que realizan los familiares desde el extranjero. El éxodo masivo que siguió a la crisis bancaria dio como resultado un doloroso proceso que separa familias, pero que ha servido para aplacar, en parte, la pobreza, convirtiéndole al Ecuador en un gran exportador de mano de obra barata.

El país se beneficia de las remesas de varias maneras. Estas representan una inyección a la economía, ya que la liquidez es uno de los efectos positivos de este fenómeno. Esa inyección, que para este año se proyecta en unos USD 1.800 millones se traduce en un aumento de la demanda, ya que la capacidad de consumo de los receptores de las remesas aumenta, de esta manera podemos observar que afecta de una manera positiva al cumplimiento de los objetivos de Inteleq S.A. ya que las personas que se encuentran dentro del país y principalmente en nuestros nichos de mercado van a poder adquirir sin mayores problemas cualquiera de nuestros productos. El consumo mejora las recaudaciones tributarias (principalmente del Impuesto al Valor Agregado) y los envíos generan mayor actividad en el sistema financiero, pues los bancos reciben los depósitos y cobran una tasa.

Pero lo más destacable de las remesas es que es dinero que se invierte directamente donde más se necesita, sin pasar por las manos del Estado.

Al menos un millón de ecuatorianos recibe dinero del extranjero, que beneficia a unas dos personas más de su familia.

A continuación presentamos la tasa de migración obtenida para el año 2007 según el INEC:

**TASA DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS, POR SEXO  
AÑO 2007**

SEXO	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACIÓN
<b>SALIDA DE ECUATORIANOS</b>	<b>800.869</b>	<b>58,9</b>
HOMBRES	415.324	60,9
MUJERES	385.545	56,8
<hr/>		
<b>POBLACIÓN 2007 1/</b>	<b>13.605.485</b>	
HOMBRES	6.820.843	
MUJERES	6.784.642	

1/ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2001 - 2010 - INEC - CELADE

2/ TASA POR 1.000 HABITANTES

**Fuente: INEC**

En la cual podemos apreciar que solamente en un año han salido 800.869 personas del Ecuador a diferentes países entre los principales destino se encuentran Estados Unidos, España e Italia, creando en el país un problema social ya que se destruye el núcleo familiar lo que ocasiona incluso que aumente la delincuencia, pero ayudando al país a estabilizar su economía ya que sus remesas constituyen una importante fuente de ingreso.

### **3.1.4 Factor Tecnológico**

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Ecuador es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Como ejemplo tenemos el aumento extraordinario en el número de mujeres que trabajan que ha sido atribuido parcialmente a los avances tecnológicos, tales como los instrumentos que economizan tiempo y mano de obra y los nuevos productos de comidas rápidas.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances de la ciencia pura, es decir, el conocimiento científico del medio ambiente del hombre y sus propiedades, lo cual requiere de la inversión de grandes cantidades de capital. Sin embargo, aún las empresas que ostentan un liderazgo tecnológico no pueden ignorar la posibilidad del cambio tecnológico ni suponer que no se pueda copiar una ventaja tecnológica. A manera de ejemplo tenemos el caso de las industrias de alta tecnología, como la de semiconductores, donde es práctica común que los competidores copien una nueva tecnología. Empleando técnicas alternas de ingeniería, se puede superar una ventaja tecnológica de la competencia en unos pocos meses y a un mínimo costo de desarrollo con relación al costo original. Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico: el que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos. Mientras que desde el punto de

vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta en tres formas principales: en la creación de una nueva planta física o de un nuevo proceso; en la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos. Y en el nivel más alto de educación general de la población, que proporciona el marco para la acción eficiente de los factores que directamente intervienen en la producción.

En nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y, si bien es cierto que en buena parte de ellas se cuenta con el conocimiento y la experiencia de su propio oficio, también lo es que en un alto y considerable porcentaje, tanto de los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales, resultan obsoletos o bien son inadecuados.

Otra situación que se enfrenta en Ecuador es el reducido presupuesto que se dedica a la investigación y desarrollo. La suma total de gastos en este rubro se suele expresar como un porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) o del ingreso nacional per capita, a fin de establecer un índice de comparabilidad de esfuerzos nacionales.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades. Los especialistas en mercadotecnia necesitan comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades humanas; colaborar muy de cerca con el personal de investigación y desarrollo para fomentar una investigación más orientada al mercado; estar alertas a todo aspecto negativo posible en una innovación que puedan causar daño a los consumidores o provocar un rechazo, por lo que deberán analizar sistemáticamente algunas de las tendencias en la tecnología; entre otras: el ritmo rápido del cambio tecnológico, los presupuestos dedicados a la investigación y desarrollo, la concentración en pequeñas mejoras, las crecientes regulaciones, y los efectos negativos de las innovaciones tecnológicas.



En los últimos años se ha podido observar que a nuestro país a ingresado una gran cantidad de productos tecnológicos, lo cual a creado una gran oferta de estos productos pero también podemos apreciar que la mayoría de estos son de mala calidad o de una tecnología retrasada ya que ingresan por medio de mercados ilegales y con marcas desconocidas o de baja calidad lo que afecta directamente al desarrollo tecnológico de las empresas grandes, las que ofrecen productos de última tecnología y de buena calidad ya que estos productos se venden a bajos precios y hacen que la gente prefiera estos antes que un producto reconocido, lo que frena el desarrollo tecnológico del país ya que no se puede importar productos tecnológicos de última generación en vista que van a tener muy poca acogida debido a la competencia desleal que existe.

Otro punto muy importante es que en el Ecuador no se otorga los recursos necesarios para el desarrolló de nueva tecnología lo que ayudaría a no tener que importar estos productos sino que de está manera podríamos tener personal especializado, además las máquinas para producir en nuestro país estos productos, lo que impulsaría a obtener bajos costos de producción y grandes ganancias económicas tanto para la empresa como para el país, ya que de esta manera vamos a generar más empleo y vamos a ayudar a obtener un Producto Interno Bruto mas elevado.

### **3.1.5 Factor Demográfico**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos.

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de una organización, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño;

- Densidad;
- Ubicación y distribución;
- Edad y sexo;
- Grupos étnicos,
- Empleo y desempleo;
- Estado civil; número de hijos;
- Escolaridad,
- Tipo de vivienda;
- Migración,
- Índices de natalidad y mortandad;
- Distribución del ingreso;
- Clase social;
- Religión;
- Nivel educativo, entre otros.

Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para los especialistas en mercadeo de bienes de consumo, puesto que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

#### **a) Análisis Demográfico del Ecuador**

Los productos que ofrece Inteleq S.A. se los puede distribuir en todo el Ecuador debido a que cualquier persona puede tenerlos y utilizarlos desde niños a personas adultas, es por esto que hemos elegido nuestro mercado general a la

población de todo el Ecuador la cuál se encuentra distribuida de la siguiente manera:

#### **Población del Ecuador**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	6,018,353	49.51	49.51
Mujer	6,138,255	50.49	100.00
<b>Total</b>	<b>12,156,608</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: INEC**

Teniendo un mercado total de 12.156.608 personas a las cuales se les puede ofertar nuestro productos, pero en la actualidad nuestra empresa posee sucursales ubicadas en nuestros principales mercados locales que son Quito y Guayaquil, lo cuál no implica que por esto no se pueda distribuir nuestro producto a las diferentes regiones del Ecuador, es por esto que presentamos el total de la población de Quito como una parte de nuestro mercado local:

#### **Población Quito**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	673,315	47.84	47.84
Mujer	734,211	52.16	100.00
<b>Total</b>	<b>1,407,526</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: INEC**

En el cual podemos observar que tenemos 1.407.526 clientes potenciales, mientras que en Guayaquil tenemos el siguiente mercado:

## Población Guayaquil

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	755,593	48.45	48.45
Mujer	803,921	51.55	100.00
<b>Total</b>	<b>1,559,514</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: INEC**

Que no permite ver un total de 1.559.514 clientes potenciales en esta localidad, por lo cual podemos observar un gran porcentaje de demanda lo que indica que la empresa debe plantear de manera adecuada sus estrategias de venta para poder llegar a la mayoría de personas y poder incrementar su mercado de manera paulatina.

### 3.2 Influencias Microambientales

#### 3.2.1 Mercado

Dentro del mercado se debe analizar las cantidades de oferta y demanda que existen de determinado bien, producto o servicio de una empresa, además se debe conocer el tamaño del mercado, la participación que posee la empresa dentro del mercado, y el crecimiento del mercado, para de esta manera conocer a ciencia cierta las cantidades de producto que podemos vender, así como saber como la empresa puede ir captando un mayor número de clientes dentro del mercado y para ocupar un mayor porcentaje de este.

“En forma general podemos decir que MERCADO es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio.

En forma particular, tenemos varias definiciones para mercado:

- Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta mercancías o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos.
- Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio.
- En teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios.
- También implica una demanda para un producto o servicio.
- La determinación del precio y la transferencia del título son actividades esenciales para la existencia de un mercado”.<sup>1</sup>

Es importante conocer cuales son las principales empresas que venden Computadores, I-pods, software y accesorios de computación, con la finalidad de saber el ámbito en el que se desarrollan y que participación poseen dentro del mercado de nuestro país

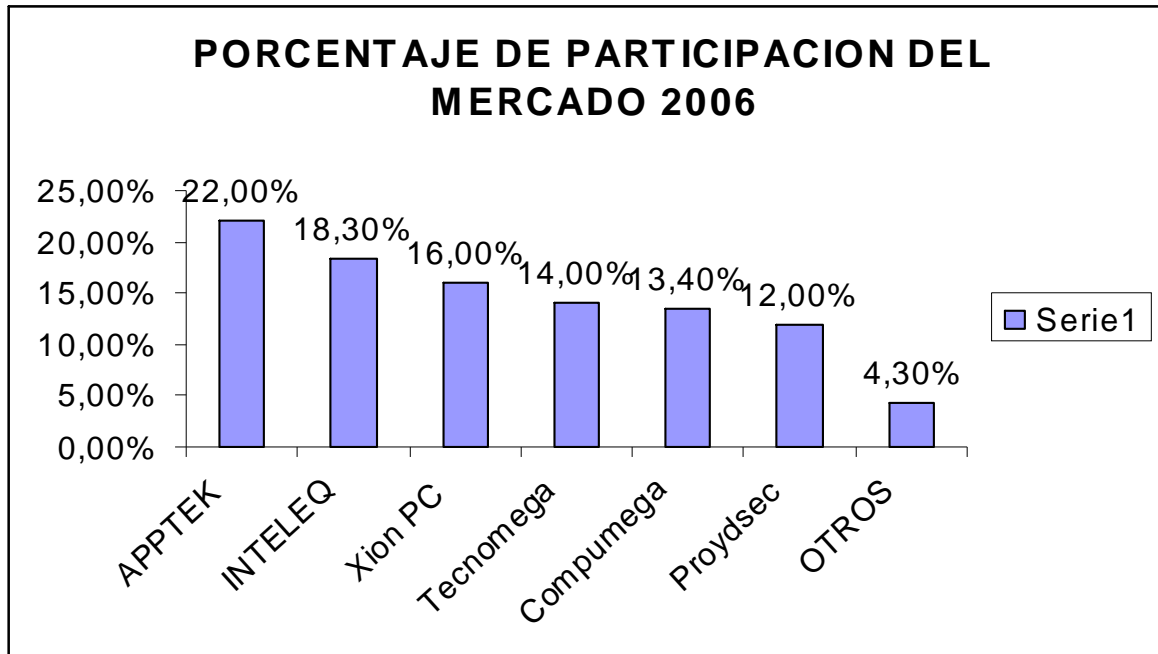
Según investigaciones realizadas sobre la participación de mercado dentro del sector los porcentajes obtenidos al año 2006 es el siguiente:

<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN 2006</b>	
APPTEK	22,00%
INTELEQ	18,30%
Xion PC	16,00%
Tecnomega	14,00%
Compumega	13,40%
Proydsec	12,00%
OTROS	4,30%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Inteleq S.A.

**Realizado por:** Jaime Acevedo

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/fundamentosmkt.htm>



**Fuente:** Inteleq S.A.

**Realizado por:** Jaime Acevedo

### 3.2.1.1 La Demanda

“Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. Si consideramos constantes todos los valores salvo el precio del bien, esto es, si aplicamos la condición *ceteris paribus*, podemos hablar, de la tabla de demanda del bien A por un consumidor determinado cuando consideramos la relación que existe entre la cantidad demandada y el precio de ese bien”.<sup>2</sup>

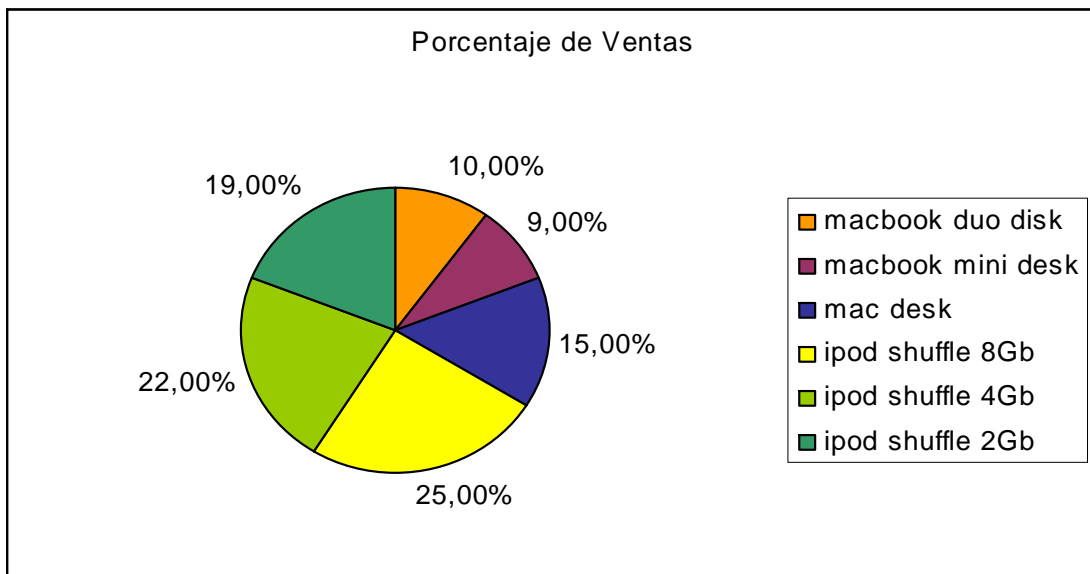
Los clientes de Inteleq S.A. tienen un mayor interés por la compra de los siguientes productos:

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>

Producto	Porcentaje de Ventas
Macbook Duo Disk	10,00%
Macbook Mini Desk	9,00%
Mac Desk	15,00%
Ipod Shuffle 8Gb	25,00%
Ipod Shuffle 4Gb	22,00%
Ipod Shuffle 2Gb	19,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Inteleq S.A.

Realizado por: Jaime Acevedo



Fuente: Inteleq S.A.

Realizado por: Jaime Acevedo

Por lo que se puede apreciar que los productos preferidos por el cliente y los que mas se venden dentro de Inteleq S.A. son los I-pod ya que están presentes en más de un 50% de sus ventas, así como los computadores en especial las computadoras personales, esto se debe a la gran acogida que a tenido la venta de estos productos a través de las tiendas de Mundomac ya que de esta manera se llega de una forma más fácil a los clientes.



### 3.2.1.2 La Oferta

“Al igual que en el caso de la demanda, señalaremos un conjunto de factores que determinan la oferta de un empresario individual. Estos son la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo, capital) y el precio del bien que se desea ofrecer.”<sup>3</sup>

Los Principales productos que ofrece Inteleq S.A. tanto para las plazas de Quito y Guayaquil así como a nivel nacional son los siguientes:

- Macbook Duo Disk      \$ 2.584,00
- Macbook Torre         \$ 2.455,00
- Macbook Mini Desk    \$ 1.847,00
- Macbook Mini         \$ 1.845,00
- Macbook Pro          \$ 1.790,00
- Mac Desk                \$ 1.752,00
- Macbook Dicje         \$ 745,00

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>





- Ipod Shuffle 8gb           \$ 385,00
- Ipod Shuffle 4gb           \$ 336,00
- Ipod Shuffle 2gb           \$ 235,00
- Ipod Nano 2gb             \$ 145,00



- Sillón Para Ipod           \$94,00
- Ipod Lc Deskco            \$86,00
- Parlantes Bose 550w      \$84,00
- Mackbook Mochbag        \$75,00
- Sillon Bose Ipod          \$55,00
- Mackbook Vestido         \$40,00
- Mackbook Prottec         \$28,00
- Cargador Ipod             \$12,00
- Adaptador Para Ipod Usb   \$10,00



Además vende accesorios de computación como son:

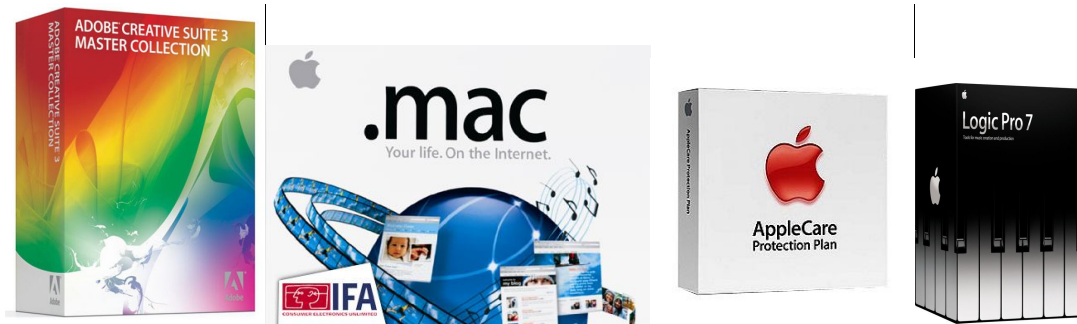
- Teclados
- Mouse
- Memorias
- Servidores
- Impresoras
- Scanners



Y software de la marca Apple:

- Iwork 06
- Mac OS
- Final Cut Studio
- Virus Barrier
- Creative Suit 3
- Apple Care

- .Mac
- Adobe Cs3 Box Art
- Logic Pro7
- Apple Aperture



### 3.2.2 Cliente

“El análisis de los clientes permite a la empresa observar y proyectarse a un determinado volumen de ventas, ya que se realiza una evaluación de los clientes actuales y los potenciales, lo que nos permitirá saber el número de clientes que tenemos y los que podríamos tener, además de observar el comportamiento del consumidor.

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

- **Mercados De Consumo:** individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
- **Mercados Industriales:** organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
- **Mercados Revendedores:** organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.
- **Mercados Gubernamentales:** Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.

- **Mercados Internacionales:** compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros”.<sup>4</sup>

Los clientes de Inteleq son los siguientes:

- Consumidor Final
- Kieme Cia Ltda
- Print Soft
- Rapp Collins Del Ecuador Comunicaciones
- Tecnoplus Cia Ltda
- Colegio Americano De Quito
- Empresas Pinto S.A
- Peñaherrera Y Ponce S.C.C. Estudio Jurídico
- Publicaciones Carvajal
- Publipoint
- Salgado Carmen
- Vernaza Grafic
- Produbanco

Debido a sus locales comerciales en los diferentes centros comerciales de Quito y Guayaquil el Consumidor Final se vuelve uno de los clientes más importantes para Inteleq S.A., pero también podemos ver que posee ventas a instituciones importantes como son el Produbanco, Empresas Pinto que son el motivo por el cual Inteleq registra un elevado porcentaje de ventas anualmente.

### **3.2.3 Proveedor**

El análisis de Proveedores es muy importante ya que de esta manera podemos establecer las líneas de productos que nos ofrece cada proveedor, el lugar de origen del mismo, las condiciones en que realizamos la compra de la mercadería, los canales de distribución del producto, la calidad y el costo.

---

<sup>4</sup> [www.nireblog.com](http://www.nireblog.com)

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía. Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

El Proveedor principal de Inteleq S.A. es Apple debido a que Inteleq S.A. es el distribuidor oficial de los productos de esta marca en el Ecuador, constituyéndose prácticamente en el representante de Apple en Ecuador.

Los siguientes son los principales proveedores de Inteleq S.A.:

- Apple
- Intcomex
- Itrade Corporation
- Macaccess Corporation
- Macmall
- Seg Computer And Pheriferals
- Viastara Llc

Cómo podemos observar todos estos proveedores están relacionados con la marca apple, además la importación de los productos que Inteleq S.A. comercializa se los hace desde Estados Unidos directamente, de esta manera se puede avalar la originalidad y calidad del producto no permitiendo lugar a falsificaciones ni piratería.

### 3.2.4 Competencia

El análisis de la competencia es de gran importancia para la organización ya que este nos permite estar preparados a enfrentar dentro del mercado a empresas que distribuyan nuestro mismo producto o servicio, de esta manera se puede saber cuales son nuestros competidores actuales, proyectarnos y ver cuales podrían ser nuestros futuros competidores, los productos sustitutos que existen en el mercado así como realizar un Balance de Poder entre el comprador y la empresa.

“La competencia es el verdadero motor de un gran número de actividades. La competencia se asocia, con frecuencia, a la idea de rivalidad u oposición entre dos o más sujetos para el logro de un objetivo, como la utilidad personal o la ganancia económica privada. En Economía, esta concepción se ha visto complementada por aquella otra que considera a la competencia como un mecanismo de la organización de la producción y de la determinación de precios y rentas. Así, para los economistas clásicos de libre competencia era la fuerza ordenadora que impulsaba a una empresa individual a la reducción del precio de sus productos con la finalidad de incrementar su participación en el mercado.

Con posterioridad, han surgido teorías que identificaban la competencia con las distintas formas que adoptan los mercados. El criterio que hace referencia al número de participantes en el mercado ha sido más profundamente utilizado para clasificar las diferentes situaciones de competencia. En el cuadro siguiente se presentan las distintas estructuras de mercado simples o ideales que sirven de marco de referencia.

La competencia que se produzca entre un gran número de vendedores (competencia perfecta) será distinta de aquella que se genere en un mercado donde ocurra un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo donde la competencia es inexistente, destaca aquel en que el mercado es controlado por un solo productor (monopolio). En cualquiera de estas situaciones, los productores compartirán el mercado con un elevado número de compradores. También caben, sin embargo, las situaciones en que hay un

reducido número de demandantes, como, por ejemplo, los casos de monopolio y oligopolio. En general, puede afirmarse que cuanto más alto resulte el número de participantes más competitivo será el mercado.”<sup>5</sup>

Son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que uno ofrece, puede brindar los mismos beneficios que uno, deben ser evaluados constantemente para poder estar a la par.

- **Deseos Competidores** → El consumidor puede tener diferentes tipos de deseos.
- **Competidores Genéricos** → (sustitutos) Pueden existir diferentes tipos de productos genéricos para el consumidor.
- **Formas de Competidores**
- **Marcas Competidoras** → Todas aquellas empresas con sus respectivas marcas que tienen un producto similar al nuestro.

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

- Proydsec
- Xion PC
- Tecnomega
- APPTEK
- Compumega
- Varios

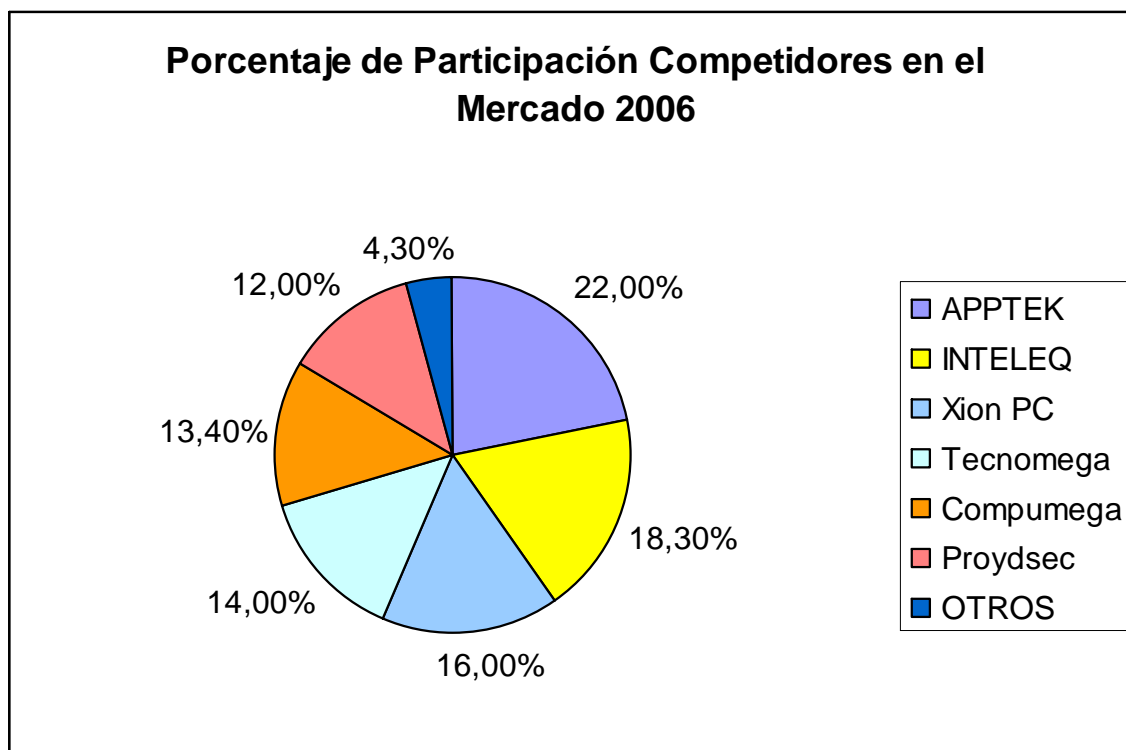
Los cuales comercializan productos similares a los nuestros como son Computadoras, Software, y otros productos sustitutos, además podemos decir que en los últimos años a crecido un gran competidor de naturaleza informal, ya que en la actualidad podemos ver como fácilmente se comercializan productos sustitutos y baratos debido a la gran influencia que ejercen lo negocios chinos los cuales ofertan productos a muy bajos costos, además del mercado negro y la

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>

piratería que cada vez está mas latente en el país los que constituyen una competencia riesgosa no solo para Inteleq S.A. sino para todos los demás competidores formales que posee Inteleq.

En el siguiente cuadro podemos observar como Inteleq S.A. se encuentra posicionada frente a sus principales competidores:



**Fuente:** Inteleq S.A.

**Realizado por:** Jaime Acevedo

En el cual podemos observar que APPTEK posee el mayor número de clientes y está a cargo de un porcentaje mayor del mercado, pero nuestra posición no es mala ya que nos encontramos en segundo lugar con un 18,30% del mercado lo que nos permite tener un monto muy importante de ingresos además de poder desenvolvemos de una manera cómoda frente a la competencia ya que de esta manera podemos obtener liderazgo frente a nuestros competidores ya que estamos abarcando un porcentaje importante del mercado frente a nuestros competidores.



## CAPITULO IV

### 4 CONTROL INTERNO - MÉTODO COSO II – ERM

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), Comité de Organizaciones que patrocinan.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

“El informe COSO ha pretendido, y creemos que ampliamente ha conseguido por lo menos en los Estados Unidos, que es donde el informe ha tenido hasta ahora mayor difusión, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas como a nivel de Auditoría Interna o Externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de funciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno. Además, por la amplitud de los conceptos empleados y por la

superación de las viejas definiciones restrictivas y mecanicistas, esta nueva definición integradora se ha convertido en una herramienta eficaz para satisfacer la necesidad de un buen gobierno corporativo de las empresas.”<sup>6</sup>

“Un objetivo clave del COSO II es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento para alcanzar sus objetivos. Pero la administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Entonces, se debe integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común, se identifiquen los componentes y se describan los conceptos claves.

Este marco integra la mayoría de perspectivas posibles y proporcionan un punto de partida para la evaluación y mejora de la administración de riesgos corporativos de cada entidad y para futuras iniciativas de las entidades reguladoras y para la educación.”<sup>7</sup>

El modelo COSO II – ERM es una herramienta idónea para asegurar un control interno que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión.

---

<sup>6</sup> INFORME COSO Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos , 1997

<sup>7</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

#### 4.1 Definición de Control Interno Según el Informe Coso ERM



El Coso II – ERM realiza el control interno utilizando la administración de riesgos corporativos, está se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan ala creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad, dentro de las siguientes categorías:

- ✓ **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- ✓ **Operativos:** Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- ✓ **Reporte:** Confiabilidad de los reportes.
- ✓ **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Componentes:

- ✓ **Ambiente interno.-** El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.
- ✓ **Establecimiento de objetivos.-** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- ✓ **Identificación de eventos.-** Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- ✓ **Evaluación de riesgos.-** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual.
- ✓ **Respuesta Al Riesgo.-** La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de

acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

- ✓ **Actividades De Control.-** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.
- ✓ **Información Y Comunicación.-** La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.
- ✓ **Monitoreo.-** La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.”<sup>8</sup>

#### **4.2 Objetivos Generales De Control Interno**

“Los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, lo cual se relaciona con:

- a) Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- b) Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.

---

<sup>8</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

- c) Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- d) Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- e) Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- f) Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes.”<sup>9</sup>

### **4.3 Principios de Control Interno**

Son indicadores importantes que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento de las empresas.

Los principios de Control Interno se los puede dividir en tres grupos:

#### **4.3.1 Aplicables a la Estructura Orgánica**

“La Estructura Orgánica necesita ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidad y autoridad a cada puesto o persona para lo cual son aplicables los siguientes principios de control interno.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004

<sup>10</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004

### **a) Responsabilidad Delimitada**

Este principio le permite definir con claridad las funciones asignadas y su responsabilidad a cada área administrativa o una persona en particular, es decir a nivel de unidad administrativa y dentro de este, el campo de acción en el cual debe desempeñarse el funcionario.

Esto permitirá realizar sus funciones eficazmente e incluso su nivel de autoridad puede corresponder a una clave de acceso en el sistema, utilizando exclusivamente para transacciones o consultas específicas.

Independientemente del funcionario, la responsabilidad abarca la organización de la unidad administrativa, el control de personal y el resultado de las operaciones realizadas.

### **b) Separación De Funciones De Carácter Incompatible**

Este principio evita que un mismo empleado ejecute todas las etapas de operación de un mismo proceso, por lo que se debe evitar que autorice, registre y custodie dentro de las operaciones administrativas financieras, ya que pueden ocurrir actos de manipuleo, riesgo y corrupción.

### **c) Instrucciones Por Escrito**

Todas las instrucciones que han sido dictadas por los diferentes niveles jerárquicos de una empresa se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos que han sido puestos en funcionamiento, esto garantizará su entendimiento y cumplimiento de las instrucciones por todas las personas tal como fueron diseñadas.

### **4.3.2 Aplicables A Los Procesos Y Sistemas**

“Todos los sistemas que sean integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones: por tanto son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:”<sup>11</sup>

#### **a) Aplicación De Pruebas Continuas De Exactitud**

Independientemente de que las pruebas de exactitud estén incorporadas en el sistema integrado o no, el auditor deberá realizarlas periódicamente para que los errores cometidos por empleados puedan ser corregidos a tiempo y evitarlos a futuro.

Tecnológicamente se puede incorporar a los sistemas ciertas pruebas de exactitud, pero esto no exime a realizar las mismas, como por ejemplo que el sistema arroje un grupo de transacciones ingresadas, la sumatoria de ciertas operaciones, etc.

#### **b) Uso De Numeración En Los Documentos**

El uso de una numeración consecutiva de los documentos utilizados para el control y registro de operaciones sea que han sido generadas por el sistema o no, es necesario que exista el control sobre su emisión y el uso y además sirve de respaldo de las operaciones realizadas.

Si bien es cierto que los sistemas controlan la numeración consecutiva de los documentos emitidos, estos sistemas no van a poder controlar o saber si una factura fue cancelada y que por error se esta volviendo a cancelar, es en ese momento donde se debe colocar un sello de pagado para evitar la duplicación de documentos.

---

<sup>11</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004



### **c) Uso De Dinero En Efectivo**

Muchas de las empresas manejan el fondo de Caja Chica, este uso de dinero en efectivo debe tener un control ya que a la larga o al final del periodo puede constituirse en un desperdicio o estafa por parte de un empleado de la empresa.

La tecnología no puede realizar el control de la Caja Chica ya que por tratarse de valores pequeños tienen que ser manejados por una persona. Estos fondos tienen que ser utilizados para casos específicos y deben ser restringidos para evitar robos por personas que conocen del manejo de efectivo.

### **d) Uso De Cuentas De Control**

El sistema de contabilidad debe tener la característica de integrado, esto facilitará el control de las distintas operaciones y la obtención de datos oportunos, pero adicionalmente a esto se deberá crear cuentas auxiliares para controlar ciertos rubros que no están integrados al sistema como el de consumo de gasolina, movilización, etc.

### **e) Depósitos Inmediatos E Intactos**

Sobre este punto se ha escrito bastante y se han preocupado los Auditores Internos en hacer arquezos y revisiones al fondo, se debe crear controles para evitar que el dinero se quede en poder de terceros y sus depósitos tienen que ser inmediatos e intactos.

### **f) Uso Mínimo De Cuentas Bancarias**

El uso mínimo de cuentas bancarias deben ser exclusivamente las necesarias para facilitar el control y la disponibilidad de los fondos.

Lo mínimo no es una o dos cuentas bancarias sino todo depende del tamaño de la empresa y de la actividad en la cual se encuentra inmersa.

### **g) Uso De Dispositivos De Seguridad**

El uso de sistemas informáticos, mecánicos y electrónicos forman parte de las medidas de seguridad que pueden garantizar el uso adecuado de la herramienta disponible de la empresa.

Los dispositivos de seguridad no solo son alarmas o seguridades físicas sino también puede ser claves de acceso e incluso servidores que no permiten determinada información.

### **h) Uso De Indicadores De Gestión**

El diseño y uso de los indicadores de gestión permiten medir el grado de control en sus operaciones y sus avances tanto físico como financiero, esto ayudará a realizar análisis de gestión en las distintas unidades administrativas y personal que colabora con ellas.

El auditor interno puede ayudar en la elaboración de estos indicadores de gestión ya que es la persona que más conoce el proceso de las operaciones dentro de una empresa.

## **4.3.3 Aplicables A La Administración De Personal**

“La administración de personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicaran los siguientes principios de control interno.”<sup>12</sup>

### **a) Selección De Personal Hábil Y Capacitado**

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su

---

<sup>12</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004

especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía así como dentro del marco legal correspondiente.

La unidad dedicada a esta tarea deberá coordinar con las unidades solicitantes para que el personal escogido sea el adecuado a los intereses de la empresa, ya que de esto depende la eficiencia de las operaciones que se desarrollen.

#### **b) Capacitación Continua**

Es importante que la empresa capacite continuamente a su personal ya que esto fortalecerá y actualizará los conocimientos, garantizando de esta manera la eficiencia de los servicios que brinda.

#### **c) Vacaciones Y Rotación De Personal**

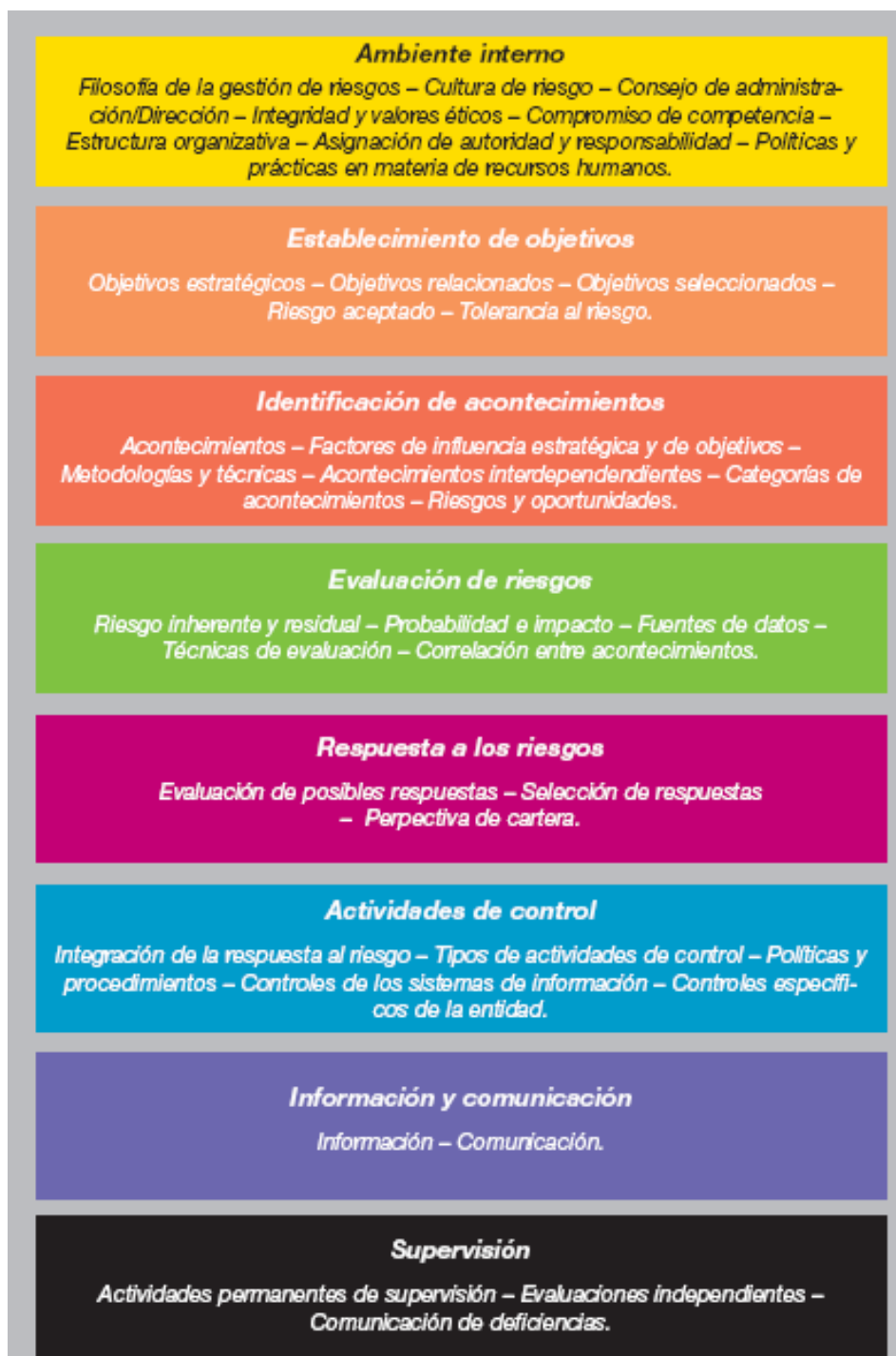
Las energías perdidas durante el horario normal de trabajo desde el punto social y humano se las recupera aplicando el principio de vacaciones a los trabajadores de los distintos niveles de la empresa para convivir en armonía.

#### **d) Caucciones (Pólizas De Seguros)**

Este principio esta dirigido a las personas que están colocadas en un puesto que tiene que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente el uso de pólizas de seguro para la recuperación del bien.

#### 4.4 Detalle de Componentes y Conceptos

La Administración de Riesgos Corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión.



#### 4.4.1 Ambiente Interno

*“El ambiente interno abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración de*



*riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.*

Constituye la base de todos los componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, proporciona disciplina y estructura. Influye en la forma de establecer estrategias y objetivos, estructuración de actividades de negocio, identificación y evaluación de riesgos y como se debe actuar sobre ellos, de igual manera incide en el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo.

Se ve influido por la historia y cultura de una entidad y comprende elementos como los valores éticos, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad. El consejo de administración es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores.

Aunque todos los elementos sean importantes, el alcance del tratamiento de cada uno variará según la entidad”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **a) Filosofía de Administración de Riesgos**

“Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan como se contempla el riesgo en una entidad, desde el desarrollo e implantación hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta como se aplican los componentes de la administración de riesgos corporativos, incluyendo como se identifican los riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados.

Esta filosofía se refleja en casi todo el quehacer de la dirección para gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones políticas, las comunicaciones orales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no solo con palabras, sino con acciones diarias.

Cuando la administración de riesgos esta bien desarrollada, entendida y aceptada por el personal, la entidad estará en posición de reconocer y gestionar los riesgos efectivamente, sino puede darse una aplicación una aplicación desigual de la administración de riesgos corporativos. Los directivos de algunas unidades pueden estar preparados para asumir un mayor riesgo, mientras que otros pueden ser más conservadores.”<sup>14</sup>

## **b) Riesgo Aceptado**

“El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de administración de riesgo de la entidad e impacta a su vez en la cultura y estilo operativo.

---

<sup>14</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

Debe tenerse en cuenta al fijar la estrategia, pues el rendimiento deseado de la estrategia debe estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad. Diferentes estrategias expondrán a la entidad a niveles diferentes de riesgo y la administración de riesgo corporativos, aplicada en esta fase de fijación de estrategias, ayuda a la dirección a seleccionar una estrategia coherente con el riesgo aceptado.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.”<sup>15</sup>

### **c) El Consejo De Administración**

“El consejo de administración de una entidad es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación, de sus miembros, su grado de implicación y monitoreo de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un rol muy importante. Otras características son el alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos.

Debe poseer una adecuada experiencia directiva, técnica y de otro tipo, junto con la necesaria mentalidad para llevar a cabo sus responsabilidades de monitoreo. Esto es crítico para un ambiente efectivo de administración de riesgos corporativos, y el consejo tiene que estar preparado para cuestionar y fiscalizar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, debería contar con consejeros externos.

Los miembros de la alta dirección pueden ser miembros efectivos del consejo, aportando su conocimiento profundo de la empresa, sin embargo debe existir un

---

<sup>15</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

número suficiente de miembros externos independientes para que sirvan como una necesaria verificación y monitoreo de la dirección. Para que el consejo sea efectivo debe tener al menos una mayoría de miembros externos independientes.

Los consejos de administración efectivos aseguran que la dirección mantiene una administración efectiva de riesgos, pero siempre se debe recordar que toda entidad es vulnerable al riesgo y que siempre se necesita que su proceso de administración de riesgos funcione efectivamente.”<sup>16</sup>

#### **d) Integridad y valores éticos**

“La estrategia y objetivos de una entidad y la manera que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de administración. La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en dichas preferencias y juicios que se traducen en normas de conducta. Dado que la reputación de una entidad es tan valiosa las normas de conducta deben ir más allá del cumplimiento de la ley.

La efectividad de la administración de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y monitorean las actividades de la entidad.

La conducta ética y la integridad de la dirección se derivan de la cultura corporativa, que barca las normas éticas y de conducta y como son comunicadas y potenciadas. Las políticas oficiales especifican lo que el consejo y la dirección quieren que suceda. La cultura corporativa determina lo que actualmente ocurre y que reglas son acatadas, manipuladas o ignoradas. La alta dirección, empezando por el CEO juega un rol clave a la hora de establecer la cultura corporativa. Generalmente el CEO establece el tono ético de la entidad.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay

---

<sup>16</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005



ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de CEO y la alta dirección, quienes establecen el “tono” a nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un tono adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento comprometida con la administración de riesgos corporativos.
- Navegar en áreas “grises” donde no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que lleguen a un punto de retorno.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración preactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## Estructura De Un Código De Conducta

Sección del código	Resumen de la sección
1. Carta de la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización.</li> <li>• Presenta el código de conducta: Su propósito y la manera de usarlo.</li> </ul>
2. Objetivos y filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera, dentro de la entidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su cultura</li> <li>- Su negocio y sector</li> <li>- Sus ubicaciones geográficas, tanto nacional como internacionalmente</li> <li>- Su compromiso con el liderazgo ético</li> </ul> </li> </ul>
3. Incompatibilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en provecho propio.</li> <li>• Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.</li> </ul>
4. Regalce y gratificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables.</li> <li>• Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalce y gastos de representación, así como a su adecuada comunicación.</li> </ul>
5. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre impacto social, medioambiental y económico.</li> </ul>
6. Recursos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios - a quién pertenecen y cómo se protegen.</li> </ul>
7. Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.</li> </ul>
8. Otras cuestiones relativas a la conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de actividad de la empresa, tales como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestiones relativas al empleo: Prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación.</li> <li>- Tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política.</li> <li>- Prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia.</li> <li>- Buena fe y trato justo con clientes/competidores/proveedores.</li> <li>- Confidencialidad y seguridad de la información.</li> <li>- Prácticas medioambientales.</li> <li>- Seguridad/calidad del producto.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – TÉCNICAS DE APLICACIÓN Price Waterhouse Colombia, 2005

### **e) Compromiso Con La Competencia**

“La competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el cometido asignado. La dirección decide el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles. Los factores a tener en cuenta en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidad incluyen la naturaleza y grado del juicio a aplicar en un trabajo concreto. A menudo, existe un conflicto entre el grado de monitoreo y el nivel de competencia requerido del individuo.

La Dirección alinea las competencias y el costo.”<sup>18</sup>

### **f) Estructura Organizativa**

“La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura organizacional relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de reporte.

Una entidad desarrolla una estructura organizacional ajustada a sus necesidades, pueden ser centralizadas o descentralizadas, pueden presentar relaciones directas de dependencia, mientras otras tienen una organización del tipo matricial, otras organizaciones están organizadas por sector de actividad o línea de producto, por ubicación geográfica, por un modo concreto de distribución o por una determinada red comercial.

La adecuación de la estructura organizacional de una entidad depende en parte de su dimensión y de la naturaleza de sus actividades, sea cual sea la estructura,

---

<sup>18</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

una entidad debería organizarse para permitir una administración efectiva de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.”<sup>19</sup>

### **g) Asignación De Autoridad Y Responsabilidad**

“Implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad. Incluye el establecimiento de relaciones de reporte y protocolos de autorización además de políticas que describan las prácticas empresariales adecuadas, los conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos proporcionados para que lleven a cabo sus cometidos.

La delegación de autoridad significa traspasar el control central de algunas decisiones del negocio hacia niveles inferiores a los individuos que están más cerca de las transacciones empresariales cotidianas. Esto puede implicar el empoderamiento para vender productos con descuentos; negociar contratos a largo plazo con proveedores; licencias o patentes; o formar alianzas estratégicas.

Un reto crítico será delegar sólo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de identificación y evaluación de riesgos incluyendo el dimensionamiento de los riesgos y de las pérdidas potenciales versus las ganancias determinando cuales riesgos se aceptan y como se administran. Otro reto es el asegurarse que todo el personal entiende los objetivos de la entidad. Las políticas describen las prácticas empresariales adecuadas, el conocimiento y experiencia del personal clave y los recursos asociados. Las personas conocen como sus acciones se relacionan entre sí y contribuyen a la consecución de objetivos.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>20</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **h) Estándares De Recursos Humanos**

“Las prácticas de Recursos Humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

Las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los roles y responsabilidades futuras y la inclusión de prácticas, tales como escuelas y seminarios de formación, estudio de casos simulados y ejercicios de interpretación de roles. Los programas competitivos de compensación que incluyen incentivos sirven para motivar y potenciar el rendimiento destacable aunque los sistemas de compensación deberán estar estructurados y debidamente controlados, para evitar la indebida tentación de falsificar los resultados reportados. Las acciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no serán toleradas las violaciones de la conducta esperada.”<sup>21</sup>

## **i) Implicaciones**

“Es difícil valorar en exceso la importancia del ambiente interno de una entidad y el impacto positivo o negativo que pueda tener en los otros componentes de la administración de riesgo corporativos. El impacto de un ambiente interno ineficaz puede tener amplias consecuencias, tales como pérdidas financieras, una imagen pública mancillada o la quiebra. La actitud e interés de la alta dirección por una administración efectiva de riesgos corporativos han de ser claros y definitivos y deben calar en la organización. No es suficiente con decir las palabras adecuadas, pues una actitud “haz como digo, pero no como hago” solo provocará un entorno eficaz.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>22</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

#### 4.4.2 Establecimiento de Objetivos



*“Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos,*

*que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.*

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos.”<sup>23</sup>

##### **a) Objetivos Estratégicos**

“La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

---

<sup>23</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

Los objetivos estratégicos de la entidad establecen objetivos de alto nivel, en línea con su misión/visión y dando apoyo a ésta.

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de riesgos.”<sup>24</sup>

### **b) Objetivos Relacionados**

“Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otro objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito que son claves y han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La administración de riesgos corporativos exige una comprensión mutua de lo que se a de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.”<sup>25</sup>

### **c) Categorías de Objetivos Relacionados**

“A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer alguna categorías:

- **Objetivos Operativos.-** se corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y

---

<sup>24</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>25</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.

- **Objetivos De Reporte.-** relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.
- **Objetivos de Cumplimiento.-** se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos y sectorialmente, en otros.

Los objetivos operativos, así como los relativos al reporte de la gerencia interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección. Varían mucho entre entidades, simplemente porque personas informadas, competentes y honestas pueden seleccionar objetivos diferentes, por tanto no existe una fórmula óptima de establecimiento de objetivos para todas las entidades.”<sup>26</sup>

#### **d) Subcategorías**

Una entidad puede encontrar útil plantear un subconjunto de objetivos de una o más categorías para facilitar la comunicación interna o externa sobre un tema más específico.

#### **e) Subreposición De Objetivos**

Un objetivo de una categoría puede reforzar a otro objetivo de otra o traslaparse con él. La categoría que incide en un objetivo depende a veces de las circunstancias, por ejemplo, proporcionar información confiable a la dirección de una unidad de negocio para que gestione y controle sus actividades de producción, puede servir para alcanzar objetivos operativos y de reporte.

---

<sup>26</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005



## **f) Consecución De Objetivos**

“Un proceso adecuado para establecer riesgo es un componente crítico de la administración de riesgos corporativos. Aunque los objetivos proporcionan metas medibles a las que se encamina la entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Por tanto aunque una entidad deba tener seguridad razonable de que ciertos objetivos se están alcanzando, puede que éste no sea el caso para todos los objetivos.

Una administración efectiva de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo, así mismo, debería existir seguridad razonable de que los objetivos está ampliamente bajo el control de la entidad, en cambio la consecución de los objetivos estratégicos y operativos no están bajo el control de la entidad, están expuestos a cambios externos como la competencia, cambios de gobierno, mal tiempo u otros cuya existencia no este bajo su control.

La administración de riesgo corporativos sobre las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de una coherencia de objetivos y metas en toda la organización, en la identificación de factores de éxito y riesgos claves, en la evaluación de riesgos y la formulación de respuestas acertadas, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en el establecimiento de los controles necesarios y en la información oportuna del funcionamiento y expectativas.

En cuanto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

### **g) Objetivos Seleccionados**

La dirección no solo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad. Un error en dicha alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente del riesgo existente en el logro de objetivos o, por el contrario, una aceptación de un riesgo excesivo. Una administración efectiva de riesgos corporativos no dicta los objetivos que la dirección debe elegir, pero le proporciona un proceso para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que estos, junto a con sus correspondientes objetivos conexos, concuerden con el riesgo aceptado por la entidad.

### **h) Riesgo Aceptado**

“El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

Existe una relación entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia. Normalmente se pueden diseñar muchas estrategias diferentes para conseguir los objetivos deseados de crecimiento y rendimiento, cada uno con riesgos diferentes. La administración de riesgos corporativos, aplicada al establecimiento de la estrategia, ayuda a la dirección a seleccionar a una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

El riesgo aceptado se ve reflejado en la estrategia de la entidad, que, a su vez orienta la asignación de recursos. La dirección distribuye los recursos entre las unidades de negocio teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes estratégicos de cada unidad de negocio, para así generar el rendimiento deseado sobre los recursos invertidos. La dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la

estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de un riesgo aceptado.”<sup>28</sup>

### **i) Tolerancias Al Riesgo**

“Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas.

Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea a aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>29</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

### 4.4.3 Identificación de Eventos



*“La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan*

*riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización”<sup>30</sup>.*

#### **a) Eventos**

“Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

Al identificar eventos la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si el evento ocurrirá, cuando o su impacto preciso. La dirección considera

<sup>30</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. De esta forma, la dirección identifica no solo los eventos potenciales negativos, sino también aquellos que representan oportunidades a aprovechar.

Se deben tener en cuenta incluso los eventos con una posibilidad de ocurrencia relativamente baja siempre que su impacto sobre la consecución de algún objetivo sea importante.”<sup>31</sup>

## **b) Factores Influyentes**

“Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la administración de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos son los siguientes:

- **Económicos.-** eventos tales como los cambios de precios, disponibilidad de capital, o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.
- **Medioambientales.-** incluyen las inundaciones, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.
- **Políticos.-** incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y regulaciones, que provocan, por ejemplo nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.
- **Sociales.-** relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades, trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.

---

<sup>31</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

- **Tecnológicos.-** relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

Los eventos también se derivan de las decisiones de la dirección respecto a cómo se producirán. La aptitud y la capacidad de una entidad para reflejar las decisiones previas influye en los acontecimientos futuros y afecta a las decisiones de la dirección. Los factores internos incluyen:

- **Infraestructura.-** eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención a clientes reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- **Personal.-** eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas de personal disponible, daños reputacionales o monetarios y paros en la producción.
- **Procesos.-** eventos como la modificación de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de cambios, los errores en su ejecución y la tercerización de entregas al cliente con un control insuficiente, provocan pérdidas de cuotas de mercado, ineficiencias, insatisfacción del cliente y pérdida de negocios recurrentes.
- **Tecnología.-** eventos como el aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.

La identificación de factores internos y externos que impactan a los eventos es útil a su vez para una identificación efectiva del evento, ya que al identificar los principales la dirección puede centrarse en los eventos que puedan afectar el logro de objetivos<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

### c) Técnicas De Identificación De Eventos

“La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con sus herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto en el pasado como en el futuro.

Las técnicas varían ampliamente en su nivel de sofisticación. Aunque muchas de las más sofisticadas corresponden a sectores específicos de la industria, la mayoría se derivan de un enfoque común. Las empresas más avanzadas en la administración de riesgos corporativos normalmente aplican una combinación de técnicas que contemplan a la vez eventos pasados y eventos potenciales futuros.

Las técnicas también varían según donde se estén aplicando dentro de una entidad, como lo podemos observar a continuación:

#### Técnicas De Identificación De Eventos

- **Inventario de Eventos.-** la dirección utiliza listados de eventos posibles comunes a una industria o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas.
  
- **Talleres de Trabajo.-** los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar el logro de objetivos corporativos estratégicos.
  
- **Entrevistas.-** estas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones con varias personas para que se pueda tomar

notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los eventos pasados y los posibles eventos futuros.

- **Cuestionarios y Encuestas.**- estos direccionan una amplia gama de aspectos que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.
- **Análisis de Flujos de Procesos.**- implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas y responsabilidades de componentes. Una vez realizado este esquema, los eventos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.
- **Indicadores de Eventos.**- son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas, etc. Los principales indicadores de eventos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.
- **Metodología de Datos de Eventos Con Pérdidas.**- los repositorios de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales. Una vez que se identifica una causa, la dirección puede averiguar qué es más efectivo, si evaluarla y tratarla o afrontar los eventos individuales.



La dirección selecciona técnicas adecuadas para su filosofía de administración de riesgos y asegura que la entidad desarrolla las capacidades necesarias para la identificación de eventos.

La identificación de los eventos es sólida, formando la base de la evaluación de riesgos y los componentes de respuesta a ellos.”<sup>33</sup>

#### **d) Interdependencias**

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada, un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que puede ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo estos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la administración de riesgos.

#### **e) Categorías de Eventos**

“Al agrupar los eventos potenciales en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de riesgo. Mediante esta agregación de eventos similares la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

La clasificación de eventos por categorías también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación.

Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocio”.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – TÉCNICAS DE APLICACIÓN Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>34</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **f) Distinción Entre Riesgos Y Oportunidades**

“Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección, por lo que, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que afectan positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor. Los eventos que implican oportunidades son canalizados hacia los procesos de la dirección en que se establecen la estrategia y objetivos de la entidad, de forma que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades.

Los eventos que compensan el impacto negativo de los riesgos deben tenerse en cuenta por parte de la dirección al evaluar los riesgos y darles respuesta.”<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

#### 4.4.4 Evaluación de Riesgos



*“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan la consecución de objetivo. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.”<sup>36</sup>*

##### a) Contexto de la Evaluación de Riesgos

“Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad. Aunque algunos factores son comunes a empresas a empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores. En la administración de riesgos, la dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades, dentro del contexto de los aspectos que conforman el perfil de riesgo de la entidad, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

Al evaluar los riesgos, la dirección considera eventos esperados e inesperados. Muchos de éstos son rutinarios y recurrentes y ya se contemplan en los programas de gestión y presupuestos operativos, pero otros son inesperados. La

---

<sup>36</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

dirección evalúa el riesgo de los eventos potenciales inesperados y de los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo en la entidad.”<sup>37</sup>

### **b) Riesgo Inherente Y Riesgo Residual**

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos a sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

### **c) Estimación de Probabilidad e Impacto**

“La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto.

Es una tarea difícil y llena de retos la determinación de cuánta atención hay que prestar a la evaluación de la gama de riesgos a los que se enfrenta una entidad. La dirección reconoce que generalmente no merece mucha atención un riesgo con poca probabilidad de ocurrencia y escaso impacto potencial., ya que la atención debe estar en los riesgos con alta probabilidad de ocurrencia y significativo impacto potencial.

El horizonte de tiempo usado para evaluar los riesgos debería ser consecuente con el horizonte de tiempo de la estrategia y objetivos correspondientes.

La dirección usa a menudo medidas de desempeño para determinar el grado de consecución de objetivos y normalmente aplica la misma unidad de medida, u otra

---

<sup>37</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

congruente con ella, que la utilizada para considerar el impacto potencial de un riesgo sobre la consecución de un objetivo concreto.”<sup>38</sup>

#### **d) Fuentes De Datos**

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas. Sin embargo, incluso cuando los datos generados internamente sean una entrada primaria, los datos externos pueden resultar útiles como punto de contraste o para mejorar el análisis. Se debe ser cauto cuando se usan eventos pasados para establecer previsiones futuras, ya que los factores que influyen en los eventos pueden cambiar con el tiempo.

#### **e) Perspectivas**

La dirección formula a menudo juicios subjetivos sobre la incertidumbre y, al hacer esto, debe reconocer sus limitaciones inherentes. Los resultados de investigaciones psicológicas indican que las personas toman decisiones a varios niveles de capacidad, incluyendo los directivos de empresas, tienen demasiada confianza en su capacidad de estimación y no reconocen el volumen de incertidumbre que realmente existe. Esto puede minimizarse utilizando efectivamente los datos empíricos generados interna o externamente, y en ausencia de estos una aguda conciencia de penetración de los sesgos puede ayudar a mitigar los efectos de ese exceso de confianza.

---

<sup>38</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## f) Técnicas De Evaluación

“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan por si mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientemente creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas de evaluación normalmente exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor y a veces emplean modelos matemáticos, dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis, y sirven más para riesgos con historia ya que de esta manera permitirán una proyección confiable.

Para conseguir un consenso sobre probabilidad e impacto usando técnicas cualitativas de evaluación, las entidades pueden aplicar el mismo enfoque que usan en la identificación de eventos, tales como entrevistas y grupos de trabajo. Un proceso de autoevaluación del riesgo capta los puntos de vista de los participantes sobre la probabilidad y el impacto potencial de eventos futuros, usando escalas descriptivas o numéricas.

Una entidad no necesita aplicar las mismas técnicas de evaluación en todas sus unidades de negocio. La selección de técnicas debería reflejar la necesidad de precisión y la cultura de cada unidad.

La dirección puede generar una medida del impacto cuantitativo de un evento en toda la entidad cuando todas las evaluaciones individuales de riesgo referentes al mismo se expresen en términos cuantitativos.”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **g) Relaciones Entre Eventos**

“Cuando los eventos potenciales no están relacionados entre sí, la dirección los evalúa individualmente., aunque el impacto de un solo evento pueda ser ligero, el impacto de una secuencia o combinación de eventos puede ser más significativo.

Cuando sea probable que los riesgos afecten a múltiples unidades de negocio, la dirección puede agruparlos en categorías comunes de eventos y después, considerarlos primero según unidad y luego conjuntamente para toda la entidad.

La naturaleza de los eventos y el hecho de que estén relacionados o no, puede afectar a las técnicas de evaluación utilizadas. La observación de interrelaciones entre probabilidad e impacto de los riesgos constituye una importante responsabilidad de la dirección. Una administración efectiva de riesgos corporativos requiere que la evaluación de riesgos sea efectuada con respecto a ambos, al riesgo inherente y también la respuesta al riesgo.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

#### 4.4.5 Respuesta al Riesgo



*“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y*

*selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad*

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- **Evitar.-** supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir.-** implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto de riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- **Compartir.-** la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.
- **Aceptar.-** no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.



Al determinar las respuestas a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y que opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuesta y se enfrenta al “status quo”.<sup>41</sup>

#### **a) Evaluación De Posibles Respuestas**

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad. A menudo, cualquiera de las respuestas posibles situará dicho riesgo residual dentro del marco de esas tolerancias y, a veces, una combinación de ellas proporcionará el resultado óptimo.

#### **b) Evaluación Del Efecto Sobre La Probabilidad Y El Impacto Del Riesgo**

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente. Al analizar las respuestas la dirección puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la dirección típicamente determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

---

<sup>41</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

### **c) Evaluación De Costos Y Beneficios**

“Los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costos y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo. Las medidas de costo/beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión. Generalmente, es más fácil tratar con el lado de costos de la ecuación, el cual, en muchos casos, puede ser cuantificado casi exactamente. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas entidades también incluyen los costos de oportunidad relativos al uso de recursos.

En algunos casos, sin embargo, es difícil cuantificar los costos de la respuesta al riesgo. Surgen retos respecto a la cuantificación de estimar el tiempo y el esfuerzo asociados a una determinada respuesta. El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas, pero en muchos casos, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente.

Al considerar las relaciones costo – beneficio, la atención a los riesgos como si estuvieran interrelacionados permite a la dirección agrupar las respuestas para reducir y compartir el riesgo de la entidad.”<sup>42</sup>

### **d) Oportunidades En Las Opciones De Respuesta**

“Las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos. Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad. La dirección puede identificar las respuestas innovadoras, estas pueden surgir cuando existen opciones de respuesta a los riesgos que están alcanzando

---

<sup>42</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

los límites de efectividad y cuando probablemente solo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.”<sup>43</sup>

#### **e) Respuestas Seleccionadas**

“Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide como pretende administrar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo residual. Sin embargo, cuando una respuesta a los riesgos pudiera desembocar en que el riesgo residual superará la tolerancia establecida, la dirección tiene que volver sobre sus pasos y revisar su respuesta o, bajo ciertas circunstancias, reconsiderar la tolerancia al riesgo establecida. Por tanto el equilibrio entre riesgo y tolerancia al riesgo puede implicar un proceso iterativo.

Evaluar las respuestas a los riesgos inherentes requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta, lo que puede iniciar un proceso iterativo en que la dirección, antes de tomar su decisión, considere dichos riesgos adicionales, incluyendo aquellos que pudieran no ser evidentes de modo inmediato. Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite un plan de implantación para ejecutarla, en el que deben constar actividades de control para asegurarse de que se lleven a cabo la respuesta a los riesgos.

Siempre existirá un nivel de riesgo residual, no solo por las limitaciones de los recursos, sino también por la incertidumbre del futuro y demás limitaciones inherentes a todas las actividades.”<sup>44</sup>

#### **f) Perspectiva De Portafolio De Riesgos**

“La administración de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o de portafolio. Normalmente, se elige

---

<sup>43</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>44</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

un enfoque en el que primero se contemplen los riesgos de cada unidad, departamento o función y luego su director responsable elabora una evaluación compuesta de ellos, que refleja su riesgo residual respecto a sus objetivos y tolerancias al riesgo.

Con una perspectiva del riesgo para cada unidad individual, la alta dirección de una empresa está bien situada para tener una perspectiva de portafolio y determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está a la par del riesgo aceptado global respecto a sus objetivos.

Los riesgos de las diferentes unidades pueden estar dentro de sus respectivas tolerancias individuales, pero en conjunto pueden superar el riesgo aceptado globalmente por la entidad, en cuyo caso hacen falta respuestas adicionales o diferentes para emplazar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado.

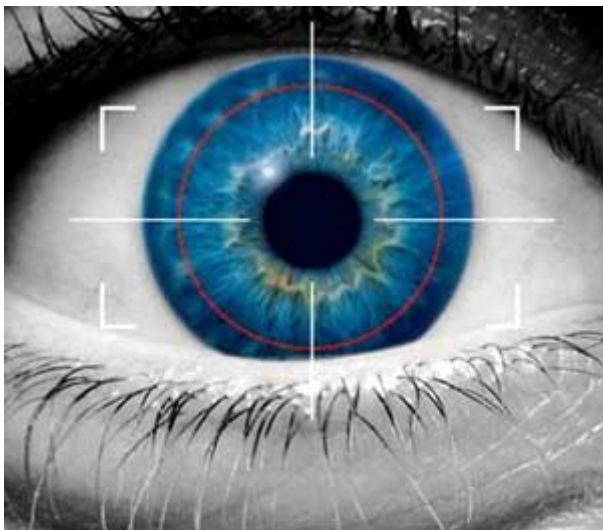
Una perspectiva de portafolio de riesgos puede ser representada de muchas maneras. Puede alcanzarse centrándose en los principales riesgos o categorías del riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad, usando métricas como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo. Dichas medidas compuestas son particularmente útiles para medir el riesgo frente objetivos establecidos en términos de resultados, crecimiento u otras medidas de desempeño, a veces relacionadas con el capital asignado o disponible. Estas medidas de la perspectiva de portafolio pueden facilitar información útil para la reasignación del capital entre unidades y la modificación de la orientación estratégica.

Cuando se mira al riesgo desde una perspectiva de portafolio, la dirección está en posición de considerar si permanece dentro del riesgo aceptado establecido.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

#### 4.4.6 Actividades de Control



*“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones,*

*verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento, seguridad de los activos y segregación de funciones.*

Las actividades de control son las políticas y procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección de riesgos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionados: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.”<sup>46</sup>

##### **a) Integración Con La Respuesta Al Riesgo**

“Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo adecuada y oportunamente, de esta manera las actividades de control están integradas directamente en el proceso de gestión.

A menudo, se debe poner en marcha una combinación de controles para tratar las correspondientes respuestas al riesgo. Las actividades de control incluyen controles preventivos, para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución y

---

<sup>46</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

controles detectivos para identificar otras oportunamente. Las actividades de control combinan controles automáticos y manuales, los automáticos que aseguran que la información es capturada correctamente y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.”<sup>47</sup>

## **b) Políticas Y Procedimientos**

“Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. Las políticas se comunican a menudo verbalmente.

Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación impliquen pocos directivos y una interacción estrecha, junto con la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consistente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política.

Posteriormente es esencial investigar las condiciones identificadas como resultado del procedimiento y adoptar las acciones correctivas necesarias. Las acciones de seguimiento podrían variar según la dimensión y estructura organizativa de una empresa. Pueden abarcar desde procesos formales de información hasta informales como el método verbal en donde se dirá en lo que se ha fallado y lo qué es necesario hacer”.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>48</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

### **c) Controles Sobre Los Sistemas De Información**

Con una dependencia importante de los sistemas de información para operar una empresa y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, hacen falta controles sobre dichos sistemas. Se pueden usar controles generales, que ayuden a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente.

El segundo son los controles de aplicación, que incluyen pasos automáticos dentro del software para controlar el procesamiento. Ambos tipos de controles combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la completitud, exactitud y validez de la información.

### **d) Controles Generales**

Los controles generales incluyen controles sobre la administración de la tecnología de información, su infraestructura, la administración de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software. Se aplican a todos los ambientes desde entornos de mainframes o cliente/servidor hasta computadores personales, desktop y portátiles.

### **e) Controles De Aplicación**

Estos se centran directamente en la completitud, exactitud, autorización y validez de la captura y procesamiento de datos. Un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él. Para ello los controles de aplicación a menudo implican comprobaciones automáticas de edición, que consisten en formato, existencia, razonabilidad y otras comprobaciones de datos integrados ya en las aplicaciones durante su desarrollo. Si se diseñan correctamente, pueden facilitar el control sobre los datos introducidos en el sistema.

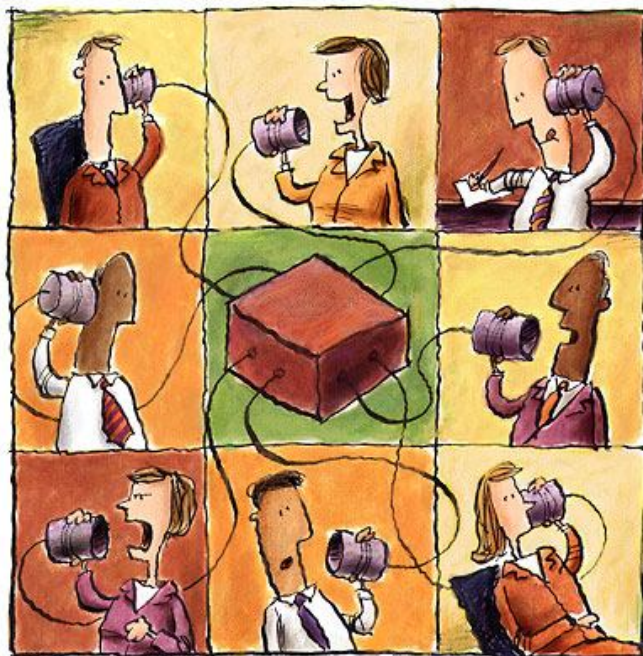
## **f) Aspectos Específicos De Las Entidades**

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas. Incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a cómo alcanzarlos, las actividades de control probablemente serían distintas. Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades, su historia y su cultura.

Las organizaciones grandes y complejas con diversidad de actividades pueden enfrentarse a situaciones de control más difíciles que las organizaciones pequeñas y sencillas con actividades menos variadas. Una entidad con operaciones descentralizadas y un énfasis en la autonomía e innovación local presenta diferentes circunstancias de control que otra altamente centralizada.



#### 4.4.7 Información y Comunicación



*“La información pertinente se identifica, captura, y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una*

*comunicación efectiva que fluye hacia abajo a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.*

Cada empresa identifica y captura una amplia gama de información, relativa a los eventos y actividades tanto externas como internas, relevantes para dirigir la entidad. Está información se facilita al personal de una forma y en un marco de tiempo que le permitan llevar a cabo su administración de riesgos corporativos y demás responsabilidades.”<sup>49</sup>

<sup>49</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **a) Información**

“Es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. Se usa mucha información, relevante para una o más categorías de objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. De forma, similar, la información operativa es esencial para elaborar los informes financieros y de otro tipo, esto es información rutinaria como compras, ventas y demás transacciones, así como la información necesaria para efectos de cumplimiento, también puede aplicarse a objetivos de información financiera.

La información procede de muchas fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa y facilita respuestas a las condiciones cambiantes. Un reto para la dirección es como procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable y se enfrenta a él estableciendo una infraestructura de sistemas de información para buscar, capturar, procesar, analizar y reportar la información relevante.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

Es particularmente importante mantener la información en forma coherente con las necesidades cuando una entidad se enfrenta a cambios fundamentales en la industria, competidores altamente innovadores y rápidos, o cambios significativos en la demanda de los consumidores. Los sistemas de información cambian según la necesidad de apoyo a nuevos objetivos.”<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **b) Sistemas Estratégicos e Integrados**

“Como las empresas se han hecho más colaboradoras con los clientes, proveedores y socios de negocio y se integran más con ellos, la división entre la arquitectura de los sistemas de información de una entidad y la de terceros es cada vez más tenue. Como resultado, el procesamiento y la gestión de datos a menudo llega a ser una responsabilidad compartida de múltiples entidades. En tales casos, la arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser suficientemente flexible y ágil como para integrarse efectivamente con los terceros vinculados.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos. Las decisiones sobre la implantación y selección de tecnología dependen de muchos factores, incluyendo objetivos organizacionales, necesidades del mercado y exigencias competitivas. Aunque los sistemas de información sean fundamentales para una administración de riesgos corporativos, pueden ayudar a tomar decisiones tecnológicas.”<sup>51</sup>

## **c) Integración Con Las Operaciones**

Los sistemas de información a menudo están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las informaciones. Para apoyar una administración efectiva de riesgos corporativos, una entidad captura y usa datos actuales e históricos. Los datos históricos permiten seguir el funcionamiento real respecto a objetivos, planes y expectativas y proporcionan ideas sobre el rendimiento de la entidad bajo condiciones pasadas, permitiendo a la dirección identificar correlaciones y tendencias y proyectar el desempeño futuro. Los datos históricos también pueden facilitar un aviso anticipado de eventos potenciales que merecen la atención de la dirección.

---

<sup>51</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

Los datos presentes o actuales permiten a la entidad determinar si se mantiene dentro de las tolerancias al riesgo establecidas y permiten a la dirección tener una perspectiva en tiempo real de los riesgos existentes en un proceso, función o unidad e identificar variaciones frente a las expectativas.

#### **d) Profundidad Y Oportunidad De La Información**

“La infraestructura de la información busca y capturan datos dentro de un marco de tiempo y con una profundidad consecuente con la necesidad de la entidad de identificar, evaluar y responder al riesgo y permanecer dentro de las tolerancias a él. La oportunidad del flujo de información necesita ser coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos externo e interno de la entidad.

Los avances en la recolección, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles a menudo en tiempo real para más gente en una organización, el reto es evitar la sobrecarga de información, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.”<sup>52</sup>

#### **e) Calidad De La Información**

“Para realizar una administración de riesgos corporativos, es fundamental disponer de una información correcta y en el lugar y momento adecuados. Por esto, los sistemas de información, aunque constituyan un componente de la administración de riesgos corporativos, también deben ser controlados.

La calidad de la información incluye averiguar si:

- Su contenido es adecuado - ¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna - ¿Está disponible cuando se requiere?
- Está actualizada - ¿Es la última información disponible?

---

<sup>52</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

- Es exacta - ¿Sus datos son correctos?
- Está accesible - ¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

Para impulsar la calidad de los datos, las entidades establecen programas corporativos para su gestión que abarcan la adquisición, mantenimiento y distribución de información relevante. Sin tales programas, los sistemas de información, no podrían facilitar la información que la dirección y otro personal requieren.”<sup>53</sup>

## **f) Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información, y debe tener un sentido amplio que aborde las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos y otros temas importantes.

## **g) Comunicación Interna**

“La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la administración de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación debe expresar efectivamente:

- La importancia y relevancia de una administración efectiva de riesgos corporativos.
- Los objetivos de la entidad.
- El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de riesgos.

---

<sup>53</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

- Los roles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes de la administración de riesgos corporativos.

La comunicación acerca de riesgos corporativos debe realizarse seriamente y de forma clara. Es muy importante la claridad y la efectividad con que se comuniqué.

El personal también debe conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o determinar su causa y la acción correctiva. También deben saber qué comportamiento es considerado aceptable o no.

Los empleados de línea que tratan los temas operativos críticos cada día son a menudo los mejor situados para reconocer los problemas cuando surgen y los canales de comunicación deberían asegurar que el personal puede comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades de negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores.

Las fallas de comunicación pueden ocurrir cuando se disuade a personas o unidades de negocio que faciliten información importante a otras personas o unidades o bien cuando aquellas no tienen herramientas para hacerlo. El personal puede estar conciente de los riesgos importantes, pero puede estar poco dispuesto a informar de ellos o ser incapaz de hacerlo.

Para que tal información sea reportada debe haber canales abiertos de comunicación y una clara disposición de escucha. El personal debe creer que sus superiores realmente quieren conocer los problemas y tratarlos efectivamente.

Las líneas normales de reporte de una organización son los canales adecuados de comunicación. En algunas circunstancias, sin embargo, hacen falta líneas de comunicación independientes que sirven como mecanismo de seguridad en caso de que los canales normales no sean operativos. Junto con el monitoreo del consejo o del comité de auditoría, muchas empresas proporcionan, y hacen que los empleados lo sepan, un canal directo al responsable de auditoría interna, al asesor legal o a otro alto directivo con acceso al consejo de administración y las

leyes y regulaciones exigen cada vez más que las compañías establezcan estos mecanismos. Debido a su importancia, una administración efectiva de riesgos corporativos requiere dicho canal alternativo de comunicaciones. Sin ambos canales de comunicación abiertos y sin disposición a escuchar, el flujo ascendente de información puede bloquearse.

Es importante que el personal entienda que no habrá represalias por comunicar información relevante, se puede potenciar este tipo de información con un código de conducta integral y relevante, sesiones de formación de personal, mecanismos corporativos permanentes de comunicaciones y retroalimentación y un ejemplo adecuado de la alta dirección.

Entre los canales más críticos de comunicación está aquél entre la alta dirección y el consejo de administración. La dirección debe mantener al día al consejo sobre el funcionamiento de la entidad, los riesgos que afronta la gestión corporativa de estos últimos y demás eventos o temas relevantes.”<sup>54</sup>

#### **h) Comunicación Externa**

“Existe la necesidad de una comunicación adecuada no sólo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar entradas muy significativas sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

Una comunicación abierta sobre el riesgo tolerado y la tolerancia al riesgo es importante, particularmente para entidades vinculadas con otras cadenas de suministros o empresas de comercio electrónico. En tales casos, la dirección considera cómo ambos conceptos se alinean con los de sus asociados, asegurando que no se acepte inadvertidamente demasiado riesgo a través de sus socios.

---

<sup>54</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

La comunicación con grupos de interés reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad. Esta comunicación debería ser significativa, pertinente y oportuna y estar de acuerdo con las disposiciones legales y regulatorias. El compromiso de la dirección con la comunicación hacia terceros si es abierta, franca y seria en el seguimiento no lo es, también envía un mensaje a través de la organización.”<sup>55</sup>

### **i) Medios De Comunicación**

“La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, memorando, correos electrónicos, boletines de noticias, mensajes en el Web y de vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente – en grandes grupos, reuniones reducidas o entrevistas personales el tono de voz y el lenguaje corporal pone énfasis a lo que se está diciendo.

La manera como la dirección trata al personal puede comunicar un mensaje potente. Los directivos deberían recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras. Dichas acciones están a su vez, influidas por la historia y cultura de la entidad, basadas en observaciones anteriores de cómo sus mentores trataron situaciones similares. Una entidad con un historial de integridad operativa y cuya cultura está bien entendida por las personas de la organización, probablemente tenga poca dificultad para comunicar su mensaje. Una entidad sin tal tradición necesitará colocar mas esfuerzo en la forma que comunique sus mensajes.”<sup>56</sup>

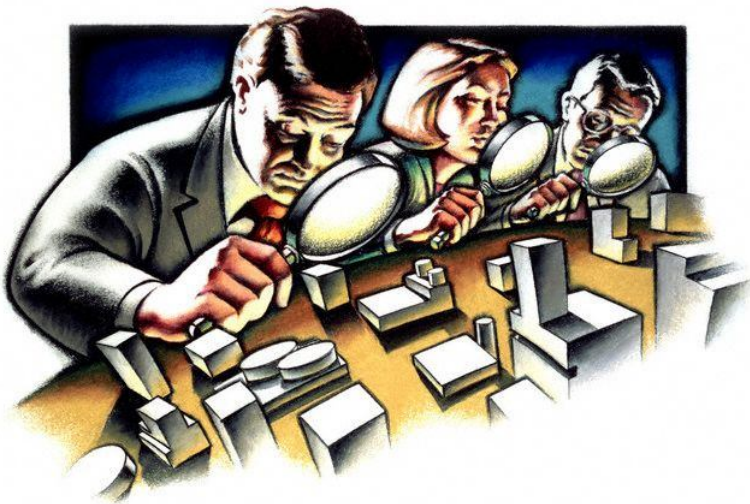
---

<sup>55</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

<sup>56</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005



#### 4.4.8 Supervisión o Monitoreo



*“La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo,*

*evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente reportando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.*

La administración de riesgos de una entidad cambia con el tiempo. Las respuestas al riesgo que antaño eran efectivas pueden llegar a ser irrelevantes; las actividades de control pueden resultar menos efectivas o inexistentes o los objetivos de control pueden cambiar. Esto puede ser debido a la llegada de nuevo personal, cambios en la estructura u orientación de la entidad o la introducción de nuevos procesos. Enfrentada a tales cambios, la dirección necesita determinar si el funcionamiento de la administración de riesgos corporativos continua siendo efectivo.

El monitoreo puede realizarse de dos maneras: a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes. Los mecanismos de administración de riesgos corporativos normalmente se estructuran para que puedan autocontrolarse permanentemente, al menos hasta cierto punto. Cuanto mayor es el alcance y efectividad del monitoreo permanente, existe menor

necesidad de elaborar evaluaciones independientes. La frecuencia necesaria de éstas últimas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la efectividad de la administración de riesgos corporativos es una cuestión de criterio de la dirección. Para determinarla se tendrá en cuenta la naturaleza y alcance de los cambios producidos y sus riesgos correspondientes, la competencia y experiencia del personal que implanta las respuestas a los riesgos y sus controles correspondientes y, también los resultados del monitoreo permanente. Normalmente, alguna combinación de monitoreo permanente y evaluaciones independientes asegurará que la administración de riesgos corporativos mantiene su efectividad en el tiempo.

El monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado a la entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Como las evaluaciones independientes tienen lugar después de los hechos, a menudo los problemas se identificarán más rápidamente con las pautas de monitoreo permanente. Muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo permanente realizan, sin embargo, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos periódicamente. Una entidad que perciba alguna necesidad de realizar frecuentes evaluaciones independientes debería centrarse en la mejora de sus actividades de monitoreo permanente.<sup>57</sup>

#### **a) Actividades De Monitoreo Permanente**

“Muchas actividades sirven para seguir la efectividad de la administración de riesgos corporativos durante el transcurso normal del negocio. Se derivan de las actividades normales de gestión, que podrían implicar análisis de varianza, comparaciones de información procedente de fuentes diferentes y el análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados.

---

<sup>57</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de monitoreo y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben. Al centrarse en relaciones, incoherencias u otras implicaciones relevantes, plantean cuestiones y las siguen con otro personal, según sea necesario, para determinar si es precisa una acción correctiva o de otro tipo. Las actividades permanentes de monitoreo se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos de negocio.”<sup>58</sup>

### **b) Evaluaciones Independientes**

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de la administración de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la efectividad de riesgos corporativos. Esto también proporciona una oportunidad para considerar la efectividad continua de los procedimientos de monitoreo permanente.

### **c) Alcance y Frecuencia**

“Las evaluaciones de la administración de riesgos corporativos varían en alcance y frecuencia según la significatividad de los riesgos y la importancia de la respuesta a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos. Las áreas de riesgo de alta prioridad y sus respuestas tienden a evaluarse más a menudo. La evaluación de la totalidad de la administración de riesgos corporativos que generalmente se necesita con menor frecuencia que la evaluación de partes concretas de la entidad puede estar suscitada por diversas razones: cambios importantes en la estrategia o gestión, adquisiciones o enajenaciones, cambios en las condiciones económicas o políticas y cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos. Cuando se toma la decisión de realizar una evaluación integral de la administración de riesgos

---

<sup>58</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

corporativos de una entidad, hay que dirigir la atención hacia su aplicación en el establecimiento de la estrategia, así como en relación con las actividades significativas. El alcance de la evaluación también dependerá de qué categorías de objetivos estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento van a ser diseccionados.”<sup>59</sup>

#### **d) Quién Evalúa**

A menudo, las evaluaciones tienen la forma de autoevaluaciones, en las que los responsables de una determinada unidad o función establecen la efectividad de la administración de riesgos corporativos en sus actividades. Los auditores internos normalmente realizan evaluaciones como parte de sus funciones normales o a petición expresa de la alta dirección, el consejo de administración o los directivos filiales y divisiones. Así mismo, la dirección puede utilizar información de los auditores externos para considerar la efectividad de la administración de riesgos corporativos. Se puede aplicar una combinación de esfuerzos a la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección estime necesarios.

#### **e) Proceso de Evaluación**

La evaluación de la administración de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

El evaluador debe entender cada actividad de la entidad y cada componente de la administración de riesgos corporativos a abordar. Puede resultar útil centrarse primero en cómo la administración de riesgos corporativos funciona de manera significativa veces esto se denomina diseño del sistema o proceso.

El evaluador debe determinar como funciona el sistema en realidad. Los procedimientos diseñados para operar de un modo concreto pueden ser modificados con el tiempo para operar de una forma diferente o ser eliminados. A

---

<sup>59</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

veces, se establecen procedimientos nuevos que no son conocidos por aquellos que describen el proceso y no están incluidos en la documentación disponible. Una determinación sobre el funcionamiento real puede realizarse manteniendo entrevistas con el personal operativo o que resulte afectado por la administración de riesgos corporativos, con análisis de los registros de funcionamiento o una combinación de procedimientos.

El evaluador analiza el diseño del proceso de administración de riesgos corporativos y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se lleva a cabo contrastado el funcionamiento con el trasfondo de normas establecidas por la dirección para cada componente, con el objetivo último de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

#### **f) Metodología**

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios y técnicas de diagrama de flujo. Como parte de su metodología de evaluación, algunas empresas comparan su proceso de administración de riesgos corporativos con el de otras empresas. Las comparaciones pueden realizarse directamente o bajo el control de asociaciones mercantiles o sectoriales o directamente con información corporativa proporcionada por otra empresa, pero hay que tener precaución pues en el momento de realizar las comparaciones hay que tener en cuenta las diferencias respectivas que existen en objetivos, hechos y circunstancias. Los ocho componentes de la administración de riesgos corporativos, además de las limitaciones inherentes a ella, se deberán tener en consideración.

#### **g) Documentación**

“El alcance de la documentación sobre administración de riesgos corporativos de una entidad varía con su dimensión, complejidad y factores similares. Las organizaciones más grandes normalmente disponen de manuales escritos de políticas, organigramas formales, descripciones escritas de las funciones de personal, instrucciones operativas y diagramas de flujo de los sistemas de

información. Las entidades más pequeñas habitualmente tienen un volumen considerablemente menor de documentación. Muchos aspectos de su administración de riesgos corporativos son informales y no están documentados, aunque se llevan a cabo de manera periódica y muy eficaz. Se pueden efectuar comprobaciones de estas actividades del mismo modo que en el caso de las actividades documentadas. El hecho de que los componentes de la administración de riesgos corporativos no estén documentados no significa que no sean efectivos o que no puedan evaluarse. Sin embargo, un nivel adecuado de documentación normalmente hace que las evaluaciones sean más efectivas y eficientes.

El evaluador puede decidir documentar el proceso de la evaluación en sí mismo. Normalmente, se parte de documentación existente en la administración de riesgos corporativos de la entidad y habitualmente se complementa este proceso con documentación adicional, junto con descripciones de las pruebas y los análisis efectuados durante la evaluación.”<sup>60</sup>

#### **h) Información De Deficiencias**

Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros.

Una deficiencia es una situación dentro de la administración de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, una oportunidad para fortalecer la administración de riesgos corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

---

<sup>60</sup> ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO Price Waterhouse Colombia, 2005

## **i) Fuentes De Información**

Una de las mejores fuentes de información sobre las deficiencias de la administración de riesgos corporativos es la misma administración de riesgos. Las actividades de monitoreo permanente de una empresa, incluyendo las acciones directivas y el monitoreo diario de los empleados, generan ideas de aquellos directamente involucrados en las actividades de la entidad. Estas ideas surgen en tiempo real y pueden proporcionar una rápida identificación de deficiencias. Otras fuentes de éstas son las evaluaciones independientes de administración de riesgos corporativos. Tanto las realizadas por la dirección, los auditores internos u otras funciones, pueden destacar áreas con necesidad de mejora.

Los terceros proporcionan frecuentemente información importante sobre el funcionamiento de la administración de riesgos corporativos de una entidad. Entre ellos se incluyen clientes, proveedores y otros que colaboran con la entidad, así como los auditores externos y reguladores. Los informes procedentes de fuentes externas deberían contemplarse cuidadosamente por sus implicaciones para la administración de riesgos corporativos y las acciones correctivas que deban aplicarse.

## **j) Qué Se Informa**

¿Qué es lo que debería informar? Aunque no sea posible una respuesta universal, hay ciertos parámetros que pueden delimitarse. Todas las deficiencias identificadas de la administración de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias. La naturaleza de los temas a comunicar variará según la autoridad individual para abordar las circunstancias que surjan y las actividades de monitoreo de sus superiores. Al considerar que se necesita comunicar, es preciso observar las implicaciones de los resultados. No sólo es esencial que se informe de una transacción o evento determinado, sino también que se vuelvan a evaluar aquellos procedimientos potencialmente defectuosos.

Se puede argumentar que no existe ningún problema tan insignificante que no merezca una investigación de sus implicaciones.

Junto a las deficiencias también debería informarse de las oportunidades identificadas que puedan aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos de la entidad.

### **k) A Quién Se Informa**

La información generada en el transcurso de las actividades operativas es usualmente comunicada a través de los canales normales a los superiores. Ellos, a su vez, pueden trasladarla en todas las direcciones de la organización, para que acabe en las personas que pueden y deberían actuar al respecto. Los canales de comunicación alternativos también deberían existir para reportar la información sensible, tales como los actos ilegales o inadecuados. Ante el hallazgo de deficiencias en la administración de riesgos corporativos, normalmente debería informarse no sólo al responsable de la función o actividad implicada, sino también, al menos al nivel inmediato de dirección por encima de está persona. Este nivel superior de la dirección proporciona el apoyo o monitoreo necesario para tomar acciones correctivas y está en posición de comunicarse con otras personas de la organización cuyas actividades puedan estar afectadas. Cuando los hallazgos traspasan los límites organizacionales, la información también debería traspasarla, dirigiéndose a un nivel superior suficientemente alto para asegurar que se toman las medidas adecuadas.

### **l) Directrices Del Reporte**

Proporcionar la información necesaria sobre las deficiencias de la administración de riesgos corporativos al lugar correcto, es crítico. Hay que establecer protocolos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones efectivamente.

Tales protocolos reflejan la regla general de que un directivo debería recibir la información que afecta a las acciones o el comportamiento del personal bajo su



responsabilidad, además de aquella otra información necesaria para alcanzar objetivos específicos. Un CEO normalmente desearía estar informado. Los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias en la administración de riesgos y de control que afecten sus unidades. Los supervisores definen los protocolos de información para sus subordinados. El grado de especificidad variará aumentando normalmente en los niveles inferiores de la organización. Aunque dichos protocolos puedan impedir una información efectiva si se definen de modo demasiado restrictivo, está se puede mejorar proporcionándole flexibilidad suficiente.

Las partes interesadas a las que hay que comunicar las deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería ser reportado. Un consejo de administración o comité de auditoría, por ejemplo, puede solicitar a la dirección o a los auditores internos o externos que comuniquen sólo aquellas deficiencias que alcancen un determinado umbral de importancia.

#### **4.5 Tipos de Control Interno**

A pesar de que no existe una separación radical de los controles internos, porque el control es un todo integrado, sin embargo lo clasificaremos de la siguiente manera:

##### **4.5.1 Control Interno Administrativo**

"Es la vía que utiliza un mecanismo, procedimiento y registros respecto a los procesos con los que se lleva a cabo la decisión para autorizar las diversas transacciones o actividades en la parte administrativa, mediante la cual se fomenta la eficiencia de las operaciones pero sin descuidar las políticas para cumplir los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Este control básicamente evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de decisión dentro de la empresa, en donde podemos afirmar que la

dirección está tomando el camino correcto o falso en el manejo de sus operaciones".<sup>61</sup>

#### **4.5.2 Control Interno Financiero**

"Al igual que el control interno administrativo, verifica los mecanismos, procedimientos y registros que salvaguardan los recursos así como la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables. Por ende los informes de los estados financieros deben presentar confiabilidad a los datos presentados.

Este control evalúa la eficiencia, eficacia y economía del uso y manejo de los recursos financieros, tomando como base los presupuestos que la empresa se ha fijado para un determinado periodo".<sup>62</sup>

#### **4.5.3 Control Interno Previo**

"Son los procedimientos que se utilizan para prevenir posibles errores durante la ejecución de las operaciones o actividades, por lo tanto se debe verificar el cumplimiento de las normas y políticas que regulan el normal funcionamiento de la empresa.

Es muy importante que estos procedimientos se los cumpla ya que de esto depende el normal funcionamiento de las operaciones o actividades de la empresa, por ejemplo estaría mal no preguntar si se debe o no realizar una adquisición que sea representativa para la empresa, esto puede provocar iliquidez y gastos financieros, afectando al presupuesto y al cumplimiento de los objetivos fijados.

Los controles preventivos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en operaciones o

---

<sup>61</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

<sup>62</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

actividades innecesarias debilitando de esta manera la eficiencia, eficacia y economía de un departamento y por consiguiente a la empresa"<sup>63</sup>

#### **4.5.4 Control Interno Concomitante**

"Este control permite verificar y evaluar las operaciones y actividades en el mismo momento de su ejecución, por su oportunidad permite relacionarlo básicamente con el control de calidad, además se lo considera efectivo por que puede ayudar a corregir posibles errores en las acciones de las operaciones".<sup>64</sup>

#### **4.5.5 Control Interno Posterior**

"Es la revisión posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la auditoria interna y externa;

- a) **Control posterior interno:** Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas que se practica por medio de la auditoria interna de cada empresa.
- b) **Control posterior externo:** Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas, y es responsabilidad exclusiva de la auditoria externa que contrata la empresa que por mandato de ley se debe cumplir o por que cualquier entidad requiere de un examen y su opinión de terceros".<sup>65</sup>

#### **4.6 Responsables Del Control Interno**

El control interno involucra toda la empresa, y dentro de la misma abarca a los distintos niveles responsables de la ejecución de las funciones.

Dentro de la empresa Inteleq S.A. Se considera que los responsables del Control Interno son los siguientes:

---

<sup>63</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

<sup>64</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

<sup>65</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

#### **4.6.1 Gerencia**

Siendo el representante legal de la empresa, es el principal responsable de la existencia y mantenimiento del Control Interno en todos los niveles; para esto la gerencia tiene la responsabilidad de:

- a) "Diseñar la filosofía de control interno institucional, así como definir una estrategia para su desarrollo e implementación en el corto, mediano y largo plazo.
- b) Identificar, divulgar e instruir para que se apliquen las normas que serán la base del desarrollo del control interno
- c) Autorizar el diseño de los procedimientos y las medidas del control interno complementarias, que permitan definir su propio ambiente y estructura de control interno de acuerdo a las circunstancias específicas de cada unidad administrativa en el marco de las políticas y objetivos organizacionales.
- d) Requerir periódicamente, la evaluación de los logros alcanzados utilizando todos los medios disponibles de control y seguimiento, que permitan mejorar y actualizar el control interno.
- e) Decidir y tomar las medidas correctivas que le permitan anular cualquier posibilidad de riesgo de errores o irregularidades o de uso indebido de los recursos, y optimizar el control interno.

#### **4.6.2 Subgerencia**

Es el área que debe mantener el orden de la empresa y por lo tanto esta en la obligación de emitir y exigir el cumplimiento de políticas, procedimientos, funciones y actividades a realizarse dentro de la empresa.

La Dirección administrativa tiene que crear sus propios controles para que el personal cumpla con las normas y procedimientos de control interno, para asegurar el desempeño y desarrollo de sus actividades como ambiente laboral. Su participación en el proceso de contratación del nuevo personal es una de las tareas principales que debe llevar a cabo, ya que con un adecuado proceso de

reclutamiento, selección, entrevistas, contratación, ubicación, etcétera está aportando con personal idóneo y minimizando el riesgo de la alta rotación.

Otra tarea a desarrollar es la administración del personal, capacitación, servicios, seguridad, etcétera, funciones que motivan y mantienen un buen ambiente laboral, en donde el personal se mantendrá fiel a la empresa y se reducirá posibles pérdidas de inventario.

#### **4.6.3 Gerencia Contable**

"A más de las funciones típicas del área, que es planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras, debe exigir la aplicación de las normas y procedimientos de control interno, para apoyar la prevención y detección de posibles operaciones fraudulentas.

Los ejecutivos financieros tienen el deber de buscar los controles para que las operaciones que se relacionan con las recaudaciones y el uso de los recursos financieros de la organización, se lleven a cabo dentro de las medidas de control interno que eviten las fuentes de desperdicio, malos manejos o robo, y alienten la eficiencia en las operaciones.

La responsabilidad de los ejecutivos financieros, es delicada por que deben proveer de los fondos necesarios para respaldar las operaciones, con lo cual, su sector es el que, probablemente, tiene la mayor posibilidad de que se produzcan riesgos cuyos efectos pueden ser nocivos para la organización".<sup>66</sup>

#### **4.6.4 Gerencia Comercial**

Se encarga de adquisición del inventario y la comercialización del mismo, estas operaciones se producen y tienen relación con el exterior de la empresa, por lo tanto el control interno tiene que contribuir en un alto porcentaje para salvaguardar los bienes de la empresa. La utilización de herramientas de

---

<sup>66</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

publicidad para el crecimiento de la empresa también deben participar con el control interno, esto permitirá en forma organizada y efectiva utilizar los recursos asignados para evitar posibles desperdicios de recursos.

#### **4.6.5 Gerencia De Servicio Al Cliente**

A pesar de ser una área netamente de apoyo, sin embargo tiene normas y procedimientos que cumplir, por lo tanto debe crear y cuidar el buen funcionamiento de control interno, esto se encuentra reflejado en todas las áreas de la empresa ya que una mala utilización de bienes material podrían causar perdidas de recursos o de información. Esta Dirección tiene el deber de cumplir con un sistema informático acorde a los requerimientos del mercado y de la empresa, es importante que haya un control informático para evitar daños y desperdicios de recursos, aportando así en la utilización de tecnología de punta.

#### **4.6.6 Personal Operativo**

"Todo empleado o colaborador, en el nivel que se desempeñe, es responsable por aplicar todas las medidas de control interno diseñadas, sea que estén incorporadas a los sistemas o fuera de ellos; además, en la medida de las posibilidades y capacidades, su aporte debe cristalizarse buscando e informando de nuevos métodos de trabajo que aumenten la eficiencia operacional y los controles de su área, así como denunciar irregularidades que conozcan y descubran como producto su trabajo".<sup>67</sup>

#### **4.7 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

---

<sup>67</sup> AUDITORIA INTERNA Dr. Rene Fonseca, julio 2004

resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

#### 4.7.1 Tipos De Indicadores De Gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

#### Ejemplos:

##### ➤ Indicadores Económicos o Financieros

$$PruebaAcida = \frac{ActivoCirculante - Inventarios}{PasivoCirculante}$$

➤ **Indicadores de Eficacia**

$$\text{IndiceDeComercialidad} = \frac{\text{Ventas Pr oductoX}}{\text{VentasTotales}}$$

➤ **Indicadores de Efectividad**

$$\text{Pr oductividaddelTrabajo} = \frac{\text{VolumenDe Pr oducción}}{\text{Pr omedioDeTrabajadores}}$$

#### **4.7.2 Criterios Para Establecer Indicadores De Gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).



## CAPITULO V

### **5 Aplicación Práctica De La Propuesta De Evaluación De Los Procedimientos De Control Interno A INTELEQ S.A. Mediante el Método COSO II**

#### **5.1 Herramientas De Evaluación De Los Componentes De Control Interno**

##### **5.1.1 Ambiente Interno**

###### **a) Integridad Y Valores Éticos**

La Dirección a de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

**Existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético moral.** Por ejemplo considerar si:

- Los códigos son suficientemente amplios y se refieren a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones.
- Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.
- Los empleados entienden qué comportamiento es aceptable o no aceptable y saben que hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.
- La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético cuando no existe un código escrito de comportamiento.

Este código puede ser comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el curso de las actividades diarias.

**La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.** Por ejemplo, considerar si:

- Se comunica efectivamente dentro de la empresa, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética.
- Los empleados sienten presión por parte de sus iguales para hacer “lo que es debido” o solamente se piensa en hacer “dinero rápidamente”.
- La dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas (por ejemplo, productos potencialmente defectuosos) en particular cuando puede ser considerable el costo de identificar los problemas y tratar los temas.

**El trato con los empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, auditores, etc. (por ejemplo, si la dirección dirige el negocio con una alta consideración ética e insiste en que los demás hagan lo mismo o presta poca atención a los temas éticos),** Por ejemplo, considerar si:

- El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, no se ignora el pago excesivo de un cliente o la infrafacturación de un proveedor o no se hacen esfuerzos para encontrar una manera de rechazar el derecho legítimo de un empleado o los informes a los prestatarios son completos, exactos y nada engañosos).

**Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.

- Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.

**Actitud de la dirección hacia su intervención en los casos en los que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.** Por ejemplo considerar si:

- La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención.
- La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.
- Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por parte de la dirección.
- Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.

**Existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta qué punto la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.** Por ejemplo considerar si:

- Existen condiciones tales como los incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos.
- La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.
- Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La Empresa Inteleq S.A. cuenta con políticas y valores de ética profesional en forma general para que los colaboradores comprendan lo que se puede hacer y también dejar de hacer. La dirección no siempre es congruente en lo que dice con la forma de actuar ya que existen formas de actuar que no van de acuerdo a la políticas de la empresa ya que a veces se vela por que los empleados cumplan con estas pero ellos no siempre dan el ejemplo, sin embargo se preocupa y presta mucha atención a sus empleados, proveedores, clientes, acreedores, etc., sobre temas éticos.

La dirección debe buscar implantar estas políticas en todos los niveles de la organización principalmente en la dirección ya que de esta manera se enseñara con el ejemplo al demás personal de la empresa y ellos cumplirán de una mejor forma con las políticas establecidas.

### **b) Compromiso De Competencia Profesional**

La dirección a de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

**Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.

**Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar trabajos específicos.
- Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Al no existir un departamento de Recursos Humanos, la dirección es la encargada de asignar los puestos o tareas específicas, ya que se piensa que dicho colaborador puede tener las habilidades o conocimientos requeridos, pero esto no recae en un solo miembro de la dirección si no que lo puede hacer cualquier integrante de está.

La dirección debe actuar con absoluta imparcialidad y para evaluar los cargos deben asignar a una persona o crear un Departamento de Recursos Humanos para verificar si existen dentro de la empresa colaboradores con el perfil requerido, y realizar una selección de personal acertada.

#### **c) Consejo De Administración y Comité De Auditoría**

Un consejo de administración activa y efectiva, o comités del mismo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.

**La independencia respecto de la dirección es más que necesaria cuando se plantean cuestiones difíciles o que requieren investigación.** Por ejemplo, considerar si:

- El grupo de administración examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas y transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados, (por ejemplo, variaciones del presupuesto).

- En el caso del grupo de administración, que está formado únicamente por los ejecutivos y colaboradores de la empresa, se cuestionan y examinan detalladamente las actividades, se presentan opiniones alternativas y se toman las medidas que sean necesarias.

**Se establecen comités dependientes del grupo de administración en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detallada o directa a asuntos específicos.** Por ejemplo, considerar si:

- Existen comités dependientes del grupo de administración.
- Son suficientes, en cuanto a contenido y número de miembros, para tratar los temas importantes adecuadamente.

**Conocimientos y experiencia de los componentes del grupo de administración.** Por ejemplo, considerar si:

- El grupo de administración tiene suficientes conocimientos, experiencia en el negocio de la empresa y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.

**Se suministra información a los miembros del grupo de administración de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.**

Por ejemplo, considerar si:

- El grupo de administración recibe regularmente información clave, tal como los estados financieros intermedios, iniciativas importantes de marketing, contratos significativos o sobre negociaciones en curso.
- Los miembros del grupo de administración consideran que reciben una información apropiada.

**Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del grupo de administración o de auditoría la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos (por ejemplo, gastos de viaje de directivos importantes, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones O USOS indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos ilegales). Por ejemplo, considerar si:**

- Existe un proceso para informar al grupo de administración sobre los acontecimientos significativos.
- Se comunica la información oportunamente.

**Existe un control sobre la determinación de las remuneraciones de ejecutivos el jefe de auditoria interna así como de su nombramiento y cese. Por ejemplo, considerar si:**

- El grupo de administración de remuneraciones aprueba todos los planes de incentivos de la dirección vinculados al rendimiento.
- El grupo de administración de remuneraciones trata, previa consulta, de la retribución del responsable de auditoría interna.

**Está establecida la forma de dejar evidencia de que “los superiores deben dar ejemplo”. Por ejemplo, considerar si:**

- El grupo de administración y auditoría están suficientemente involucrados para evaluar la efectividad del "ejemplo de los superiores".
- El grupo de administración toma las medidas necesarias para garantizar un "tono ético" apropiado.
- El grupo de administración controla específicamente la adhesión de la dirección al código de conducta.

**Las acciones que toman el grupo de administración como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.** Por ejemplo, considerar si:

- El grupo de administración ha emitido directrices a la dirección detallando las acciones específicas que han de ser tomadas.
- El grupo de administración supervisa y realiza el seguimiento necesario.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

El grupo de administración supervisa y toma decisiones en concordancia de la dirección ya que es un solo grupo en donde se reúne mensualmente a tratar puntos específicos a corto y mediano plazo.

La dirección y el grupo de administración trabajan en concordancia sin interponer intereses personales lo que ocasiona que se puedan tomar decisiones en conjunto y otorga un grado de independencia al grupo de administración.

#### **d) La Filosofía De Dirección Y El Estilo De Gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

**La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados; por ejemplo, la dirección suele emprender aventuras de especial alto riesgo o bien es extremadamente prudente aceptar riesgos.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.

**Existe rotación de la plantilla en las funciones clave, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.** Por ejemplo, considerar si:



- Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.
- Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.
- Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.

**Actitud de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad y su preocupación por la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.** Por ejemplo, considerar si:

- Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.
- La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.
- Si la función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.
- El personal de contabilidad tiene también una responsabilidad ante y es controlado por la dirección financiera central.
- Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado.

**Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando se opera en localizaciones geográficamente remotas.** Por ejemplo, considerar si:

- Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones.
- Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo o de las divisiones.

**Actitudes respecto de la presentación de información financiera, incluyendo las posibles disputas en cuanto a la aplicación de criterios contables por**

**ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables (por ejemplo, la selección de un tratamiento conservador en contraposición con políticas contables muy liberales, si se han aplicado inadecuadamente los principios contables, si hay información financiera importante que no haya sido revelada, o si han sido manipulados o falsificados los archivos).** Por ejemplo, considerar si;

- La dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo.
- El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos, (por ejemplo, vendedores emitiendo pedidos para lograr la consecución de objetivos sabiendo que los clientes devolverán las correspondientes mercancías en el siguiente período).
- Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicaciones de prácticas indebidas.
- Se fuerzan las estimaciones hasta el límite de razonabilidad o incluso más.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La Dirección de Inteleq S.A. antes de tomar una decisión siempre analiza los posibles riesgos tanto positivos como negativos, así como también siempre está alerta de posibles sospechas o indicadores de prácticas indebidas.

La dirección visita constantemente a las sucursales que mantiene tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil. Como política y uno de los valores de la empresa es la honestidad, por lo tanto no existe la mala práctica de cambiar informes o reportes por parte de las personas integrantes de la empresa.

### **e) Estructura Organizativa**

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus

responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

**La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.** Por ejemplo, considerar si:

- La estructura organizativa esta debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.
- La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.

**La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades.** Por ejemplo, considerar si:

- Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

**Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.** Por ejemplo, considerar si:

- Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.

**Idoneidad de las relaciones de dependencia.** Por ejemplo, considerar si:

- Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.
- Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.

**Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en el que opera.

**Hay suficientes empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión.** Considerar, por ejemplo, si:

- Los directores de departamento y administradores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.
- Los directores y los administradores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Dentro de Inteleq S.A. se puede observar que la dirección de la empresa se encuentra centrada principalmente en una persona ya que es la que posee el mayor porcentaje de participación dentro de la empresa, esto sin quitar líneas de autoridad a los demás socios de la empresa. La estructura organizativa es vertical y no existe revisión o posibles cambios al organigrama. A pesar de existir funciones que deben realizar los directivos, realizan otras que no son de su cargo como tal, y de igual forma asignan a los jefes departamentales a realizar actividades que no son de su competencia profesional.

Establecer las funciones que van a ser desarrollada por cada puesto y asignar responsabilidades específicas a cada persona de la empresa, así como buscar que las personas que trabajen dentro de la empresa sean personas especializadas que puedan hacerse cargo de los distintos departamentos existentes dentro de la empresa.

## **f) Asignación De Autoridad Y Responsabilidad**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

**Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.** Considerar, por ejemplo, si:

- Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.
- La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.

**Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones.** Considerar, por ejemplo, si:

- Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.
- En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control.

**Número apropiado de personas, especialmente con respecto a funciones relacionadas con el proceso de datos y contabilidad que tengan los niveles técnicos requeridos en función del tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.** Considerar, por ejemplo, si:

- La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión.

**Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas.** Considerar, por ejemplo, si:

- Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para "que se haga el trabajo" y la participación de personal directivo cuando sea requerida.
- Los empleados del nivel "adecuado" están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. mantiene el número adecuado de colaboradores tanto en la matriz como en las distintas sucursales los cuales mantienen una buena experiencia profesional sobre todo en los mandos medios ya que se cuenta con gente especializada en sus distintas áreas pero se puede observar que en los cargos directivos existen personas que han sido nombradas por confianza o ayuda. Los jefes departamentales de esta manera no pueden tener la autoridad suficiente para tomar decisiones o cambios necesarios.

Realizar selección de personal profesional a nivel directivo y en conjunto sin otorgar ninguna distinción a ninguno de los aspirantes a cada puesto si no que se ganen el puesto de acuerdo a sus capacidades, además se debería dejar que los jefes departamentales tomen las decisiones y cambios necesarios.

### **g) Políticas Y Prácticas En Materia De Recursos Humanos**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

**Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados.** Considerar, por ejemplo, si:

- Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.
- El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.
- Cuando no existe documentación formal de las políticas y prácticas la dirección informa de las expectativas existentes sobre qué tipo de persona; han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación.

**Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos.** Considerar, por ejemplo, si:

- Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.
- El jefe departamental se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.

**Las acciones correctivas que se tornan en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuadas.**

Considerar, por ejemplo, si:

- La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.
- Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.
- Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.

**Las políticas de personal están orientadas a la observancia de unas normas éticas y morales apropiadas.** Por ejemplo, considerar si:

- Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional.

**Las verificaciones de los historiales de los candidatos en cuanto a comportamientos previos o actividades que se consideren no aceptables por la entidad son suficientes y apropiadas.** Por ejemplo, considerar si:

- Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tienen cambios de empleo frecuentes o períodos de inactividad.
- Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos con antecedentes penales.

**Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.** Por ejemplo, considerar si:

- Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.
- Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. no posee un departamento de Talento Humano estos procedimientos recaen sobre los niveles directivos, si bien es cierto que se tiene el procedimiento para una buena contratación de personal, se realiza inducción al personal cuando ingresa y a todos en forma periódica. Las políticas y procedimientos son claros para los colaboradores nuevos y antiguos. Los ascensos que se realiza al personal son retribuidos económicamente pero no en la proporción en la que los empleados esperan que sea a pesar que se encuentran a prueba.

Cuando la empresa tome la decisión de ascender a sus empleados deberá retribuir económicamente en la proporción que cada puesto se merece, inclusive para aumentar la autoestima y rendimiento laboral, además cuando se produzca un ascenso la evaluación debería ser por aptitudes y capacidades demostradas por el empleado y no por interés personal.



### 5.1.2 Establecimiento De Objetivos

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos.

#### a) Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira alcanzar. Es importante establecer expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

**Hasta que punto las estrategias y los objetivos relacionados son más dinámicos y se adecuan mejor a las condiciones internas y externas, y vuelven a situarse en línea con los objetivos estratégicos, a pesar que la misión de una empresa y los objetivos estratégicos sean generalmente estables.** Por ejemplo, considerar si:

- La Dirección ha diseñado objetivos conexos a los objetivos estratégicos.
- Existen estrategias para mejorar las cambiantes condiciones internas y externas.

**Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad y la soportan.** Por ejemplo, considerar si:

- Se refleja los valores creados por la entidad para los grupos de interés.
- Los objetivos estratégicos están creados para cumplir con lo que se dice en la misión/visión.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. cuenta con una misión y valores establecidos por la dirección, sin embargo, solo se habla de dichos valores y misión pero en la práctica se rompe lo establecido o cambia de acuerdo a las circunstancias.

Al hablar de valores, se debería tener bien claro que los valores son normas de conducta y estilo de vida que los individuos tenemos en nuestro convivir diario.

### **b) Objetivos Relacionados**

Constituyen un factor crítico de éxito, el establecimiento de objetivos adecuados que apoyen a la estrategia seleccionada, correspondiente a todas las actividades de la entidad, y que estén en línea con ella.

**Los objetivos establecidos en la organización son fácilmente entendibles a todos los niveles.** Por ejemplo, considerar si:

- El área de influencia de los individuos.
- Todos los colaboradores deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

**Están fijados los objetivos en los diferentes niveles de la organización y sus respectivas actividades.** Por ejemplo, considerar si:

- Están identificados los factores críticos de éxito, siendo estos claves para alcanzar los objetivos.
- Están conectados los objetivos con las actividades entre departamentos o unidades.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. cuenta con objetivos empresariales y entendibles entre todos sus funcionarios, así como también se interrelacionan con los departamentos para cumplir con lo establecido

La dirección, debería establecer un tiempo adecuado para evaluar constantemente el avance y comparación de lo planificado con lo real para poder corregir posibles desviaciones.

### **c) Consecución de objetivos**

Aunque los objetivos proporcionan metas medibles a las que se encamina la entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad.

**La dirección proporciona seguridad razonable de los objetivos de reporte y de forma similar existe seguridad razonable de los objetivos de cumplimiento que se están alcanzando.** Por ejemplo, considerar si:

- Se informa oportunamente del progreso que la entidad tienen hacia el camino del logro de dichos objetivos.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La dirección no proporciona seguridad razonable de los objetivos de la empresa, la sensación de sus integrantes es que los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a la conveniencia y no como se está cumpliendo en la realidad.

La dirección debería informar con toda seguridad del avance de los objetivos y de su cumplimiento, estar satisfecha de lo alcanzado y no minimizar para esforzar más a sus integrantes.

#### **d) Riesgo Aceptado**

Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

**Existe una relación entre el riesgo aceptado de la entidad con su estrategia.**

Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha seleccionado una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.
- El riesgo asociado a la estrategia no está alineado con el riesgo aceptado, se debe revisar la estrategia.

#### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La dirección no conoce del riesgo aceptado, y más aún una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

Al elaborar las estrategias de cumplimiento de los objetivos, la dirección debería formular a la par su estrategia que exceda el riesgo aceptado, una vez que dicha estrategia no contemple riesgo suficiente permitirá que la entidad alcance sus objetivos.

#### **e) Tolerancias Al Riesgo**

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

**Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecido.** Por ejemplo, considerar si:

- Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea con el riesgo aceptado.
- Opera dentro de las tolerancias al riesgo, en donde la dirección da mayor confianza cuando está dentro del riesgo aceptado o que a su vez proporcione una seguridad más elevada cuando la entidad alcanzará sus objetivos.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Existe una tolerancia al riesgo pero no técnicamente, si no más bien por cifras y entendimiento propio, de acuerdo a un criterio subjetivo

La dirección al mantener estrategias para el cumplimiento de objetivos, necesariamente debería conocer cual debería ser su riesgo aceptado y por lo tanto llegaría a tener tolerancia al riesgo.

### 5.1.3 Identificación De Eventos

#### a) Eventos

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos.

**Los eventos abarcan desde lo obvio a lo desconocido y los efectos, desde lo inconsecuente a lo muy significativo.** Por ejemplo, considerar si:

- Reconocer que existe incertidumbre, por lo que no se sabe si el evento ocurrirá o no.
- Considerar inicialmente una gama de eventos potenciales, que pueden estar derivados de fuentes internas o externas, sin centrarse en que si serán positivos o negativos.

#### Conclusiones / Acciones Necesarias

La dirección no prevé ningún tipo de eventos, sino más bien está regida por la historia y su trayectoria dentro del mercado.

Poner en consideración posibles eventos a ocurrir tanto internos como externos, y a su vez una Evaluación de Riesgo ya que a pesar de tener una ocurrencia baja, no debería ignorarse.

#### b) Factores Influyentes

Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos.

**La dirección debe reconocer la importancia de entender los factores internos y externos, así como el tipo de eventos que pueden derivarse de ellos.** Por ejemplo, considerar si:

- Eventos económicos, como los cambios de precios, la disponibilidad de capital o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.
- Eventos medioambientales, incluyen las inundaciones, incendios y terremotos que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.
- Eventos políticos, tales como la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y regulaciones.
- Eventos sociales, esto está relacionado con cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- Eventos tecnológicos, relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costo de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Estos eventos son prevenidos por la dirección, especialmente los eventos económicos, por cuanto los proveedores comunican la diferencia de precios y posibles variaciones de mercado que pueden darse.

A pesar de conocer estos eventos en forma empírica, la acción necesaria sería construir estrategias para estos eventos, y no hacer camino al andar.

### **c) Técnicas De Identificación De Eventos**

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo.

**Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto al pasado como al futuro.** Por ejemplo, considerar si:

- Técnicas que se centran en eventos y tendencias pasadas, consideran temas como falta de pagos, cambios en los precios de los bienes y accidentes que provocan pérdidas de tiempo.
- Técnicas que se centran en riesgos futuros, considerando temas como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. es una empresa que ha ido creciendo constantemente a lo largo del tiempo que lleva realizando sus funciones, pero todavía se basa en tendencias pasadas para mirar hacia un futuro, por lo que debería implementar muchas técnicas que le permitan prever que es lo que va a pasar en un futuro con mayor exactitud para que de esta manera la empresa no tenga que correr con riesgos innecesarios y se anticipe a los posibles eventos.

La planificación y la técnica son factores importantes que se deben tomar como acciones para consolidar a la empresa como tal. Las técnicas que se puede aplicar es la de inventarios de eventos, análisis interno, dispositivos de escala, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, indicadores de eventos importantes, metodologías de datos para eventos con pérdidas, etc.

#### **d) Categorías De Eventos**

Puede ser útil agrupar los eventos potenciales en categorías. Al agregarlos horizontalmente en toda la entidad y verticalmente dentro de las unidades operativas, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos.



**La clasificación de eventos por categorías también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación.** Por ejemplo, considerar si:

- Desarrollar categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocios.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La falta de un conocimiento de todos los eventos que podrían afectar a la empresa, además la falta de aplicación de técnicas para identificarlos y poder clasificarlos de acuerdo al grado de afectación que estos posean, crean una resistencia de poner en práctica por parte de la dirección.

Al tener categorías de eventos, los objetivos de la empresa serían más reales y alcanzables, permitirían tener mayor credibilidad y apoderamiento de parte de los ejecutivos de la empresa.

## 5.1.4 Evaluación De Riesgos

### a) Objetivos Globales De La Entidad

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

**Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha establecido unos objetivos globales.
- Dichos objetivos globales están suficientemente diferenciados de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir una rentabilidad adecuada de las inversiones).

**Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los colaboradores, a los jefes departamentales y administradores.** Por ejemplo, considerar si:

- La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica a los colaboradores y a los administrativos.
- La dirección recibe confirmación de los directivos clave y los colaboradores de que la comunicación al personal es efectiva.

**Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.** Por ejemplo, considerar si:

- El plan estratégico apoya los objetivos globales.

- Incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades.

### **Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.**

Por ejemplo, considerar si:

- Las asunciones adoptadas en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad.
- Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. mantiene un plan objetivo general en donde los jefes departamentales ponen todos sus esfuerzos para llegar alcanzar a través de planes específicos, los mismos que son presentados mensualmente para su evaluación

La dirección, debería mantener un mismo criterio para poder llevar a cabo los planes específicos y a la vez hacer correcciones necesarias, mantener este esquema para no asignar actividades que se encuentran fuera de las funciones específicas de cada departamento.

#### **b) Objetivos Específicos Para Cada Actividad**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.

**Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.** Por ejemplo, considerar si:

- Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes.

- Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.

**Coherencia de los objetivos específicos entre sí.** Por ejemplo, considerar si:

- Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad.
- Se complementan y se apoyan mutuamente entre sí para las distintas actividades.

**Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes.** Por ejemplo, considerar si:

- Se establecen objetivos para las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.
- Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.
- Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguientes, entre otras:
  - Recepción de mercaderías
  - Operaciones
  - Egreso de mercadería
  - Marketing y ventas
  - Servicio al cliente
  - Aprovisionamientos
  - Desarrollo de tecnología
  - Recursos humanos
  - Gestión de la empresa
  - Gestión de las relaciones con terceros
  - Servicios administrativos
  - Tecnología de la información
  - Gestión de riesgos (de accidentes u otras pérdidas asegurables)
  - Gestión de los asuntos legales

- Planificación
- Proceso de cuentas a pagar
- Proceso de cuentas a cobrar
- Proceso de la tesorería
- Proceso de inmovilizado material
- Análisis y conciliaciones
- Proceso de la información sobre pensiones y jubilación
- Proceso de nóminas
- Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales
- Proceso de valoración del costo de los productos
- Información financiera y de gestión

**Nivel de especificación de los objetivos de cada actividad.** Por ejemplo, considerar si:

- Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.

**Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología).

**Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.** Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha identificado las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o los fallos que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.
- Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la dirección de la importancia relativa de los objetivos.

- La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.

**Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de objetivos y hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.**

Por ejemplo, considerar si:

- Los directores o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.
- Existen procedimientos para resolver los conflictos.
- Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos, sin tener programas secretos.

**Conclusiones / Acciones Necesarias**

Los departamentos tienen sus planes específicos para llegar a cumplir el objetivo general de Inteleq S.A., pero los recursos son limitados o más bien son siempre aprobados o negados por la gerencia a pesar de su conocimiento por cumplir determinado objetivo, entonces cualquier plan es variado o sometido a importante para su desarrollo, lo que ocasiona que a veces no siempre se cumpla con el 100% de los objetivos establecidos por cada departamento de la empresa.

La dirección debería aprobar los planes específicos de cada departamento con su respectivo recurso económico y su función como dirección sería verificar el cumplimiento del mismo y hacer posibles variaciones en los casos de ser necesarios.

**c) Riesgos**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

**Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.** Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:

- Las fuentes de suministro
- Los cambios tecnológicos
- Los requerimientos de los acreedores
- Las acciones de la competencia
- Las condiciones económicas
- Las condiciones políticas
- La normativa aplicable
- Los acontecimientos naturales

**Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas.** Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:

- Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.
- La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.
- Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.
- Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.

**Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.** Considerar los riesgos identificados para cada una de las actividades mencionadas en los "objetivos específicos"

**Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.** Por ejemplo, considerar si:

- Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.
- Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.
- El análisis de riesgos es realizado por directivos de una categoría adecuada.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Los departamentos de apoyo emiten su asesoramiento de los riesgos externos, sin embargo la dirección minimiza la amenaza, existen muchos riesgos como el comportamiento del proveedor, el comportamiento de la misma dirección por minimizar a la competencia, el servicio brindado al proveedor, los cambios de tecnología, etc.

Una de las acciones a seguir debería ser; establecer estrategias a largo plazo con nuestro proveedor ya que este es estratégico, así como estar pendientes a los continuos cambios tecnológicos que tenemos dentro de nuestro mercado para que de esta manera estemos al día en tecnología y nuestra empresa sea la preferida por nuestros clientes.

#### **d) Gestión Del Cambio**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

**Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales (suelen ser establecidos por los directivos**



**responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios).** Por ejemplo, considerar si:

- Los acontecimientos o cambios se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes.
- Los riesgos y las oportunidades relacionados con los cambios son tratados por personas de categoría suficiente, de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.
- En el proceso se incluyen todas las actividades de la entidad que se verán afectadas significativamente por los cambios.

**Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección.** Por ejemplo, para cada una de las siguientes áreas de cambio potencial, considerar si:

Cambio en el entorno de las operaciones:

- Las investigaciones de mercado u otros programas identifican las principales variaciones en la naturaleza, preferencias y tendencias de las compras y gastos realizados por los clientes.
- La entidad es consciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieran afectar al nivel profesional del personal disponible.
- Los asesores legales informan periódicamente a la dirección sobre las implicaciones de los cambios legislativos.

Nuevos empleados:

- Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entienden la cultura de la entidad y actúan de acuerdo con la misma.
- Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por personas a las que se va a cambiar de actividad.

#### Sistemas de información nuevos o modificados:

- Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas.
- Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.
- La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas, a pesar de que existan presiones para "acortar" el proceso.
- Se presta atención al efecto de los nuevos sistemas tanto sobre los flujos de información y los controles correspondientes como sobre la formación de los empleados prestando especial atención a la resistencia de los empleados ante el cambio

#### Crecimiento rápido:

- Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información.
- Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.
- Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.
- Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades

#### Nuevas tecnologías:

- Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios o quizás mediante operaciones conjuntas con compañías líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.
- Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia.

- Existen mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y para controlar su utilización, mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción o en los sistemas de información.

Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas:

- Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financiero.
- Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.
- Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.
- Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.
- Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.
- Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.
- Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aportación de cada producto.

Reestructuración de la entidad:

- Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de plantilla o las reasignaciones de personal.
- Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos.
- Se analiza el impacto de las reducciones importantes de plantilla sobre la moral del resto de los empleados.
- Existen mecanismos para proteger a la empresa contra las posibles represalias de los empleados despedidos

Operaciones en el extranjero:

- La dirección se mantiene al día en cuanto a la cultura política, legal, empresarial y social de las zonas en las que se llevan a cabo operaciones extranjeras.
- Se informa a los empleados de las costumbres y las normas de los países extranjeros.
- Existen procedimientos alternativos en el caso de que las actividades o los mecanismos de comunicación con las operaciones en el extranjero se vean interrumpidos

### **Comentarios / Acciones Necesarias**

Inteleq S.A. por ser una empresa comercial que se encuentra en constante crecimiento con un porcentaje de ventas elevado pero que se encuentra más representado en las épocas navideñas se prepara para estas fechas incrementando su personal de ventas, tecnología, productos, actividades, adquisiciones, etc., sin embargo no existe un plan de contingencia para que los empleados nuevos entiendan el objetivo de la empresa y su crecimiento personal.

Se debería realizar un plan de apoderamiento del nuevo personal haciéndole entender lo fuerte de esta época, lo que significa para la empresa y el posible crecimiento profesional dentro de Inteleq S.A.

### 5.1.5 Respuesta Al Riesgo

Las respuestas a los riesgos pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

**Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuestas.** Por ejemplo, considerar si:

- Evitar el riesgo supone salir de las actividades que generen riesgo.
- Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- Reducir el riesgo implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- Compartir el riesgo puede ser la probabilidad o el impacto de reducir trasladando o compartiendo una parte del riesgo, como contratando seguros, la tercerización de actividades, etc.

**Los recursos siempre presentan restricciones y las empresas pueden considerar los costos y los beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo.** Por ejemplo, considerar si:

- Los costos de oportunidad relativos al uso de recursos
- Los beneficios de los programas de formación son evidentes, pero son difíciles de cuantificar.
- Combinar los riesgos mediante pólizas de seguros, para obtener costo beneficio.

## **Comentarios / Acciones Necesarias**

Las respuestas a los riesgos siempre se procede a una evaluación del costo beneficio y probablemente se convierte en una oportunidad en las opciones de las respuestas, creo que en Inteleq S.A. se han tomado decisiones lo más acertadas posibles ya que a continuado su crecimiento y mejoramiento continuo.

A pesar de que las decisiones son unilaterales se recomienda considerar como primer paso una evaluación para considerar el efecto y el impacto, luego evaluar el costo beneficio para acordar en la respuesta seleccionada y con el menor riesgo posible.

### **5.1.6 Actividades De Control**

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

**Existencia de las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de a entidad.**

- Todos los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes deberían haber sido identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos.

**Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.**

- Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.
- Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.
- El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Se aplica los procedimientos de control para todo el personal de Inteleq S.A., pero por la gran variedad de productos y la estructura propia de la empresa hace que ciertos empleados por obviar ciertos procedimientos o actividades rompan con el cumplimiento total de los procedimientos de control.

Las acciones a seguir es continuar con charlas, talleres y sobre todo con la concienciación del por qué se realiza control interno, la importancia y beneficios obtenidos con la aplicación correcta del control.

## 5.1.7 Información Y Comunicación

### a) Información

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.

**Obtención de información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos.** Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.
- Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

**Suministro de información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.** Por ejemplo, considerar si:

- Los directivos reciben información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo.
- La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.
- En lugar de suministrar un "mar de datos" la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario.



- La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internas como externas posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.

**Desarrollo o revisión de los sistemas de información en base a un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.** Por ejemplo, considerar si:

- Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surjan.
- Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.
- Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.

**El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.** Por ejemplo, considerar así:

- Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La información existe en el momento oportuno y necesario para la toma de decisiones de la dirección, ya que al ser una empresa proveedora de tecnología disponemos de instrumentos tecnológicos que nos permiten mantenernos bien informados y almacenar grandes cantidades de información, el problema es como la dirección asuma esta información ya que muchas veces se basan en las experiencias anteriores o en las experiencias de los directivos para tomar decisiones.

La información entregada a la dirección es importante por lo tanto debe considerarla importante y hacer valida para la toma de decisiones, apoyándose en profesionales especializados en el área.

## **b) Comunicación**

La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.

**Eficacia con la que se comunica a sus empleados las tareas y responsabilidades de control.** Por ejemplo, considerar si:

- Las vías de comunicación —sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo— son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.
- Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados.

**Establecimiento de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades.** Por ejemplo, considerar si:

- Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un "defensor del empleado" o asesor interno.
- Se permite el anonimato.
- Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.
- Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

**Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.**

Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.
- La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico o con otras formas significativas de reconocimiento.

**Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.**

Por ejemplo, considerar si:

- Los agentes de ventas informan a los departamentos de compras, y marketing sobre las necesidades de los clientes.
- El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.
- La información sobre nuevos productos llega al personal de las sucursales, marketing y ventas.

**Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.** Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes.
- Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento

### **Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.**

Por ejemplo, considerar si:

- Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje (por ejemplo, un alto ejecutivo explica periódicamente por escrito a los terceros las normas éticas de la entidad).
- Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.
- Esas normas son evidenciadas en las relaciones diarias con terceros.
- Las irregularidades cometidas por colaboradores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas.

### **Realización de un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.** Por ejemplo, considerar si:

- El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.
- Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.
- Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.
- Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo.
- La alta dirección está al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas.

## **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La Comunicación en Inteleq S.A. es muy buena ya que existe un gerente el cual es el encargado de tomar las decisiones, pero se debe cuidar que las decisiones que se tomen dentro de la empresa no busquen conveniencias particulares si no el bien común de la organización, esto se da principalmente en el nivel directivo ya que para llegar la comunicación a la gerencia debe pasar por los otros directivos los cuales pueden distorsionar la información a comunicar a sus intereses, además al momento de tomar una decisión no se la debe cambiar de la noche a la mañana sin bases documentadas que traen nuevas ideas, procedimientos, políticas, etc.

La directivos deberían acatar únicamente las decisiones tomadas por el gerente e informar a este de forma directa los acontecimientos que ocurran y afecten a la organización para que este tome sus decisiones basado en información verídica y que sean para el beneficio de la organización. En las reuniones realizadas con los jefes departamentales y administradores se podría cambiar todas las políticas, procedimientos, leyes, reglas, etc., revisando el documento ya vigente para no confundir al personal operativo y hablar un solo idioma dentro de la empresa.

### 5.1.8 Supervisión o Monitoreo

#### a) Supervisión Continua

La supervisión continua se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluyen las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

**Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.**

Por ejemplo, considerar si:

- La dirección responsable de las operaciones compara las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.
- Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.
- Se exige al personal operativo que confirmen, mediante su firma, la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se les considera responsables si se descubren errores.

**Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corrobora la información generada dentro de la organización o indican problemas.** Por ejemplo, considerar si:

- Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación al pagar sus facturas. Se investigan las quejas de los clientes sobre la facturación, indicando la existencia de diferencias en el procesamiento de las operaciones de venta, a fin de descubrir la causa de dichas quejas.
- Las comunicaciones de suministradores y los estados mensuales de cuentas a pagar se usan como una técnica de supervisión del sistema de control interno.

- Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre las prácticas desleales de los agentes de compra.
- Los organismos de control proporcionan información a la entidad sobre el cumplimiento de las formas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.
- Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas.

**Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.** Por ejemplo, considerar si:

- Se comprueban los niveles de existencias cuando los productos se retiran del almacén para su envío al cliente se corrigen las diferencias que pueden producirse entre los importes registrados y los reales.
- Se cuentan periódicamente los valores depositados por terceros con la entidad, y se comparan con los registros existentes.

**Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios de fortalecer los controles internos.** Considerar si:

- Los directivos que deciden qué recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado.
- Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la realización de las mismas.

**Estudiar hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones facilita información a la dirección sobre si los controles funcionan eficazmente.** Considerar si:

- Se recogen los temas importantes y las cuestiones planteadas en los seminarios de formación.
- Se informa a la alta dirección de las sugerencias de los empleados y se tornan las acciones necesarias.

**Se pregunta periódicamente al personal si comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.** Por ejemplo, considerar si:

- Se requiere periódicamente al personal para que confirme su cumplimiento del código de conducta.
- Se requiere firmas para acreditar la realización de funciones críticas de control, tales como la conciliación de importes específicos.

**Efectividad de las actividades de auditoria interna.** Por ejemplo, considerar sí:

- Los auditores internos son capaces y experimentados.
- Su posición dentro de la organización es adecuada.
- Sus responsabilidades y planes de auditoria son apropiados para las necesidades de la organización

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

Continuamente existe una evaluación de control interno en las diferentes áreas de las sucursales y en los departamentos, pero, por la cultura que tienen, algunos empleados y directivos lo toman como algo rutinario o de poca importancia.

Las acciones realizadas es hacer entender el por qué y para qué se realiza el control interno, hacer entender la importancia que tiene dentro de la cadena laboral y sobre todo de una organización.

#### **b) Evaluaciones Puntuales**

Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.



**Fijar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.** Por ejemplo, considerar si:

- Son evaluados los elementos apropiados del sistema de control interno.
- Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.
- Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación.

**Validez del proceso de evaluación.** Por ejemplo, considerar sí:

- El evaluador tiene un conocimiento suficiente de las actividades de la entidad.
- Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y cómo funciona en realidad.
- Se realiza un análisis utilizando los resultados de la evaluación contrastados con unos criterios establecidos.

**Lógica y validez de la metodología para evaluar los sistemas.** Por ejemplo, considerar si:

- Esta metodología incluye "checklists", cuestionarios y otras herramientas.
- Se reúne el equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y asegurar que se realiza un esfuerzo coordinado.
- El proceso de evaluación es gestionado por un directivo con un nivel de autoridad suficiente.

**Adecuación del nivel de documentación.** Por ejemplo, considerar si:

Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.

Se presta atención a documentar el proceso de evaluación.

### **Conclusiones / Acciones Necesarias**

La falta de conocimiento de la dirección, no permite desarrollar los programas de análisis de evaluación de control interno, se mantiene el concepto tradicional o

ambiguo del auditor, considerado como el investigador o pesquisa de los errores cometidos por las personas que componen la organización.

La dirección debería cambiar el concepto del auditor para poder ejercer los conocimientos y las técnicas necesarias de un mejor manejo de control interno y su evaluación continua.

### **c) Comunicación De Las Deficiencias De Control Interno**

Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección.

**Existencia de un mecanismo para reconocer e informar sobre Las deficiencias del control interno identificadas.** Por ejemplo, considerar si:

- Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes tanto internas como externas (por ejemplo, clientes, proveedores, auditores y organismos de control).
- Existen medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o las evaluaciones puntuales.

**Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias.** Por ejemplo, considerar si:

- Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.
- Se informa a la alta dirección sobre algunos tipos específicos de deficiencias.

**Validez de las acciones de seguimiento.** Por ejemplo, considerar si:

- Se corrige la transacción o acontecimiento identificado.
- Se investigan las causas fundamentales del problema.
- Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toma la acción correctiva necesaria.

## Conclusiones / Acciones Necesarias

La comunicación a la dirección de las deficiencias de control interno es directa del sitio de donde se produce la deficiencia. La comunicación es deficiente en Intelec S.A., el primero en saber es el gerente y luego el responsable de área, dependiendo del caso se soluciona la deficiencia pero ya con el criterio del gerente en forma verbal o por escrito. Existe mucho la concentración de poder.

La descentralización de la dirección a los jefes departamentales y administradores de sucursales permitirá tomar acciones preventivas y correctivas para deficiencias de control interno.

### 5.2 Hoja De Trabajo De Evaluación De Riesgos Y Actividades De Control

Para la evaluación del riesgo y actividades de control se recomienda utilizar la siguiente hoja de trabajo:

**Actividad:** \_\_\_\_\_

Objetivos	O.F.C .E.	Análisis De Riesgos		Acciones/ Actividades de Control/ Comentarios	Otros Objetivos Afectados	Evaluación y Conclusión
		Factores De Riesgo	Probabilidad			

## **5.3 Evaluación Global Del Sistema De Control Interno**

### **5.3.1 Ambiente Interno**

- ¿Comunica de forma adecuada la dirección el mensaje de que no se puede comprometer la integridad?
- ¿Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización y un "tono" o "sintonía" de control positivo en los niveles más altos de la organización?
- ¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?
- ¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?
- ¿Presta el consejo un nivel adecuado de atención al control interno?

### **5.3.2 Establecimiento De Objetivos**

- ¿Los objetivos se han establecido a nivel estratégico, estableciendo una base para los objetivos operativos de reporte y de cumplimiento?
- ¿Los objetivos estratégicos están alineados con la misión, visión de la entidad y la soportan?
- ¿Los colaboradores tienen una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se quiere conseguir, es decir los objetivos son fácilmente entendibles y mensurables?
- ¿La empresa lleva a cabo sus actividades y a menudo acciones concretas de acuerdo con las leyes y regulaciones relevantes?
- ¿Existe una relación entre el riesgo aceptado y su estrategia?
- ¿Las tolerancias son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos?

### **5.3.3 Identificación De Eventos**

- ¿Se ha considerado eventos que contemplan una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades dentro de la empresa?
- ¿La dirección reconoce la importancia de entender los factores externos como internos?
- ¿La dirección selecciona técnicas que encajan con su filosofía de administración de riesgos y asegura que la entidad desarrolle las capacidades necesarias de identificación de eventos y que estén operativas las herramientas de apoyo?

### **5.3.4 Evaluación De Los Riesgos**

- ¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma?
- ¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos?
- ¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?
- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?

### **5.3.5 Respuesta Al Riesgo**

- ¿La dirección evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado?
- ¿Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la empresa?
- ¿La dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente?

### **5.3.6 Actividades De Control**

- ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?
- ¿Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?

### **5.3.7 Información Y Comunicación**

- ¿Existen sistemas de información para identificar y captar la información pertinente financiera y no financiera, que tenga relación con acontecimientos externos e internos y presentarla al personal en una forma que les permita llevar a cabo sus responsabilidades?
- ¿Se comunica la información relevante?
- ¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados?
- ¿Existe comunicación adecuada en todas direcciones tanto hacia abajo como hacia arriba y lateralmente, así como entre la entidad y terceros?

### **5.3.8 Supervisión o Monitoreo**

- ¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente el funcionamiento de los componentes del control interno?
- ¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?
- ¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?

## CAPITULO VI

### 6 Aplicación Práctica

<b>Actividad:</b> Adquisición De Mercadería			
<b>Objetivos</b>	<b>O,F,C,E</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Asegurarse que se realice cotizaciones a proveedores ya existentes en la base de datos así como a posibles proveedores contactados en ferias o por referencias.	O,F,C,E	Que no se pueda tener información para comparar precios, calidad y stock.  El desconocimiento del fabricante que puede dejar de comercializar el producto.	Mantener un banco de datos de proveedores principalmente los internacionales.  Tener un constante acercamiento con los principales productores y distribuidores de la marca Apple en el mundo.
2. Garantizar que lo presentado en proforma sea igual a la realidad, mediante una muestra del producto, referencias comerciales y confirmación de datos.	O,F,C,E	Si no se pide una muestra puede ser que la cotización refleje otro tipo de producto, así como puede haber una falta de stock y no se pueda cumplir con lo solicitado.	Mantener muestras de productos para verificar su calidad.  Analizar las preformas tanto de precios como formas de pago.  Observar que la documentación presentada por el proveedor se encuentra

<p>3 Garantizar que se seleccione a los tres mejores proveedores, considerando el stock de inventario para el abastecimiento, calidad de producto, precios y forma de pago</p>	<p>Q,CE</p>	<p>Es necesario tener opciones para solicitar el producto en caso quea falta de cumplimiento de un proveedor haya quien pueda sustituir inmediatamente</p>	<p>actualizada y legalmente constituida</p> <p>Verificar que la selección del mejor proveedor se realice de inmediato</p> <p>Negociar con las otras dos personas un acercamiento igual o similar al logrado para tener opciones de compra</p>
<p>4 Documentar la selección del mejor proveedor por parte del Comité de Comercialización</p>	<p>Q,FE</p>	<p>Las condiciones de la negociación pueden afectar a las finanzas y la imagen de la empresa</p>	<p>Activar la documentación presentada por los proveedores para tener conocimiento de futuras revisiones de estos intereses o intereses de la empresa</p>
<p>5 Asegurarse que si la compra del producto es por primera vez se pueda asignar un código y a su vez el código de barras</p>	<p>Q,FC</p>	<p>El producto tenga la seguridad de estar ingresado en el sistema para su comercialización y a la vez la seguridad de mantenerse en la bodega</p>	<p>Verificar que siempre a la compra de un producto nuevo se asigne un código interno para el sistema de comercialización</p> <p>Exigir que todo producto que es adquirido por la empresa tenga el código de barras</p>



<p>6. Garantizar que la Gerencia General elabora un orden de compra para solicitar el pedido al proveedor.</p>	<p>CQE</p>	<p>El proveedor no puede tener el producto solicitado en cantidades y fechas requeridas</p>	<p>Verificar que exista un activo de solicitudes de pedido para hacer seguimientos posteriores. La solicitud de pedido debe estar firmada por el Gerente General.</p>
<p>7. Asegurarse de que el proveedor facture el producto solicitado en la orden de compra</p>	<p>CQE</p>	<p>El proveedor puede facturar productos y cantidades no solicitadas</p>	<p>El proveedor acepta la mercancía solo con la factura del proveedor en la que siempre está adjunta la orden de pedido, caso contrario no se aceptará</p>

Actividad Recepción De Mercadería			
Ojetivos	Q,CE	Riesgos	Puntos De Control Las Acciones/ Actividades De Control
1. Garantizar que se reciba la mercadería en bodega principal conforme a la factura y la orden de compra	Q,CE	El bodega desconoce de la cantidad de productos diábeteso puede ocurrir el anaqueje de mismo	El bodega recibirá la mercadería constantemente y verificará con la factura y la orden de compra
2. Garantizar que se investiguen los pedidos de compras no completados en las fechas requeridas	Q,CE	La falta de producto puede ocasionar el desabastecimiento en los almacenes	<p>Está pendiente de los faltantes de productos en caso de haber faltantes o entregas parciales</p> <p>Esperar la comunicación inmediata de bodega si una orden de compra no ha llegado a bodega verificar el motivo por el cual no se entrega si fuese el caso que es por falta de stock inmediatamente solicitar al proveedor.</p>
3. Determinar de manera completa y adecuada la	Q	Si no se lleva un control o no se recibe inmediatamente la ruta de	El bodega no recibirá la mercadería si no está completa el pedido caso contrario

<p>mercadería recibida y devuelta</p>		<p>crédito por deducciones o producto incompleto en la recepción, puede ocasionar defasas en inventario y cancelar algo que no se recibió</p>	<p>recibirá si el proveedor tiene documento que justifique el faltante</p>
<p>4 Asegurarse que el botguero entregue la factura firmada a la Gerencia General como respaldo que la mercadería llegó de acuerdo a lo solicitado</p>	<p>QC</p>	<p>Si no existe una firma de responsabilidad de quien recibió el producto se puede estar seguro si llegó en ciertas condiciones, si existe faltante o que no está puede haber en la recepción</p>	<p>Verificar que la factura esté firmada por el botguero como responsable de la recepción de la mercadería de igual forma describirá algunas de las hubiese</p>
<p>5 Garantizar que se registre toda la mercadería en el sistema por parte de la Gerencia General</p>	<p>CF</p>	<p>A momento de contabilizar las cuentas por pagar no se va a ver reflejado en la contabilidad y el inventario o a estar acorde entre lo físico con el sistema</p>	<p>Constatar que las facturas recibidas en el departamento de comercialización se encuentren ingresadas en el sistema</p>
<p>6 Asegurarse que la Gerencia Contable posea la información todos los días</p>	<p>CF, CE</p>	<p>A dejar de poseer la información no se está reflejando todas las obligaciones que tiene la empresa</p>	<p>Verificar que la Gerencia Contable realice el proceso diario de enlaces entre el módulo de comercialización con el de</p>

<p>desde el modo de comercialización al de contabilidad en donde se registra la cuenta por pagar y la emisión de las retenciones</p>		<p>financiamiento de flujo de efectivo cumplimiento de objetivo</p>	<p>contabilidad para registrar la cuenta por pagar y actualiza las obligaciones</p>
<p>7. Salvaguardar la mercadería recibida</p>	<p>CQE</p>	<p>Se custodia la mercadería para evitar que se pierda o dañe por la pérdida de calidad de la misma</p>	<p>La bodega debe tener las siguientes características para salvaguardar la mercadería El bodega debe estar correctamente iluminado y en el lugar adecuado</p>

<b>Actividad Transferencia De Mercadería</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>OF/CE</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos De Control Las Acciones/ Actividades De Control</b>
1. Asegurarse que la orden de pedido de los dineros a banca principal tenga carátulas correctas ya que debe ser tomado el análisis de mínimos y máximos	CC	Los dineros pueden tener sobre stock o falta de stock, si la reposición de los productos no se realiza en área correcta o fuera de tiempo correcto	<p>Constatar que los dineros realicen un análisis de stock máximos y mínimos para hacer los pedidos a banca principal</p> <p>Monitorear que los dineros no tengan un stock alto ni bajo</p> <p>El pedido tiene que realizarse considerando el tiempo que se demora en pedir los productos</p>
2. Asegurarse que la orden de pedido preparada por los dineros sea enviada correctamente al departamento comercial para la elaboración del egreso transferencia	CC/CE	Si por error se envía la orden de pedido no es el adecuado no se podrá elaborar el documento de egreso transferencia y será difícil volver a tener el producto a tiempo	<p>Utiliza correctamente el medio para hacer llegar la orden de pedido al departamento de comercialización y asegurarse que el egreso transferencia sea elaborado para el departamento de mercadería</p>

<p>3 Asegurarse que el egreso transferencia sea enviado a botega principal para separar la mercadería</p>	<p>QC</p>	<p>Si no llega a conocimiento de la botega directamente se podrá preparar la mercadería a tiempo y se desprogramará el cronograma de actividades</p>	<p>El departamento de comercialización coordinará la entrega del egreso transferencia a botega principal para la separación de mercadería Verificar que el cronograma que tiene los años respaldados los pedidos deberán ser respetados</p>
<p>4 Transferir adecuadamente desde botega principal todos los productos de diferentes marcas</p>	<p>QF</p>	<p>Se el producto enviado en mayor o menor cantidad de los días de diferentes marcas o unidad de medida se producirá un desfase en el inventario y por ende en lo financiero</p>	<p>El Bodega entregará la mercadería al transportista verificando cantidades y el buen estado del producto El bodega entregará el producto para que el transportista canione el camion con un sello de seguridad</p>
<p>5 Garantizar que el transportista llegue con la mercadería embarcada en botega principal al día siguiente</p>	<p>QC</p>	<p>Los fallos en el proceso de entrega de producto entre botega principal y la recepción en el día</p>	<p>El administrador conjuntamente con el transportista para el sello de seguridad verificar que este integro</p>

<p>6. Asegurarse que el anacón realice la mercadería conforme de e egreso transferiay su verificación física</p>	<p>QC</p>	<p>El anacón puede ser perjudicad en la diferenciación de inventario que en documentos está reflejand un acatido y el físico de la</p>	<p>El trabajador recibirá el egreso transferiay verificará la mercadería si existen diferencias o productos cambiab Hacer el reclamo respectivo en caso de haber diferencias dentro del tiempo establecido</p>
<p>7. Documentar adecuadamente los faltantes o sobrantes de mercadería en los anacónes</p>	<p>CF</p>	<p>Si no existe un documento que refleje los posibles errores en la recepción de la mercadería, no va haber evidencia para posteriores reclamos</p>	<p>En las guías de recepción se debe registrar las diferencias encontradas durante la recepción de la mercadería. Los anacónes deberán realizar inmediatamente ingresos o egresos dependiendo el caso si hay faltantes o sobrantes para igualar el inventario físico con el sistema</p>

<b>Actividad Cuentas Por Pagar</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>OF, OE</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Control Las Acciones/ Actividades De Control</b>
1. Garantizar el ingreso de la factura en el sistema por parte del departamento de comercialización para generar la cuenta por pagar y la retención	OC, C	Podría existir facturas no registradas por lotario o existiría la cuenta por pagar, tributariamente se estaría con el rubro un incumplimiento con el fisco	Todo factura que se ingresa al sistema automáticamente genera un número secuencial el cual es descrito en la factura  La firma de responsabilidad de ingreso de facturas debe estar registrada con la finalidad de conocer a futuro posibles errores
2. Documentar mediante el proceso de generación de diario de comercialización a contabilidad y su impresión de los mismos	OC	Si no existe el respaldo contable de las transacciones realizadas diariamente se podrá demostrar dichas compras	Con la generación de diario se registra automáticamente la cuenta por pagar.
3. Documentar mediante el comprobante de diario la	OC, F	Si falta la documentación de respaldo se podrá conocer las	El comprobante de diario es documento de respaldo de haber ingresado a la



<p>factura original y el comprobante de retención la cual se pagará.</p>		<p>obligaciones con los proveedores</p>	<p>contabilidad la compra de mercadería adicionalmente el adjuntar la factura original justifica el porqué de lo contabilizado</p>
<p>4 Verificar las fechas de venimiento de las facturas para cancelación</p>	<p>O</p>	<p>Se debe de cancelar facturas pendientes y que tienen un corto tiempo de venimiento</p>	<p>El flujo de efectivo se prepara en base a los registros de cuentas bancarias de obligaciones, si no se cumple esta programación la liquidez de la empresa se verá afectada a futuro</p>
<p>5 Asegurarse que la elaboración de cheque sea cruzado a nombre del proveedor y que este acorde con las condiciones de negociación</p>	<p>OFC</p>	<p>El cheque se cancela anticipadamente o que por pérdida de cheque el beneficiario pueda hacer usos de esos valores</p>	<p>El cheque debe ser elaborado a nombre del apersona jurídica o natural y cruzado por seguridad de emisora y beneficiario ante posibles pérdidas</p>
<p>6 Asegurarse que el proveedor retire las retenciones y cheques durante los días</p>	<p>O</p>	<p>La falta de entrega de las retenciones puede ocasionar una falta fiscal y la entrega de los</p>	<p>De acuerdo a la ley existe un modo luego de la fecha de emisión de factura, si no se realiza esta entrega se puede producir</p>

<p>asignados</p> <p>7. Garantizar que la documentación tenga las firmas de respaldo con aceptación de la cancelación</p>		<p>cheques en las fechas indicadas ocasionaría desorden en la empresa</p> <p>Si no existe la firma de aceptación de valor cancelado no habría el respaldo para justificar otra cancelación</p>	<p>diferencia entre el proceso y el cobro de fisco</p> <p>Una vez que se entrega el cheque, la persona que realiza las cobranzas deberá registrar su firma y un sello en el comprobante de egreso con el respaldo de haber recibido conforme</p>
--	--	--	--

## Actividad Facturación En Anacén

Objetivos	C/C/E	Riesgos	Puntos Dónde Controlar Las Acciones/ Actividades De Control
1. Identificar durante si el cliente es consumidor final o no para generar el documento de venta	C/C/E	Mal estar en el cliente al recibir un documento de venta que no es requerido por él.	El documento de venta es importante para la tributación fiscal por eso al momento de generar se debe identificar al consumidor final de que utilizará para sus fines fiscales.
2. Garantizar que se facture y registre todos los dictados por el cliente	C/C/E	Pérdida en la comercialización de los productos y mal servicio al cliente	El facturador registrará todos los dictados por el cliente y reales por los que es importante por que a futuro se puede producir malestar con el cliente cuando tenga que facturar posibles productos dictados.
3. Asegurarse que el cajero registre el valor total del documento de venta	C/F	Cuando el cajero realice el dictado de caja puede haber una falta de dinero por el cual es responsable	El cajero tendrá la posibilidad de revisar la cantidad y la veracidad del dinero o documento entregado por el cliente para evitar posibles diferencias a futuro.

<p>4. Asegurarse que el cajero coloque el sello de cancelado en el documento de venta tanto original como en las dos copias</p>	<p>CF, CE</p>	<p>Reproducirse fugando el sello en el espacio no toman en consideración el procedimiento de cancelación en el cliente por no entregar algo que ya canceló</p>	<p>Por seguridad y confirmación de estar cancelado el documento de venta es importante colocar el sello de cancelado y autoriza a la vez el retiro del producto adquirido por el cliente</p>
<p>5. Verificar que la pinnera copia se active secuencialmente en la caja</p>	<p>CC</p>	<p>La pérdida de un documento de venta puede ocasionar malentendidos con el fisco y confusión en la caja</p>	<p>Por ley y organización de la empresa se debe mantener un archivo secuencial de documentos de venta con respaldos de los reportes ante el fisco tanto en valores como en numeración</p>
<p>6. Verificar en el espacio que el documento de venta tenga el sello de cancelado para proceder a sacar la mercancía</p>	<p>CCF</p>	<p>Entregar producto que no ha sido cancelado</p>	<p>Uno de los pinneros posicionados en esta área de atención es verificar que el documento de venta tenga el sello de cancelado, este sello autoriza al botaguero a entregar la mercancía</p>
<p>7. Asegurarse que el producto para entregar sea de acuerdo a lo solicitado tanto en</p>	<p>CE</p>	<p>Entregar producto cambiado de mayor o menor costo</p>	<p>Otro de los factores importantes es entregar al cliente lo que dice el documento ya que por la variedad de</p>

<p>notas como en unidades de empaque</p>			<p>colores y marcas puede haber confusión, esto podría darse entre el inventario físico con lo que dice el sistema</p>
<p>8 Garantiza que el cliente que recibe el producto que está recibiendo y que la firma recibida conforme en la seguridad del documento de venta</p>	<p>CQE</p>	<p>Podría ser el caso por el cliente de producto entregado en malas condiciones y en cantidades incorrectas</p>	<p>El servicio conlleva entregar el producto directamente al cliente como confirmación de esto el cliente firmará en el documento de venta</p>

Actividad Facturación Ventas Externas			
Ojetivos	OF,OE	Riesgos	Puntos De Control Las Acciones/ Actividades De Control
1. Garantizar que el equipo de ventas este atendiendo de la mejor manera al cliente y este en constante búsqueda de nuevos ritos de mercab	OE	Pérdida de clientes o posibles clientes incumplimiento del labor asignado al ejecutivo de ventas	Melante hojas de control se verifica la labor realizada por el ejecutivo de ventas, sobre todo para estar pendientes de crecimiento de mercab
2. Asegurarse que el ejecutivo de ventas exponga toda la mercabía que dispone en stock	OF,OE	Por la gran cantidad de ítems que maneja la empresa puede dejar de comercializar algunos productos y no lograr el presupuesto de ventas asignado	El ejecutivo de ventas tiene la obligación de demostrar todo el producto que la empresa maneja en stock La presentación de una gran variedad de productos y no todos jugará un papel importante para todas las opciones de mercab
3. Documentar el pedido realizado por el cliente	OF	Se entrega producto solicitado por el cliente y este problema se	El ejecutivo de ventas una vez que recibe el pedido realiza los datos generales de

<p>redate firmas de responsabilidad tanto de diete como de ejecutivo de ventas</p>		<p>la recuperación de catea</p>	<p>regio y la afinar como compromiso y aceptación de mismo</p>
<p>4. Asegurar que el ejecutivo de ventas entregue el pedido para su facturación y despacho en cabría</p>	<p>QE</p>	<p>Pérdida de pedido y retrasos de diete por parte de su mercadería a tiempo</p>	<p>El ejecutivo de ventas entregará a día siguiente los pedidos realizados, en caso que esté fuera de la ciudad se lo hará en un día hábil. El ejecutivo de ventas comunicará al diete el tiempo que tardará en llegar la mercadería para evitar malestar con el diete</p>
<p>5. Garantizar que el canión de reparto entregue verificando la mercadería y de acuerdo a los pedidos por el diete</p>	<p>QCE</p>	<p>Retrasos por el diete la falta de producto no entregado y dificultad en la recuperación de catea</p>	<p>A pesar de los diferentes controles de entrega al transportista y por seguridad de diete, el transportista tendrá obligación de hacer conocer hasta el mínimo detalle al diete tanto en cantidades, calidad e integridad de producto</p>

<p>6. Asegure que los recibos emitidos durante la entrega de los pedidos sean documentados adecuadamente para la solución inmediata</p>	<p>CF</p>	<p>Si no existe un documento de respaldo suficiente se puede realizar cambios o reposición de pedidos faltantes</p>	<p>De la entrega de la caja de producto al cliente según posibles recibos, en caso de registrarse en la guía de emisión para definir inmediatamente la solución requerida por el cliente</p>
<p>7. Verificar si el ejecutivo de ventas está atendiendo correctamente al cliente y en su seguridad para la atención</p>	<p>CE</p>	<p>Si el cliente no está recibiendo un buen servicio puede dejar de comprar y hacerlo con la competencia</p>	<p>El ejecutivo de ventas regresará a visitar al cliente de acuerdo a su cronograma de actividades, en caso de revisarse que los pedidos por él atendidos fueron entregados por él transportista a su domicilio o en caso de haber nuevas necesidades se tomará y se solucionará de la mejor manera</p>



<b>Actividad Cartera Por Cobrar</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>OF,CE</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Dónde Controlar Las Acciones/ Actividades De Control</b>
1. Verificar que los clientes que tienen créditos, tengan la documentación actualizada para ser sujetos de crédito	CF	Se puede dar crédito a personas que no son sujetos de crédito	El administrador jefe de ventas tiene la obligación de revisar periódicamente la ficha de cliente si el cupo asignado es correcto o si su comportamiento de pago ha sido bueno o malo, en base a esto se podrá o no restringir el crédito
2. Documentar adecuadamente el crédito otorgado tanto en los clientes como en el departamento de ventas	CF,C	Si no existe un documento legal con el que se pueda recuperar la cartera se será una pérdida para la empresa	El ejecutivo de ventas y los administradores respaldarán con documentos autorizados por ley, esto es con cheques, cambios, pagaré y a futuro letras de cambio o pagarés
3. Los documentos de tener la autorización de la Gerencia General	CC	Que no exista un responsable para garantizar la recuperación de la cartera	En caso de no existir los documentos como cheques, letras de cambio o pagarés, deberá existir el documento de venta firmado por el cliente y el representante de la firma

			Gerente General, o el administrador a cargo con autorización de crédito otorgado en cuya responsabilidad será el suyo de ellos
4 Verificar periódicamente el reporte de cuentas por cobrar para no permitir que exista catea verificada	QC	Falta de liquidez y alta catea irrecuperable	La Gerencia General y el Ejecutivo de Ventas son los responsables de verificar periódicamente el reporte de catea para evitar catea verificada
5 Hacer trámites correspondientes para la cobranza respectiva caso contrario se presentará con el departamento jurídico	QC	Generar gastos adicionales para la recuperación de catea	En caso de haber catea verificada la Gerencia General, El Administrador o el Jefe de Ventas comunicará inmediatamente al departamento jurídico para su recuperación
	QC	Diferencias en la valoración	El jefe de área o el ejecutivo de

<p>6 Asegure que las  chanzas sean entregadas  en su totalidad a los  sujetos del sistema</p>		<p>de foros</p> <p>ver las entregas de un modo  pago con constancia de haber recibido  dicha cantidad, este documento servirá  para entregar a los beneficiarios de la  chanza realizada durante el día</p>
---	--	---

<b>Actividad Care De Caja</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>OF,CE</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Control Las Acciones/ Actividades De Control</b>
1. Verificar que todo lo ingresado a la caja este cancelado en el sistema	CF	En el sistema se puede registrar cancelaciones no verdaderas y ciertas por duplicar facturas	El cajero al final de día para cerrar caja tiene que revisar que en el sistema no se encuentre ningún documento de venta por cancelar, así como también las cobranzas recuperadas estén aplicadas a la cuenta por cobrar
2. Asegurarse que todo el derecho y los documentos soporte como cheques, letras de cambio estén correctos y no sean falsos	CF,C	Tanto el derecho como la documentación soporte no pueden ser verdaderos	Uno de los procedimientos que tiene el cajero y es considerado como importante es la verificación de la veracidad de los derechos y documentos legales para evitar falsos en el derecho de caja
3. Documentar correctamente la entrega del repotencial de cierre de caja al jefe de área y ventas externas	CF	Recibir haber diferencias entre el Cierre con el Administrador o Jefe de Ventas por faltas o sobras de los recibos	A final de día el cajero elaborará un manual del repotencial de cierre de caja en el que detallará el derecho, documentos y la numeración de los documentos de venta

			desde con la que inicio hasta con la que termino
4 Verificar con el reporte de sistemas lo entregado por el cajero es correcto o existe algún falante por equivocación en la contabilidad	CF	No corregir a tiempo diferencias encontradas y demostrar errores inducidos que se están cometiendo	El administrador o jefe de ventas a final de día tiene el reporte de caja de sistema con el que es comparado con el manual de cajero en caso de haber diferencias mismas se da a solución
5 Garantizar que los recibos por el cajero se depositen en su integridad	CF	Misericordia de fondos faltantes	El administrador a su vez de depositar íntegramente los valores registrados en la caja ya que esos depósitos se consideran para el flujo de efectivo
6 Archivar los reportes diarios de cajas y los comprobantes de venta en orden secuencial	CC	No se pueda demostrar a futuro hechos frecuentes	Las papetas de depósito se archivan conjuntamente con los reportes de caja para verificaciones futuras

## 6.1 Carta De Presentación

Quito, 25 de Agosto del 2008

Sr. Ing.  
Esteban González  
Gerente General  
Inteleq S.A.  
Presente,

De conformidad con la Propuesta de Evaluación de Procedimientos de Control Interno en base al COSO II, hemos utilizado la matriz de evaluación para la evaluación de los procedimientos de control interno del Proceso De Comercialización, en cumplimiento con las normas legales y reglamentarias, en consecuencia me permito presentar el informe correspondiente, el cual contiene aspectos importantes que inciden en la aplicación y ejecución de los procedimientos de control interno en la organización y en el desempeño institucional, además, en este informe podremos encontrar los principales riesgos que pueden afectar a Inteleq S.A. así como las acciones necesarias para prevenirlos y enfrentarlos.

Esperando que los resultados obtenidos sean acogidos por esa administración y agradecemos la colaboración brindada durante el desarrollo del examen.

Atentamente,

---

Jaime Acevedo  
1717551517

## 6.2 Informe De Control Interno

### INFORME DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INTELEQ S.A.

#### 1. Introducción

El Control Interno Del Proceso De Comercialización, es un proceso que está bajo la responsabilidad del Gerente General, Subgerente y el Gerente Comercial, a quienes a sido delegado el manejo de está área de la empresa.

Se determina que las personas a cargo del Control Interno deben verificar que los Procedimientos de Control Interno están formalmente establecidos, se procedió a evaluar los Procedimientos De Control Interno de la Empresa Inteleq S.A.

Dentro del presente informe se encuentran detallados los principales riesgos que puede enfrentar el Proceso De Comercialización, así como las acciones necesarias para prevenirlos.

#### ➤ **Objetivo**

Evaluar los Procedimientos De Control Interno Del Proceso de Comercialización, bajo el Método COSO ERM para de esta manera ubicar los principales riesgos que puede enfrentar la empresa y dar soluciones para saber como enfrentarlos con procedimientos de control bien establecidos.

#### ➤ **Alcance**

Se presenta la Evaluación de Los Procedimientos De Control Interno Al Proceso De Comercialización de la Empresa Inteleq S.A., al año vigente, con el objetivo de verificar la efectividad de los controles establecidos al interior de la Entidad, el seguimiento y la verificación de los Procedimientos de Control Interno.

Los controles del departamento de comercialización están debidamente identificados y existe un adecuado registro de los mismos. Las diferentes actividades que se desarrollaron en Inteleq S.A., permiten realizar la Evaluación de los Procedimientos de Control Interno Del Proceso De Comercialización, soportado entre otros en los siguientes aspectos:

- Adquisición de Mercadería
  - Recepción De Mercadería
  - Transferencia de Mercaderías
  - Cuentas por Pagar
  - Facturación en el Almacén
  - Facturación Ventas Externas
  - Cuentas por Cobrar
  - Cierre De Caja
- 
- **Identificación De Las Fuentes De Información**

La Fuente De Información Primaria la constituyen las políticas de procedimientos documentadas, los procedimientos de control interno debidamente documentados, la observación de la forma de proceder de los empleados, entrevistas para saber sobre el conocimiento del control interno, objetivos, políticas por parte de los empleados de la Empresa.

- **Identificación De Procedimientos**

En relación con la Planeación y Desarrollo De La Evaluación, se realizó una revisión ocular para observar la forma en que los empleados acatan los procedimientos de control interno, la indagación para saber en que grado conocen los empleados el control interno así como los objetivos y políticas de la empresa, la comprobación para verificar los documentos que avalan los procedimientos y políticas de control establecidas por la empresa.



## 2. Análisis De Las Actividades De Control Interno

<b>Actividad: Adquisición De Mercadería</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Asegurarse que se realice cotizaciones a proveedores ya existentes en la base de datos así como a posibles proveedores contactados en ferias o por referencias.	Que no se pueda tener información para comparar precios, calidad y stock. El desconocimiento del fabricante que puede dejar de comercializar el producto.	Mantener un banco de datos de proveedores principalmente los internacionales. Tener un constante acercamiento con los principales productores y distribuidores de la marca Apple en el mundo.
2. Garantizar que lo presentado en proforma sea igual a la realidad, mediante una muestra del producto, referencias comerciales y confirmación de datos.	Si no se pide una muestra puede ser que la cotización refleje otro tipo de producto, así como puede haber una falta de stock y no se pueda cumplir con lo solicitado.	Mantener muestras de productos para verificar su calidad. Analizar las preformas tanto de precios como formas de pago. Observar que la documentación presentada por el proveedor se encuentra actualizada y legalmente constituida.
3. Garantizar que se seleccione a los tres	Es necesario tener opciones para solicitar el	Verificar que la selección de la mejor

mejores proveedores, considerando el stock de inventario para el abastecimiento, calidad del producto, precios y forma de pago.	producto, en caso que a falta de cumplimiento de un proveedor haya quien pueda sustituir inmediatamente.	pro forma sea realizada correctamente. Negociar con las otras dos proformas un acercamiento igual o similar a la ganadora para tener opciones de compra.
---	--	---

<b>Actividad: Recepción De Mercadería</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrarse Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Garantizar que se reciba la mercadería en bodega principal conforme a la factura y la orden de compra.	El bodeguero desconozca de la cantidad de producto solicitado esto puede dificultar el almacenaje del mismo.	El bodeguero recibirá la mercadería constatando físicamente y verificando con la factura y la orden de pedido.
2. Garantizar que se investiguen los pedidos de compras no completados en las fechas requeridas.	La falta de producto puede ocasionar el desabastecimiento en los almacenes.	Estar pendiente de los faltantes de productos en el caso de haber faltantes o en entregas parciales. Esperar la comunicación inmediata del bodeguero, si una orden de pedido no ha llegado a bodegas verificar el motivo por el cual no se despacha, si fuese el

<p>3. Asegurarse que la Gerencia Contable procese la información todos los días desde el modulo de comercialización al de contabilidad en donde se registra la cuenta por pagar y la emisión de las retenciones.</p>	<p>Al dejar de procesar la información no se estaría reflejando todas las obligaciones que tiene la empresa y financieramente el flujo de efectivo no cumpliría con el objetivo.</p>	<p>caso que es por falta de stock inmediatamente solicitar a otro proveedor.</p> <p>Verificar que la Gerencia Contable realice el proceso diario de enlaces entre el modulo de comercialización con el de contabilidad para registrar la cuenta por pagar y actualizar las obligaciones.</p>
--	--	--

<b>Actividad: Transferencia De Mercadería</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
<p>1. Asegurarse que la orden de pedido preparada por los almacenes sea enviada correctamente al departamento comercial para la elaboración del egreso transferencia.</p>	<p>Si por el medio por el que envían la orden de pedido no es el adecuado no se podrá elaborar el documento egreso transferencia y será otro motivo para no tener el producto a tiempo.</p>	<p>Utilizar correctamente el medio para hacer llegar la orden de pedido al departamento de comercialización y asegurarse que el egreso transferencia sea elaborado para el despacho de mercadería.</p>

<p>2. Transferir adecuadamente desde bodega principal todos los productos solicitados a los almacenes.</p>	<p>Si el producto es enviado en mayor o menor cantidad de lo solicitado en diferentes marcas o unidad de medida se produciría un desfase en el inventario y por ende en lo financiero.</p>	<p>Verificar que la factura este firmada por el bodeguero como responsable de la recepción de la mercadería, de igual forma describirá alguna nota si la hubiere.</p>
<p>3. Asegurarse que el almacén reciba la mercadería conforme dice el egreso transferencia y su verificación física.</p>	<p>El almacén puede ser perjudicado en la diferencia de inventario ya que en documentos estaría reflejando una cantidad y el físico otra.</p>	<p>El bodeguero recibirá el egreso transferencia y verificará la mercadería si existe diferencias o producto cambiado. Hacer el reclamo respectivo en caso de haber diferencias dentro del tiempo establecido.</p>

<b>Actividad: Cuentas Por Pagar</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
<p>1. Garantizar el ingreso de la factura en el sistema por parte del departamento de comercialización para generar la cuenta por pagar y la retención.</p>	<p>Pueden existir facturas no registradas por lo tanto no existiría la cuenta por pagar, tributariamente se estaría cometiendo un incumplimiento con el</p>	<p>Toda factura luego de haber ingresado al sistema automáticamente genera un número secuencial el cual es descrito en la factura.</p>

	fisco.	La firma de responsabilidad del ingreso de facturas debe estar registrada con la finalidad de conocer a futuro posibles errores.
2. Documentar mediante el comprobante de diario, la factura original y el comprobante de retención la cuenta por pagar.	Si falta la documentación de respaldo no se podrá conocer las obligaciones con los proveedores.	El comprobante de diario es documento de respaldo de haber ingresado a la contabilidad la compra de mercadería, adicionalmente el adjuntar la factura original justifica el porque de lo contabilizado.
3. Asegurarse que el proveedor retire las retenciones y cheques durante los días asignados.	El cheque se cancele anticipadamente o que por pérdida del cheque el beneficiario no pueda hacer uso de esos valores.	El cheque deberá ser elaborado a nombre de la persona jurídica o natural y cruzado, por seguridad del emisor y beneficiario ante posibles pérdidas.

<b>Actividad: Facturación En El Almacén</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Garantizar que se facture y registre todo lo solicitado por el cliente.	Pérdida en la comercialización de los productos y mal servicio al cliente.	El facturador registrará todo lo solicitado por el cliente y reiterarle su pedido, esto es importante por que a futuro se puede producir malestar con el cliente cuando tenga que facturar posibles productos olvidados.
2. Asegurarse que el cajero coloque el sello de cancelado en el documento de venta tanto original como en las dos copias.	Puede producirse fuga de material si en despacho no toman en consideración dicho procedimiento o malestar en el cliente por no entregarle algo que ya canceló.	Por seguridad y confirmación de estar cancelado el documento de venta, es importante colocar el sello de cancelado y autoriza a la vez el retiro del producto adquirido por el cliente.
3. Garantizar que el cliente este conforme con el producto que está recibiendo y coloque la firma de recibí conforme en la segunda copia del documento de venta.	Posibles reclamos por el cliente de producto entregado en malas condiciones y en cantidades incorrectas.	El servicio concluye entregando el producto solicitado en todos los términos, como confirmación de esto el cliente firmará en el documento de venta.

**Actividad: Facturación En Ventas Externas**

<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Asegurarse que el ejecutivo de ventas exponga toda la mercadería que dispone en stock.	Por la gran cantidad de ítems que maneja la empresa puede dejar de comercializar algunos productos y no lograr el presupuesto de ventas asignado.	El ejecutivo de ventas tiene la obligación de demostrar todo el producto que la empresa mantiene en stock. La presentación de una gran variedad de productos y marcas jugará un papel importante para todas las opciones del mercado.
2. Documentar el pedido realizado por el cliente mediante firmas de responsabilidad tanto del cliente como del ejecutivo de ventas.	Se entregue producto no solicitado por el cliente y exista problemas en la recuperación de cartera.	El ejecutivo de ventas una vez que recepte el pedido revisará los datos generales del negocio y hará firmar como compromiso y aceptación del mismo.
3. Garantizar que el camión de reparto entregue verificando la mercadería y de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	Reclamos por el cliente la falta de producto no entregado y dificultad en la recuperación de cartera.	A pesar de los diferentes controles de entrega al transportista y por seguridad del cliente, el transportista tendrá la obligación de hacer conocer hasta el mínimo

		detalle al cliente tanto en cantidades, calidad e integridad del producto.
--	--	--

<b>Actividad: Cuentas Por Cobrar</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrar Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Verificar que los clientes que tienen créditos, tengan la documentación actualizada para ser sujetos de crédito.	Se puede dar crédito a personas que no son sujetas de crédito.	El administrador o jefe de ventas tienen la obligación de revisar periódicamente la ficha del cliente si el cupo asignado es correcto o si su comportamiento de pago ha sido bueno o malo, en base a esto se otorgará o se restringirá el crédito.
2. Documentar adecuadamente el crédito otorgado tanto en los almacenes como en el departamento de ventas.	Si no existe un documento legal con el que se pueda recuperar la cartera será una pérdida para la empresa.	El ejecutivo de ventas o los almacenes se respaldarán con documentos autorizados por ley, esto es: con cheques cuando es pago al día y a futuro letras de cambio o pagarés.
3. Verificar	Falta de liquidez y alta	La Gerencia Comercial y



periódicamente el reporte de cuentas por cobrar para no permitir que exista cartera vencida.	cartera incobrable.	el Ejecutivo de Ventas son los responsables de verificar periódicamente el reporte de cartera para evitar cartera vencida.
--	---------------------	--

<b>Actividad: Cierre De Caja</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos Donde Centrarse Las Acciones / Actividades De Control</b>
1. Verificar que todo lo ingresado a la caja este cancelado en el sistema.	En el sistema se pueden registrar cancelaciones no verdaderas y cuentas por cobrar falsas.	El cajero al final del día para cerrar caja tiene que revisar que en el sistema no se encuentre ningún documento de venta por cancelar, así como también las cobranzas recuperadas estén aplicadas a la cuenta pendiente.
2. Documentar correctamente la entrega del reporte manual de cierre de caja al jefe de almacén y ventas externas.	Puede haber diferencias entre el Cajero con el Administrador o Jefe de Ventas por faltantes o sobrantes no evidenciados.	Al final del día el cajero elaborará manualmente el reporte de caja en el que detalla el dinero, documentos y la numeración de los documentos de venta desde con la que inicio hasta con la que

<p>3. Garantizar que lo recibido por el cajero sea depositado en su integridad.</p>	<p>Malversación de fondos o faltantes no aclarados.</p>	<p>termino. El administrador al siguiente día depositará íntegramente los valores registrados en la caja ya que esos depósitos se considerarán para el flujo de efectivo.</p>
---	---	---

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

- El control interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración.
- El control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.
- Aplicar el COSO ERM como herramienta para desarrollar un control interno o para evaluar la procedimientos de control interno de una empresa, permite realizar un profundo análisis de los riesgos de está, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito, reconociendo los procedimientos y actividades que representan áreas de riesgo potencial para la empresa.
- Evaluar los procedimientos de control interno en base al COSO ERM permite a la empresa convertirse en organizaciones preparadas para afrontar los riesgos actuales y futuros, enfocándose en las expectativas de valor que tienen los accionistas y responsables de las operaciones de su empresa.

## 7.2 Recomendaciones

- La Empresa Inteleq S.A. debe hacer uso del presente trabajo para un buen entendimiento del concepto técnico de control interno, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo y sobre todo por la necesidad que la requiere.
- El presente trabajo permitirá tener una buena organización dentro de la empresa y sobre todo el cuidado profesional de los colaboradores que manejan las diferentes áreas.
- Se recomienda realizar charlas, talleres y casos prácticos para el entendimiento, en donde conocerán todos los beneficios que tendrá la empresa una vez que se los haya implementado.
- En el manual de referencia desarrollado como caso práctico para la Empresa Inteleq S.A. se explica en forma detallada los procedimientos a desarrollar y sobre todo las actividades de control que deben considerar para un buen control interno.
- Una vez que se realice la Propuesta de Evaluación De Los Procedimientos De Control Interno en la Empresa Inteleq S.A., se podrá ver la necesidad de implementar las actividades de control expuestas en el caso práctico, teniendo como resultado procedimientos efectivos de control interno, personal adecuado, efectivo y eficiente, inventario óptimo, cuentas por pagar acordes al flujo de efectivo diseñado por la empresa, ventas acordes con el objetivo de la empresa y cuentas por cobrar tolerables.

## **Bibliografía**

AUDITORIA INTERNA

FONSECA B, René

Artes Gráficas Acrópolis

Guatemala, 2004

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO  
(TÉCNICAS DE APLICACIÓN)

Coopers & Lybrand

Price Water House & Coopers

Colombia, 2005

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO  
(RESUMEN EJECUTIVO)

Coopers & Lybrand

Price Water House & Coopers

Colombia, 2005

DICCIONARIO CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FISCAL

LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA INTELEQ S.A.