



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS
COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
POR EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2010**

GABRIELA TAMARA LÓPEZ RUANO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención
del título de:

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA

DIRECTOR: ING. PEDRO RIVADENEIRA

CODIRECTOR: ING. CARLOS RAMÍREZ

Sangolquí, Marzo 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GABRIELA TAMARA LÓPEZ RUANO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“Auditoría de Gestión aplicada a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, por el período julio – diciembre del 2010”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2011

Gabriela Tamara López Ruano

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

ING. PEDRO RIVADENEIRA

ING. CARLOS RAMÍREZ

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión aplicada a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, por el período julio – diciembre del 2010”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **GABRIELA TAMARA LÓPEZ RUANO** que lo entregue al ECON. JUAN LARA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011

Ing. Pedro Rivadeneira
DIRECTOR

Ing. Carlos Ramírez
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, GABRIELA TAMARA LÓPEZ RUANO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "Auditoría de Gestión aplicada a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, por el período julio – diciembre del 2010", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2011

Gabriela Tamara López Ruano

DEDICATORIA

A mi padre, Felipe López, quien mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me ha transmitido las mejores enseñanzas de vida.

A mi madre, María del Carmen, quién con su infinito amor, sacrificio y ternura, ha estado presente en cada momento de mi vida, apoyándome y guiándome por buenos caminos.

A mis sobrinas, Estefi y Viki, que desde que están a mi lado me han brindado inmensos momentos de alegría.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su confianza y apoyo permanente e incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

A mis hermanos, Grety, Juan Carlos, Andrés, Joffre y Cristian, con quienes he tenido que compartir muchos momentos, que sin duda han hecho de mí una mejor persona.

A mis profesores, Ing. Pedro Rivadeneira, quien con su inmenso profesionalismo ha sabido guiar de la mejor forma el desarrollo de mi trabajo, y al Ing. Carlos Ramírez por sus acertadas recomendaciones para la entrega de este proyecto con la mejor calidad.

A una persona muy especial en mi vida, Andrés, que con su inmenso cariño, amor y paciencia ha estado siempre presente, apoyándome en los momentos más difíciles y guiándome siempre de la mejor forma.

A la familia Aguirre Aguirre, por abrirme las puertas de su hogar, y que diariamente, con sus muestras de afecto y consideración, me hacen sentir un miembro más de su familia.

A mi tía Dellita Ruano, y a su familia, por sus consejos y apoyo permanente.

A todos mis amigos, y en especial con los que he compartido grandes momentos durante mi permanencia en la universidad: Geovi, Greicita, Verito, Diego y Miguel.

Al Ing. Andrés Zurita Berrú, Gerente General de Enlace Digital, que gracias a su confianza y a la colaboración de su equipo de trabajo, me permitió culminar con éxito el desarrollo de mi proyecto.

MIL GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.1.1	Base Legal de la Empresa	2
1.1.2	Objetivos del Ente Auditado	4
1.1.2.1	Objetivo General	5
1.1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.2	La Empresa	5
1.2.1	Reseña Histórica	6
1.2.2	Organigramas	8
1.2.2.1	Estructural.....	8
1.2.2.2	Funcional.....	11
1.2.2.3	Personal	28

CAPÍTULO II

2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
2.1	Misión	30
2.2	Visión.....	30
2.3	Objetivos y Metas de las Áreas	31
2.4	Políticas.....	33
2.5	Estrategias	34
2.6	Principios y Valores	35
2.6.1	Principios.....	35
2.6.2	Valores.....	36

CAPÍTULO III

3	ANÁLISIS SITUACIONAL	38
3.1	ANÁLISIS INTERNO	38
3.1.1	Descripción de los Procesos Administrativos.....	38
3.1.1.1	MACROPROCESO COMERCIAL	41
3.1.1.2	MACROPROCESO DE LOGÍSTICA	53
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	62
3.2.1	Influencias Macroeconómicas.....	62
3.2.1.1	Factor Político.....	62
3.2.1.2	Factor Económico	64
3.2.1.3	Factor Social.....	70
3.2.1.4	Factor Tecnológico.....	71
3.2.1.5	Factor Legal	72

3.2.2	Influencias Microeconómicas.....	78
3.2.2.1	Cientes	78
3.2.2.2	Proveedores	78
3.2.2.3	Competencia	82
3.2.2.4	Precios	85
CAPÍTULO IV		
4	MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	86
4.1	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	86
4.1.1	Evolución.....	86
4.1.2	Concepto de Auditoría de Gestión	88
4.1.3	Objetivos.....	89
4.1.4	Importancia	90
4.1.5	Alcance	90
4.2	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS.....	90
4.2.1	Normas Generales o Personales	91
4.2.2	Normas de Ejecución del Trabajo	92
4.2.3	Normas de Preparación del Informe	94
4.3	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	97
4.3.1	PLANIFICACIÓN.....	98
4.3.1.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	99
4.3.1.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	102
4.3.2	EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	103
4.3.2.1	Programa de Auditoría	104
4.3.2.1.1	Pruebas de Cumplimiento.....	105
4.3.2.1.2	Pruebas Sustantivas	106
4.3.2.2	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	106
4.3.2.2.1	Definición del Control Interno	106
4.3.2.2.2	Tipos de Control Interno	107
4.3.2.3	Modelos de Evaluación del Control Interno	108
4.3.2.3.1	COSO I	108
4.3.2.3.2	COSO II	117
4.3.2.3.3	MICIL	124
4.3.2.3.4	CORRE	126
4.3.2.4	Herramientas de Evaluación de Control Interno	128
4.3.2.4.1	Método descriptivo.....	128
4.3.2.4.2	Método gráfico	128
4.3.2.4.1	Método de cuestionarios.....	129
4.3.2.4.2	Método mixto	131
4.3.2.5	Evaluación de riesgos de Auditoría	132

4.3.2.5.1	Medición del Riesgo	133
4.3.2.5.2	Informe de Control Interno	138
4.3.2.6	Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría.....	138
4.3.2.6.1	Técnicas de Auditoría.....	138
4.3.2.6.2	Procedimientos de Auditoría	140
4.3.2.7	Papeles de Trabajo	140
4.3.2.7.1	Índices.....	142
4.3.2.7.2	Referencias	143
4.3.2.7.3	Marcas de Auditoría	143
4.3.2.8	Evidencias	145
4.3.2.9	Indicadores de Gestión.....	146
4.3.2.10	Hallazgos de Auditoría.....	148
4.3.3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	150
4.3.3.1	Borrador de Informe de Auditoría	150
4.3.3.2	Conferencia de Informe de Auditoría.....	151
4.3.3.3	Informe de Auditoría Definitivo	151
4.3.4	SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	152
4.3.4.1	Responsables Asignados.....	152
4.3.4.2	Medición de Resultados.....	152
4.3.4.3	Informes Emitidos.....	153
4.3.4.4	Comunicación de Ajustes Finales.....	153

CAPÍTULO V

5	APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2010.....	154
5.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	154
5.1.1	PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.....	155
5.1.1.1	Conocimiento Preliminar.....	157
5.1.1.2	Medición de Riesgos Preliminar	169
5.1.1.3	Plan de Auditoría.....	174
5.1.1.4	Contrato de Prestación de Servicios Profesionales	180
5.1.1.5	Aceptación del Servicio de Auditoría	183
5.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	184
5.2.1	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	184
5.2.1.1	Programa Específico de Auditoría.....	184
5.2.1.1.1	Evaluación de Control Interno.....	195
5.2.1.1.2	Hallazgos de Control Interno	200
5.2.1.1.3	Medición de Riesgos.....	209

5.2.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA.....	212
5.2.2.1	Programa Específico de Auditoría	212
5.2.2.1.1	Evaluación del Control Interno.....	220
5.2.2.1.2	Hallazgos de Control Interno	224
5.2.2.1.3	Medición de Riesgos	228
5.2.3	INFORME DE CONTROL INTERNO.....	231
5.3	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	242
5.3.1	Programa Específico de Auditoría – Área Comercial	242
5.3.1.1	Papeles de Trabajo	244
5.3.2	Programa Específico de Auditoría – Área de Logística	268
5.3.2.1	Papeles de Trabajo	270
5.4	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	289
CAPÍTULO VI		
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	300
6.1	CONCLUSIONES.....	300
6.2	RECOMENDACIONES.....	302

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Cuadro inicial de suscripción y pago de capital	3
Cuadro No. 2: Cuadro actual de suscripción y pago de capital.....	4
Cuadro No. 3: Muestra de clientes de la línea de Cableado Estructurado	79
Cuadro No. 4: Muestra de clientes de la línea de Networking	80
Cuadro No. 5: Muestra de clientes de la línea de Antivirus y Seguridades	81
Cuadro No. 6: Proveedores de Cableado estructurado	81
Cuadro No. 7: Proveedores de Networking.....	82
Cuadro No. 8: Proveedor de Antivirus y Seguridades	82
Cuadro No. 9: Simbología de los Flujogramas	130
Cuadro No. 10: Matriz de riesgo de control interno administrativo.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Logotipo de Enlace Digital.....	6
Gráfico No. 2: Organigrama Estructural presentado por la empresa	9
Gráfico No. 3: Organigrama Estructural real de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.	10
Gráfico No. 4: Organigrama Funcional real de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.	14
Gráfico No. 5: Organigrama de Personal real de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.	29
Gráfico No. 6: Porcentaje de Inflación mensual 2009 - 2010.....	65
Gráfico No. 7: Porcentaje de desempleo trimestral 2009 – 2010	66
Gráfico No. 8: Tasa activa 2009 - 2010	67
Gráfico No. 9: Tasa pasiva 2009 - 2010.....	68
Gráfico No. 10: PIB ANUAL 2000-2009.....	70
Gráfico No. 11 Componentes del COSO I.....	110
Gráfico No. 12: Componentes del COSO II	118
Gráfico No. 13: Componentes del CORRE.....	127

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos, aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada "Sociedad de la Información o Sociedad de Conocimiento", que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes; la sociedad agraria y la sociedad industrial.

Pues sin duda actualmente, resulta fundamental contar con información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado, razón por la cual se deriva la importancia de la tecnología de las comunicaciones, elemento muy potente, flexible e imprescindible para la gestión de cualquier tipo de empresa.

En concordancia, las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes, puesto que permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales, razón importante por la cual las empresas invierten en ellas.

ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, teniendo en cuenta estos aspectos, en el año 2001 comenzó a ofertar sus servicios a canales de distribución, cuyos clientes están mejorando sus condiciones tecnológicas y otros, han considerado la necesidad de implementarlas mediante soluciones de última generación.

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

El presente examen de "Auditoría de Gestión a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., ubicada en la ciudad de Quito, por el periodo julio – diciembre del 2010" está diseñado de la siguiente manera:

El Capítulo 1, abarca el conocimiento de los Aspectos Generales de la empresa que incluye la base legal, los objetivos, el aspecto histórico y su estructura orgánica funcional.

El Capítulo 2, contempla el Direccionamiento Estratégico de la empresa, se analiza la misión, visión, objetivos departamentales, políticas, estrategias, valores y principios de la organización.

El Capítulo 3, abarca el Análisis Situacional de la empresa, en donde a nivel interno se plantea una caracterización de los procesos Comercial y de Logística, y a nivel externo se efectúa el análisis de las influencias Macroeconómicas y Microeconómicas.

El Capítulo 4, contiene la metodología para la ejecución de una Auditoría de Gestión, sobre el cual se va a enmarcar el examen de auditoría aplicado, enfocándose principalmente a comprender íntegramente sus fases que son: Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados.

El Capítulo 5, contempla la Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión orientada a las áreas antes citadas. Se desarrollan todas las fases de auditoría y se emite el informe a la Gerencia.

El Capítulo 6, contempla las Conclusiones y Recomendaciones que son producto de haberse practicado el examen.

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, the progresses in the denominated technologies of the information, that they include the equipment, computer science applications and the telecommunications, are having a great effect. In fact, it is said that we are in a new type of society called Society of the Information or Society of Knowledge that comes to replace both to preceding socioeconomic models, the agrarian society and the industrial society.

Then without a doubt at the moment, it is fundamental to count on the opportune information to take the best decisions at the suitable moment, reason for which the importance is derived from the technology of the communications, very powerful, flexible and essential element for the management of any type of company.

In agreement, the new technologies of the information are very excellent, since they allow to obtain and to process much more information than the average manuals, important reason for which the companies invest in them.

ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, considering these aspects, in 2001, began to supply its services to distribution channels, whose clients are improving their technological conditions and others, have considered the necessity to implement them by means of solutions of last generation.

Believing in the aid that represents the Management Audit for the Management, an evaluation to the most representative areas of the Company, used methods and techniques was realized which they managed in objective form to raise the situation of the chosen Areas, in order to conserve a healthful dynamism that would achieve the objectives and goals.

The present examination of "Management Audit to the processes Commercial and Logistic of the company ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., located in the city of Quito, by the period July - December of the 2010" is designed of the following way:

Chapter 1, includes the knowledge of the General Aspects of the company that includes the legal base, the objectives, the historical aspect and its functional organic structure.

Chapter 2, contemplates the Strategic Direction of the company, analyzes the mission, vision, departmental objectives, strategies, values and principles of the organization.

Chapter 3, includes the Situational Analysis of the company, where at internal level a characterization of the processes considers Commercial and Logistic, and at external level the analysis of the Macroeconomic and Microeconomic influences takes place.

Chapter 4, contains the methodology for the execution of an Audit of Management, on which it is going away to frame the applied examination of audit, focusing mainly to understand completely its phases that are: Planning, Execution and Communication of Results.

Chapter 5, contemplates the Practical Application of the Audit of oriented Management to the areas before mentioned. All the phases of audit are developed and the report to the Management is emitted.

Chapter 6, contemplates the Conclusions and Recommendations that are product of to have practiced the examination.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. está constituida de acuerdo a la Ley de Compañías y desarrolla sus actividades bajo su control.

Sus actividades iniciaron en el año 2001 en la ciudad de Quito, desde entonces han hecho un gran esfuerzo por evolucionar, día a día para alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes, logrando en el 2009 la apertura de una sucursal en la ciudad de Guayaquil.

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. tiene como principales actividades la importación, exportación, comercialización y distribución de sistemas, partes, piezas y repuestos necesarios, utilizados en radio, telecomunicación y computación.¹

Es una empresa que distribuye sus productos mayoritariamente y se ha posesionado en la ciudad de Quito gracias a sus principales clientes: Microcircuitos, Punto Net, Totaltek, Paco, Interactive, Telconet, Acro, entre otros, debido a que mantiene precios accesibles por el trabajo directo que lo realiza con marcas líderes a nivel mundial como son: D-Link, Ubiquiti, Hubbell, Nexans, Quest, Netwire, NOD 32, alcanzando niveles considerables en sus importaciones para satisfacer la demanda de su mercado.

Inicialmente, la Gerencia General de ENLACE DIGITAL CÍA. LTDA. tuvo el control directo de la administración de la empresa; en la actualidad las funciones han sido delegadas en áreas independientes a otros empleados, logrando así la segregación de funciones y responsabilidades en sus siete áreas que son: Talento Humano,

¹ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Financiera - Contable, Comercial, Marketing, Logística, Tecnología de la Información y Soporte y Entrenamiento.

Su estrategia consiste en ofrecer soluciones que se ajustan a las necesidades de sus socios de negocios, para lo cual cuentan con profesionales especializados en los departamentos de desarrollo de sistemas, comunicaciones, telecomunicaciones y seguridad informática, quienes con el paso del tiempo han colaborado para que se dé un aumento considerable en las ventas, lo cual ha implicado un crecimiento de la empresa, que además, se ha visto fortalecido, puesto que muchas empresas están tomando la decisión de reestructurar su Tecnología de Información, ya que, se están dando cuenta que el uso adecuado y actualización constante de la tecnología les genera cambios positivos para su negocio, lo que les ayuda a tener estabilidad, competencia directa en el mercado y ser rentables, abriéndose de esta forma un mercado potencial para ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.

1.1.1 Base Legal de la Empresa

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. se constituyó en la ciudad de Quito a los catorce días del mes de marzo del 2001, como una Compañía de Responsabilidad Limitada, de nacionalidad ecuatoriana sujeta a las normas y leyes de la República del Ecuador que tiene su domicilio en la ciudad de Quito, encontrándose facultada para establecer agencias y sucursales dentro del territorio nacional y en el extranjero.²

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores, Pablo Zurita Berrú, Andrés Zurita Berrú, Elsa Zurita Berrú, Paulina Arias Cárdenas, todos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse.

² Escritura de Constitución de la Empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

Para el efecto se emitió la resolución No. 01.Q.I.J.2360 del Intendente Jurídico de la Superintendencia de Compañías y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil en el Cantón Quito a los diez días del mes de mayo de 2001, con número 2166, Tomo 132.

La Compañía se constituyó con el objeto de dedicarse a la importación, exportación, comercialización, y distribución de sistemas, partes, piezas y repuestos utilizados en radio, telecomunicación y computación, así como también a la importación, exportación, comercialización, distribución y representación de diferentes equipos, piezas partes para los mismos, procedentes de firmas tanto del exterior como del interior del país.

El capital social fue de CUATROCIENTOS VEINTE DÓLARES AMERICANOS, divididos en cuatrocientas veinte participaciones indivisibles de un valor nominal de un dólar cada una, capital que se hallaba suscrito en su totalidad y pagado en un cincuenta por ciento de cada participación de acuerdo al cuadro de suscripción y pago de capital que se detalla a continuación:

Cuadro No. 1: Cuadro inicial de suscripción y pago de capital

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO \$	CAPITAL PAGADO \$	CAPITAL A PAGAR \$	NÚMERO PARTICIPACIONES	PARTICIPACIÓN %
Pablo Zurita Berrú	210,00	105,00	105,00	210	50
Andrés Zurita Berrú	126,00	63,00	63,00	126	30
Elsa Zurita Berrú	42,00	21,00	21,00	42	10
Paulina Árias Cárdenas	42,00	21,00	21,00	42	10
TOTAL	420,00	210,00	210,00	420	100

Fuente: Escritura de Constitución de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

Elaborado por: Gabriela López

Cuando se acuerde un aumento de capital social, los socios tendrán derecho preferentemente a suscribirlo, en proporción a sus participaciones.

Actualmente el capital social se encuentra constituido de la siguiente manera:

Cuadro No. 2: Cuadro actual de suscripción y pago de capital

SOCIOS	CAPITAL PAGADO \$	NUMERO PARTICIPACIONES	PARTICIPACIÓN %
Pablo Zurita Berrú	252,00	210	60
Andrés Zurita Berrú	168,00	126	40
TOTAL	420,00	336	100

Fuente: Acta de Junta de Accionistas, Junio del 2005

Elaborado por: Gabriela López

El organismo supremo de la compañía es la Junta General que estará integrada por los socios legalmente convocados y reunidos. El Presidente y el Gerente podrán ser nombrados por la Junta General, podrán ser o no socios de la compañía, durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

En caso de ausencia de los administradores, estos serán subrogados de la siguiente manera: Al Presidente le subrogará el Gerente General, al Gerente General, le subrogará una persona designada por la Junta General de socios, en caso de ausencia de los dos administradores, le subrogará este último, siempre y cuando sea de manera temporal, y en el caso de ausencia definitiva la Junta General de Socios nombrará a los nuevos directivos de la Compañía.

1.1.2 Objetivos del Ente Auditado³

Los objetivos o metas empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementada con enunciados generales (objetivos) que

³ Planificación Estratégica de la Empresa emitida en sesión extraordinaria el 5 de enero del 2009

están constituidos por las intenciones que tiene una empresa para llegar a un fin, por lo que deberán ser claros, medibles y observables.⁴

1.1.2.1 Objetivo General

Comercializar mayoritariamente soluciones tecnológicas de calidad a nivel nacional, mediante la dirección de personas competitivas y comprometidas con la sociedad.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Atender las necesidades de nuestros socios de negocios mediante un recurso humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento del país.
- Dar un valor agregado en cada venta de soluciones para que se conviertan en inversiones para sus socios de negocios.

Basándome en el concepto de objetivo que indica que es un enunciado que está constituido por las intenciones que tiene una empresa para llegar a un fin, considero que los objetivos que se han planteado para ENLACE DIGITAL CIA.LTDA. en su Planificación Estratégica son los adecuados y están debidamente concatenados a su accionar.

1.2 La Empresa

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. tiene como actividad primordial la distribución mayorista a nivel nacional productos de Cableado Estructurado, Networking y Antivirus. Su

⁴ <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>

ventaja competitiva se basa en que no les interesa vender copias negras, es decir productos que no lleven inmerso un valor agregado, sino soluciones que signifiquen una inversión para sus clientes.

Gráfico No. 1: Logotipo de Enlace Digital



Fuente: Página web de Enlace Digital (<http://www.enlace-digital.com>)

Elaborado por: Gabriela López

Para el desarrollo de sus actividades, cuenta con personal calificado que da respuesta a las inquietudes de sus clientes en lo que respecta a los productos y servicios que ofrecen en las soluciones tecnológicas de última generación.

Actualmente la empresa cuenta con sus propias instalaciones, la matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en las calles Francisco de Izazaga N45-07 y Pío Valdiviezo, además de una sucursal en la ciudad de Guayaquil ubicada en las calles Álamos de la Atarazana, Padre Solano Manzana 15A Solar 13.

1.2.1 Reseña Histórica

Mediante la iniciativa del Ing. Pablo Zurita, quien inicialmente realizó un estudio de mercado con el que determinó que la creación de una empresa para desarrollo de

software y posteriormente de distribución mayorista de productos de tecnología es factible, bajo las condiciones que el mercado no se encuentre saturado y las posibilidades de expansión a nivel público y privado sean viables, orientó el proyecto de creación de la Empresa que decidió constituirla el 14 de marzo del 2001, bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada con la participación de cuatro personas que mantienen lazos familiares y afinidad en común.

Con esta visión, ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. empezó las actividades de desarrollo de software, con las cuales se mantuvieron por tres años; inicialmente solo con la colaboración de un grupo de cuatro personas, organizadas de manera informal y con actividades principalmente de carácter técnico.

Hoy en día muchas empresas han sido beneficiadas con sus desarrollos de software, uno de sus productos es el Sistema de Información NEED, que ha beneficiado a muchos empresarios, especialmente a los líderes empresariales, puesto que les ha permitido mejorar sus procesos y controles, además de tomar decisiones sobre información integrada, real y oportuna.

En el año 2005 comenzó con la distribución de elementos de conectividad, redes y accesorios, mediante la distribución autorizada de marcas líderes a nivel mundial como son D-Link, Ubiquiti, Hubbell, Nexans, Quest, Netwire.

Finalmente en el año 2007 comenzó con la distribución del antivirus NOD32, un producto con excelentes características técnicas pero poco conocido en el mercado ecuatoriano.

Iniciaron con 5 partners, convirtiéndose gracias a sus resultados, en octubre del año 2007 en una empresa mayorista y hasta obteniendo representación exclusiva en el país de sus marcas proveedoras. En la actualidad, la empresa se muestra como una compañía prudentemente estructurada, con sus correspondientes direcciones

enfocadas en las líneas de Cableado Estructurado, Networking y Antivirus & Seguridades, realizando continuamente un trabajo en equipo para satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.2.2 Organigramas

“El Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas que debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”⁵

1.2.2.1 Estructural

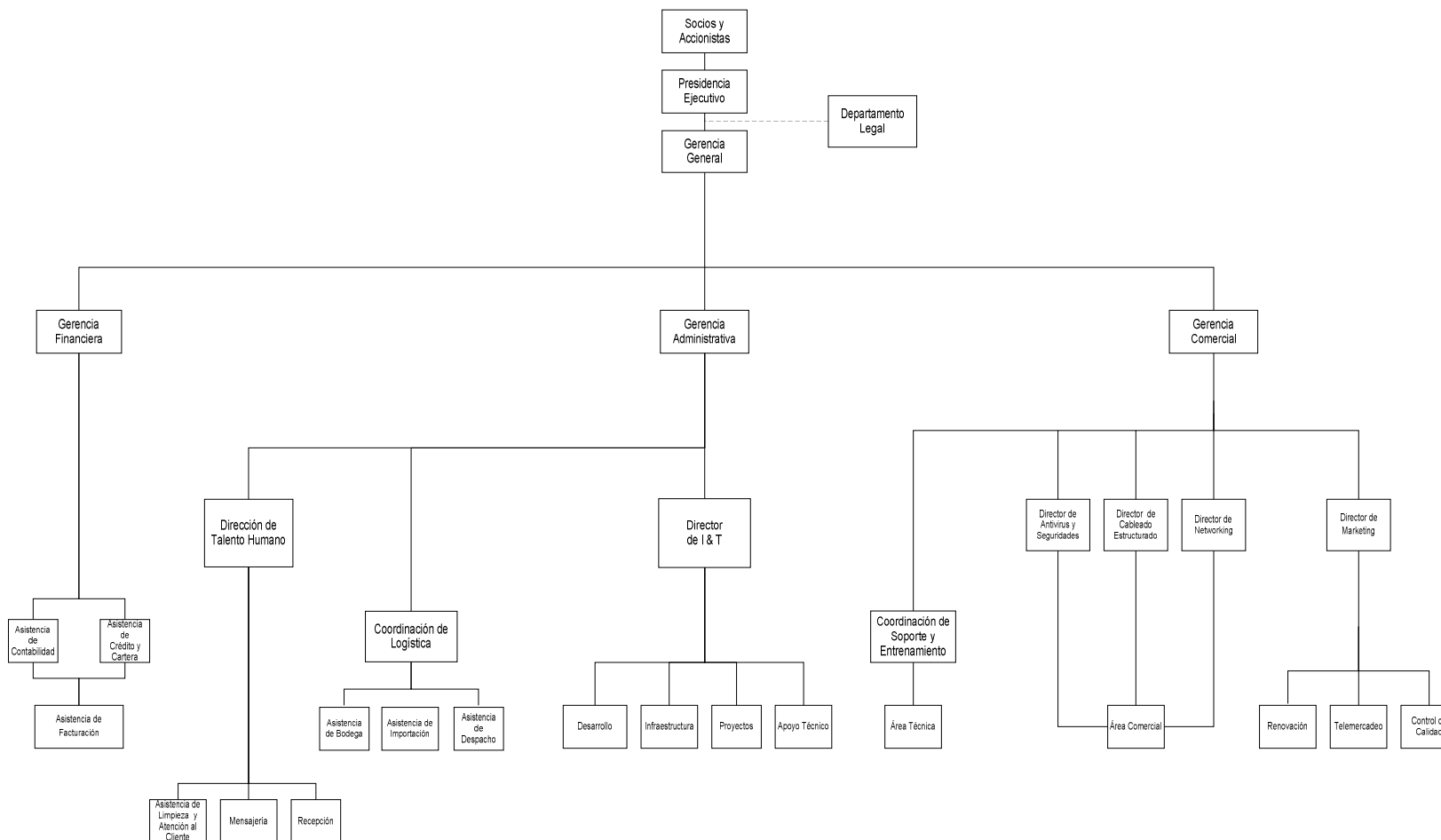
“Un organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.⁶

A continuación se presenta el organigrama estructural con el que cuenta la empresa, el mismo que detalla áreas existentes y proyectadas.

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

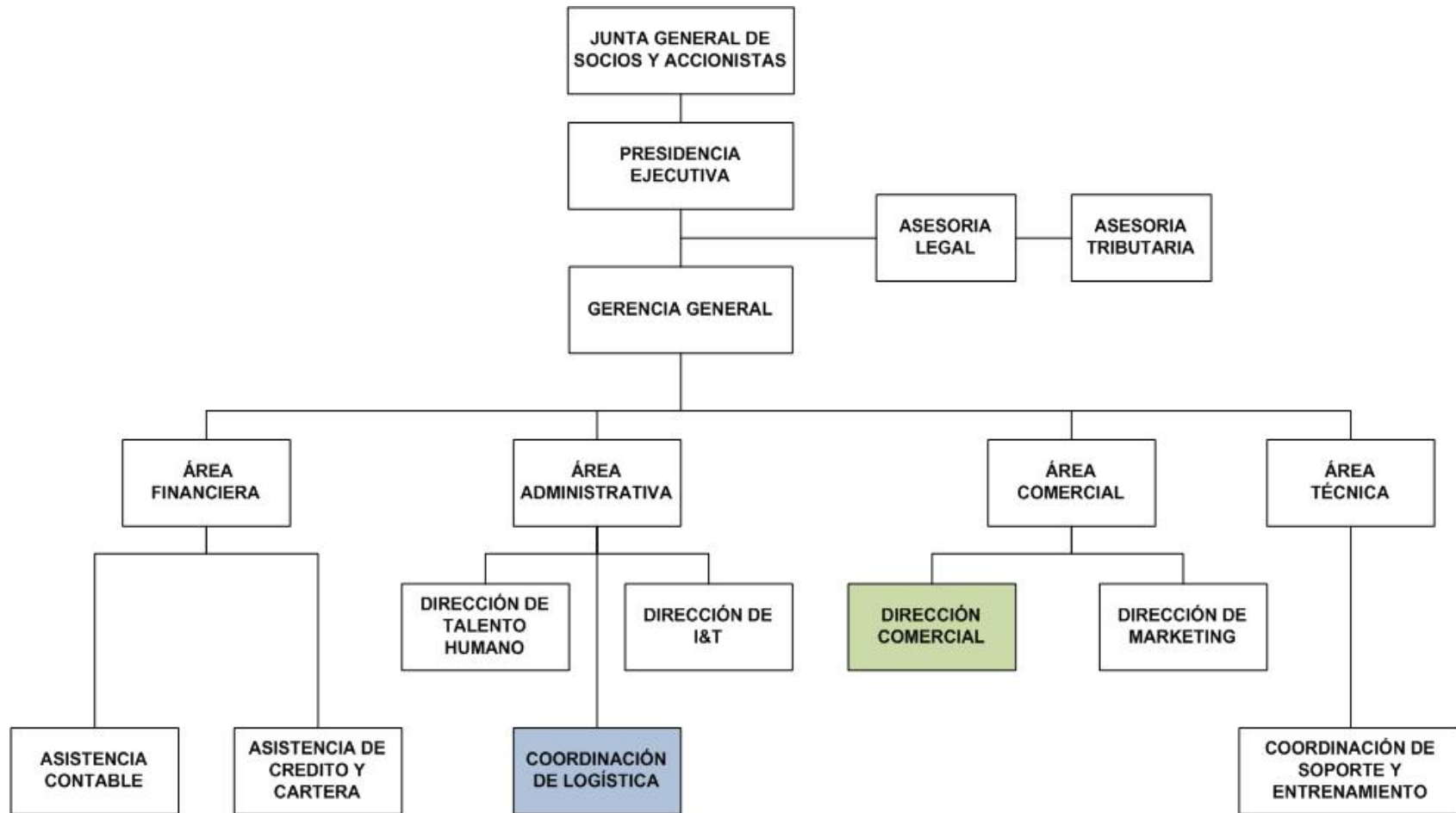
⁶ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.219

Gráfico No. 2: Organigrama Estructural presentado por la empresa



Fuente: Planificación Estratégica de Enlace Digital emitida por la Gerencia General, año 2011.

Elaborado por: Coordinadora de Talento Humano.

Gráfico No. 3: Organigrama Estructural Propuesto

Fuente: Basado en el organigrama estructural presentado en la Planificación Estratégica de la empresa emitida en el año 2011

Elaborado por: Gabriela López

1.2.2.2 Funcional

“Un organigrama funcional, parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”⁷

La empresa cuenta con un Manual de Normas de Competencia Laboral que fue emitido por la Gerencia General. En este manual se describen las diferentes funciones de las áreas detalladas en el organigrama funcional, pero para poder comprender claramente tanto el organigrama como el manual, es necesario definir los siguientes términos:

- **Sistema NEED.-** Es un Sistema Administrativo y Contable de Información Gerencial, que tiene como objetivo mejorar la productividad, reducir costos y mantener un mejor control de los procesos de la empresa. Integra de manera total las funciones administrativas y contables, procesamiento de datos en tiempo real, generación de reportes que permiten la toma de decisiones gerenciales.⁸
- **Cableado Estructurado.-** Es el sistema colectivo de cables, canalizaciones, conectores, etiquetas, espacios y demás dispositivos que deben ser instalados para establecer una infraestructura de telecomunicaciones genérica en un edificio o campus⁹.
- **Eset Latinoamérica.-** Es una compañía global de soluciones de software de seguridad que provee protección de última generación contra amenazas

⁷ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.220

⁸ <http://www.enlacedigital.com.ec/paginas/principal.php?varTipoPagi=CO>

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cableado_estructurado

informáticas con oficinas centrales en Bratislava, Eslovaquia, y de Coordinación Global en San Diego, California. Desde el 2004, ESET opera para la región de América Latina en Buenos Aires, Argentina, donde dispone de un equipo de profesionales capacitados para responder a las demandas del mercado en forma concisa e inmediata y un laboratorio de investigación focalizado en el descubrimiento proactivo de variadas amenazas informáticas¹⁰.

- **Servidor Linux.-** Es una computadora dotada de gran capacidad tanto de software, hardware, como de un sistema operativo (software que actúa de interfaz entre los dispositivos de hardware y los programas de usuario o el usuario mismo para utilizar un computador) Linux, que formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes¹¹.
- **Help Desk.-** Es un conjunto de servicios acerca de soporte técnico de requerimientos relacionados con las Tecnologías de la Información y Comunicación, que ayudan a incrementar la productividad y aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos¹².
- **D Link.-** Son productos que se dirigen al mercado de las redes informáticas y las comunicaciones. Entre los productos para empresas figuran dispositivos de conmutación, seguridad y redes inalámbricas; y entre los destinados a consumidores, dispositivos inalámbricos, de banda ancha y para el hogar digital.¹³
- **Ubiquiti.-** Son equipos inalámbricos de banda ancha, ideales para operadores de red, proveedores de acceso inalámbrico a Internet (Wireless Internet Service Provider, WISP), etc.¹⁴

¹⁰ <http://www.eset-la.com/company/index.php>

¹¹ http://personal.redestb.es/guia_mirc/2.html

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Helpdesk>

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/D-Link>

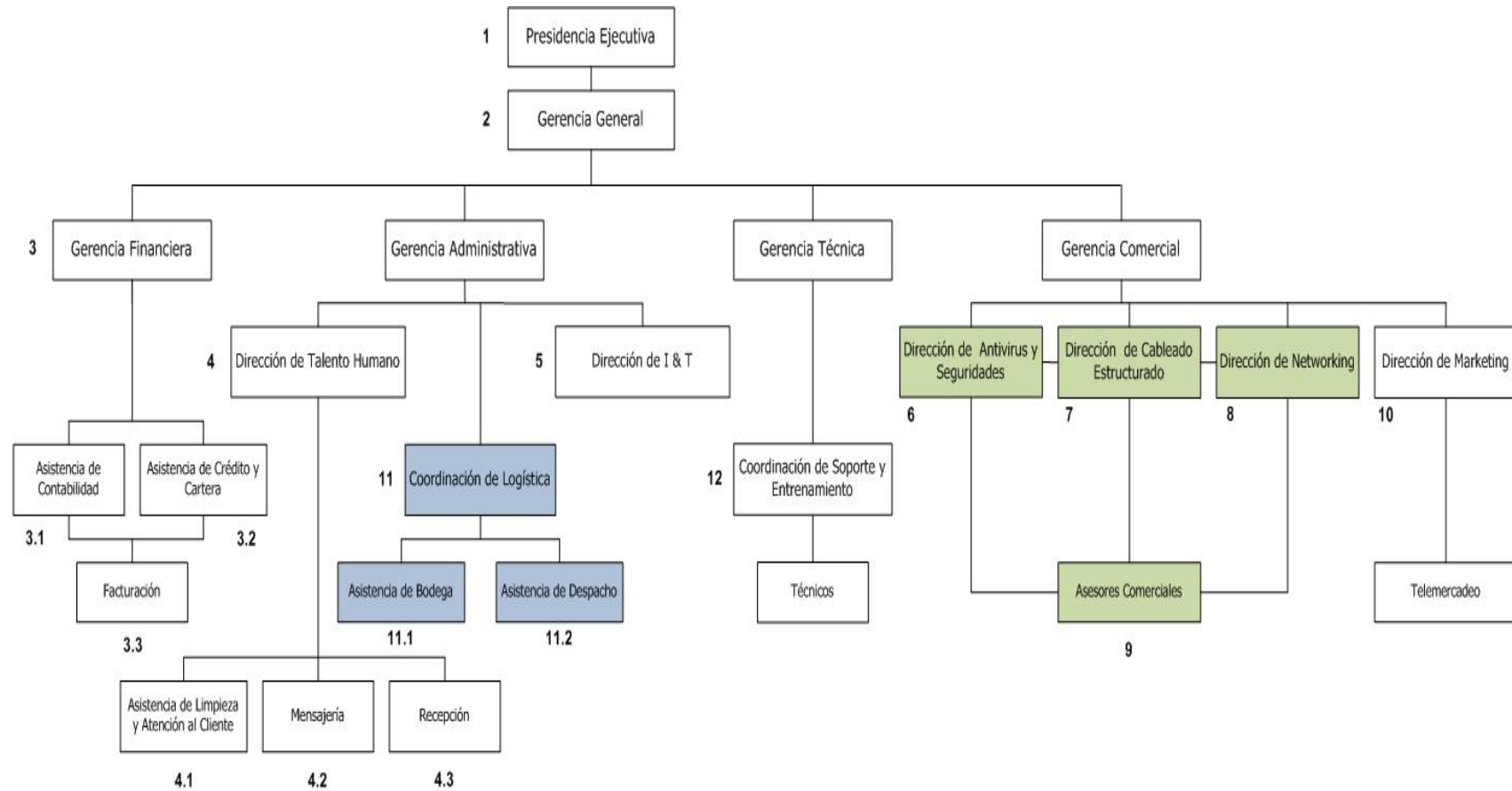
¹⁴ <http://www.ubiquiti.com.ec/>

- **Inselec.-** Es una industria de servicios eléctricos que vende productos eléctricos y de automatización industrial¹⁵.
- **NIC EC.-** Empresa ecuatoriana que vende el dominio, es decir el nombre alfanumérico único usado para identificar una computadora determinada en Internet. Los dominios permiten a los usuarios de Internet escribir un nombre, como miempresa.com.ec, para identificar una dirección numérica como 157.100.45.204. sin tener que memorizarlas ya que éstas son en realidad las que localizan las computadoras o servidores en Internet.¹⁶

¹⁵ <http://www.inselec.com.ec/Quienes%20somos.htm>

¹⁶ <http://www.nic.ec/faq/dominios.htm>

Gráfico No. 4: Organigrama Funcional real de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.



Fuente: Basado en el organigrama funcional presentado en la Planificación Estratégica de la empresa emitida en el año 2011
Elaborado por: Gabriela López

De acuerdo con el Manual de Normas de Competencia Laboral que posee la empresa, las funciones de cada uno de los empleados se detallan a continuación:

(1) PRESIDENCIA EJECUTIVA

En el Manual que posee la empresa, no se encuentran descritas las funciones para el Presidente Ejecutivo, por lo que a continuación se detalla los deberes y atribuciones que se mencionan en la Escritura de Constitución y también las recogidas en la entrevista personal así:

- Convocar y presidir las reuniones de la Junta General.
- Subrogar al Gerente General en caso de ausencia temporal o definitiva de éste.
- Asesorar permanentemente al Gerente General en los negocios de la Compañía.
- Cumplir con las funciones administrativas que le designe la Junta General.
- Firmar los nombramientos del Gerente General.
- Firmar conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emanadas por la Junta General.
- Brindar soporte en las áreas Financiera, Logística y Talento Humano.

(2) GERENCIA GENERAL

- Generar estrategias para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar negociaciones con proveedores nacionales e internacionales.

- Desarrollar nuevos negocios con clientes corporativos
- Brindar soporte en las áreas Comercial y Marketing.

(3) GERENCIA FINANCIERA

- Elaborar y analizar la información financiera vs presupuesto (Informe de Desempeño).
- Revisar y controlar los impuestos y sus anexos.
- Planificar y controlar el presupuesto de la empresa.
- Analizar y desarrollar las estrategias para reducción de costos y gastos.
- Analizar los riesgos a través de matrices e informes para cada proyecto.
- Controlar la cartera.
- Controlar diariamente el flujo de caja.
- Mantener líneas de crédito y negociar con las entidades bancarias valores para los proyectos (de mercadería y de activos).
- Negociar con el broker el aseguramiento de bienes.
- Coordinar con el asesor tributario el plan tributario.
- Emitir políticas y procedimientos para el área Financiera.
- Revisar los balances generales mensuales.
- Emitir balances consolidados.
- Revisar los mayores de las cuentas según los movimientos de la empresa registrados en el Sistema NEED (ingresos y egresos de la compañía).

- Emitir estados financieros (balances financieros) y reportes financieros una vez al mes.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales.
- Realizar las declaraciones mensuales y anuales de los socios de la empresa para el SRI.
- Revisar que los costos de ventas sean reales en la salida de mercadería.
- Realizar la conciliación de cuentas de caja chica, cheques post fechados, saldos de clientes y proveedores para confirmar que los estados financieros sean correctos.
- Realizar el inventario de productos anualmente.

(3.1) ASISTENCIA DE CONTABILIDAD

- Revisar el movimiento de las cuentas mensualmente para la posterior conciliación por parte de la Gerente Financiera.
- Ingresar los valores de compra de servicios y gastos (no mercadería) en el sistema NEED.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar los cheques para pago a proveedores nacionales.
- Ingresar en el Sistema NEED las liquidaciones de importación.
- Realizar transferencia para pagos a proveedores del exterior.
- Controlar y realizar el pago de préstamos del gerente y presidente de la empresa.
- Ingresar en el Sistema NEED los gastos con tarjeta de crédito.

- Registrar en el sistema NEED y realizar el pago o transferencia de los valores designados para el SRI e IESS.
- Contabilizar las notas de crédito y débito bancarias (costos de transferencias, entrega de estado de cuentas, referencias bancarias, transferencias al exterior) de la empresa.
- Elaborar notas de crédito por devolución (cambio de producto, anulación de factura de meses anteriores).
- Ingresar en el Sistema NEED la reposición de caja chica para emitir el cheque posteriormente.
- Elaborar el reporte de comisiones de los asesores de ventas y elaborar el cheque.
- Elaborar los reportes de vencimiento de compras para los proveedores nacionales y extranjeros
- Elaborar el cuadro de los cheque post fechados para Inselec.
- Realizar el pago de servicios básicos de la empresa, además de los del Gerente y Presidente (Luz, Agua, Teléfono Internet).
- Realizar el cálculo y contabilización de depreciación de los bienes.

(3.2) ASISTENCIA DE CRÉDITO Y CARTERA

- Realizar la efectivización de pagos en el sistema NEED.
- Realizar la cobranza según el Sistema NEED (pagos, retenciones, cambio en el plazo de los créditos).
- Elaborar los reportes mensuales y semanales de cobranzas para el Gerente Financiero.

- Archivar las facturas efectivizadas, las pendientes de pagos y los ingresos.
- Analizar y autorizar los créditos de los intermediarios.
- Revisar y comparar las facturas entregadas en caja y libro diario.
- Realizar el estudio financiero y crediticio al cliente nuevo.

(3.3) ASISTENCIA DE FACTURACIÓN

- Digitar (fecha de pago, especificación de tipo de valor pagado- cheque, efectivo, transferencia, boucher, entidad bancaria, fecha de cobro de cheque, valor de retención) y emitir las facturas a través del Sistema NEED previo a la cancelación de los valores de compra.
- Atender al cliente personalmente en la recepción.
- Entregar los valores recaudados a Presidencia (efectivo, cheques, depósitos directos, boucher) por causa de los cobros realizados.
- Llenar las retenciones y cheques solicitados por los clientes.
- Elaborar informe de facturas para Asistente de Crédito y Cartera.
- Coordinar con mensajero de contabilidad y chofer la entrega de productos a clientes finales (previa revisión con asesores comerciales).
- Transferir las llamadas entrantes a sus destinatarios.
- Emitir las facturas de compra y enviar a través de valija a las oficinas de Guayaquil.
- Elaborar registro manual de valija entrante para posterior entrega a la Directora de Talento Humano.
- Recibir y enviar fax a nivel nacional.

- Transferir al personal, las llamadas solicitadas a celular.
- Elaborar las guías de remisión para entregar al vendedor de la cuenta a cargo (solicitud procesada).

(4) DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

- Elaborar cuadro mensual de nómina de empleados de Quito y Guayaquil (individual- general) y realizar el pago a través de transferencia bancaria.
- Realizar avisos de ingreso/ salida, finiquito y legalización.
- Autorizar los permisos al personal.
- Elaborar el cuadro de vacaciones al personal.
- Elaborar los comunicados referentes a llamados de atención, ascensos, multas al personal.

(4.1) ASISTENCIA DE LIMPIEZA

- Realizar la limpieza de la empresa.
- Apoyar en las funciones de mensajería de cobros cuando sea emergente.
- Servir bebidas frías y/o calientes a los clientes y personal que visita la empresa.

(4.2) MENSAJERÍA

- Realizar los depósitos en las entidades financieras.
- Realizar cobros a los clientes.
- Entregar la documentación externa (valija, devolución de facturas, documento para algún departamento) a clientes / empresas varias.

- Entregar las facturas a clientes y pedidos de antivirus.
- Realizar el pago de los servicios básicos.
- Realizar el pago de impuestos anuales (impuesto predial).
- Realizar el pago de las tarjetas de crédito nacionales e internacionales del Presidente/ Gerente General y de la empresa.
- Realizar el pago del IESS en las agencias autorizadas para hacerlo.
- Entregar la documentación solicitada por las entidades de control.

(5) DIRECCIÓN DE I&T (TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN)

- Desarrollar nuevos proyectos de nuevos sistemas para los clientes finales.
- Dar soporte a clientes finales sobre la implementación, capacitación, solución de problemas, y mantenimiento del Sistema NEED.
- Autorizar la anulación de facturas, anular cobros de caja, ajustes de inventario en el Sistema NEED.
- Recibir los requerimientos de desarrollo y dar soluciones inmediatas en el Sistema NEED, desarrollar e implementar en el sistema (varias empresas del grupo) el pedido.
- Administrar los dominios, hosting propio (Enlace Digital) y de otras empresas, además de los dominios creados en NIC.EC.
- Crear cuentas de correo y del sistema NEED.
- Capacitar sobre el uso del módulo al personal nuevo en caso emergente.
- Apoyar a los usuarios en el caso de necesidades imperantes (elaboración de cheques, etc.)

(6) DIRECCIÓN DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES

- Negociar precios con distribuidores de Eset Latinoamérica.
- Elaborar la documentación informativa del Antivirus para que sea distribuido por los vendedores a los clientes o canales de distribución.
- Solicitar asesoramiento comercial y técnico a Eset Latinoamérica sobre alguna especificación del producto.
- Visitar y dar seguimiento a clientes nuevos y potenciales.
- Apoyar a clientes mayoristas y distribuidores a canalizar la información del producto en las licitaciones que realicen.
- Realizar la gestión de pedido del producto a Eset Latinoamérica.
- Visitar a nivel nacional a clientes finales o clientes mayoristas (instituciones educativas, públicas y privadas) para presentar productos y su funcionalidad (demostración).
- Entregar la documentación técnica del producto a clientes nuevos, canales de distribución, clientes antiguos y clientes potenciales.
- Cumplir con el cupo de venta del producto de Antivirus.
- Realizar el seguimiento de necesidades a clientes habituales.
- Actualizar información de seguimiento a los clientes y elaborar el reporte de ventas para enviar a Eset Latinoamérica.
- Dar seguimiento de las licencias otorgadas a los clientes a través de la página web de Eset.
- Coordinar con los técnicos la visita de instalación del producto.

- Elaborar informes de ventas en forma mensual (montos y porcentajes, ventas, proyección).
- Coordinar con el Departamento de Marketing la compra de materia prima (cd, cajas de producto).
- Revisar el material publicitario que diseña el Departamento de Marketing.
- Coordinar las capacitaciones sobre el producto a nuevos canales de distribución.
- Elaborar cotizaciones para los clientes.
- Autorizar a los usuarios el acceso a páginas dentro de internet.
- Revisar y elaborar las políticas de servicio de acceso a internet a través del servidor Linux para solucionar inconvenientes.
- Revisar con el Director de Ingeniería los costos del producto para realizar las compras mayoristas.

(7) DIRECCIÓN DE CABLEADO ESTRUCTURADO

- Negociar con el proveedor los precios mayoristas en el caso de proyectos con los clientes.
- Asesorar a clientes sobre las necesidades de compra.
- Visitar a clientes corporativos (clientes finales/clientes potenciales, instaladores) para explicar las ventajas del producto en los proyectos.
- Monitorear al personal de ventas para apoyar en los requerimientos de cableado en los proyectos nuevos.
- Capacitar al personal de ventas sobre inquietudes de productos nuevos, para brindar soluciones al cliente.

- Apoyar en la compra de los pedidos de cableado al área de Logística según necesidades del mercado y clientes.

(8) DIRECCIÓN DE NETWORKING

- Dar seguimiento y apoyo a los clientes mayoristas.
- Asesorar a los clientes en general sobre productos en proyectos nuevos.
- Analizar los productos nuevos que tienen los proveedores y asesorar a los vendedores sobre sus aplicaciones, características, etc.
- Revisar y controlar el stock a través del Sistema NEED de Quito y Guayaquil.
- Capacitar a los vendedores sobre los productos y novedades.
- Supervisar las ventas junto con los Asesores Comerciales durante la reunión semanal.
- Elaborar listas de precios según los costos de importaciones y del mercado.
- Realizar negociaciones con los proveedores para los proyectos nuevos que tenga el canal de distribución.
- Coordinar con el proveedor las capacitaciones para los clientes/usuarios.
- Elaborar informes de ventas y proyección mensual y anual.

(9) ÁREA COMERCIAL (ASESORES COMERCIALES)

- Planificar, asesorar y dar seguimiento a la compra de los productos de clientes potenciales y finales (proyectos).
- Asesorar al cliente sobre los productos y las soluciones.

- Visitar a clientes actuales y actualizar información sobre productos o nuevas soluciones.
- Buscar clientes potenciales.
- Elaborar reporte de ventas semanal, mensual y anual.
- Realizar cotizaciones para canales de distribución en el Sistema NEED.
- Dar seguimiento del envío de productos vendidos a provincias (coordinar con Bodega y Caja).
- Dar apertura en el sistema NEED a los datos de los clientes nuevos para realizar pedidos, modificación de datos, etc.
- Dar seguimiento a la cobranza de sus clientes según vencimiento de facturas.

(10) DIRECCIÓN DE MARKETING

- Realizar eventos para dar a conocer productos a canales, personal interno y clientes finales.
- Realizar el informe y presentar retroalimentación de campañas a la Gerencia General.
- Realizar negociaciones de publicidad con clientes potenciales y finales de campañas.
- Realizar eventos para dar a conocer productos a canales, personal interno y clientes finales.
- Dar seguimiento de la información enviada a clientes/usuarios (emailing) sobre los proveedores y alimentar base de mail.
- Coordinar campañas y diseños para promocionar productos.

- Manejar y coordinar publicaciones en medios escritos.
- Realiza las tabulaciones de resultados sobre sondeo de marketing.
- Coordinar la elaboración de uniformes.

(11) COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA

- Revisar, actualizar y analizar el stock de productos en el Sistema NEED (mínimos) de Quito y Guayaquil.
- Coordinar las importaciones (entrega documentación necesaria al agente de aduana) y traslado de mercadería.
- Custodiar las pólizas que son parte de las importaciones.
- Realizar las negociaciones con los brokers o aseguradores para las importaciones.
- Preparar y generar el producto de Antivirus cumpliendo con los requisitos establecidos por la compañía tanto en el sistema NEED como en el físico.

(11.1) ASISTENCIA DE BODEGA

- Revisar los pedidos realizados por los asesores para confirmar stock físico a través de Sistema NEED de todos los productos.
- Entregar los productos físicamente al cliente una vez sellada la factura con su cancelación.
- Preparar físicamente el stock de los pedidos nacionales y locales.
- Recibir productos que vienen a causa de las importaciones / compras locales.
- Digitar la información en el Sistema NEED de los productos que ingresan a la compañía como mercadería.

- Realizar el inventario del stock de productos.
- Reemplazar a chofer en caso eventual (vacaciones) en las rutas de despacho.

(11.2) ASISTENCIA DE DESPACHO

- Realizar el despacho de los productos a través de la ruta según las facturas entregadas.
- Realizar los cobros de los clientes.
- Realizar la matriculación vehicular.
- Realizar gestiones de retiro y entrega de documentación solicitada por las diferentes áreas en casos emergentes.
- Realizar el mantenimiento de los vehículos (cambio de aceite).
- Realizar la limpieza de los vehículos (empresa y de dueños de la empresa).

(12) COORDINACIÓN DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO

- Dar soporte a los usuarios de la compañía sobre requerimiento (help desk) y realizar el mantenimiento de los equipos.
- Dar soporte al cliente final individual, corporativo sobre el antivirus, antenas, certificación de cableado estructurado.
- Realizar el registro y empacamiento del Antivirus.
- Dar soporte de clientes finales de cableados (certificaciones)
- Instalar los equipos inalámbricos (D-link, Ubiquiti)
- Capacitar a los canales de distribución y clientes finales de los antivirus

- Elaborar reportes de garantía de equipos inalámbricos.

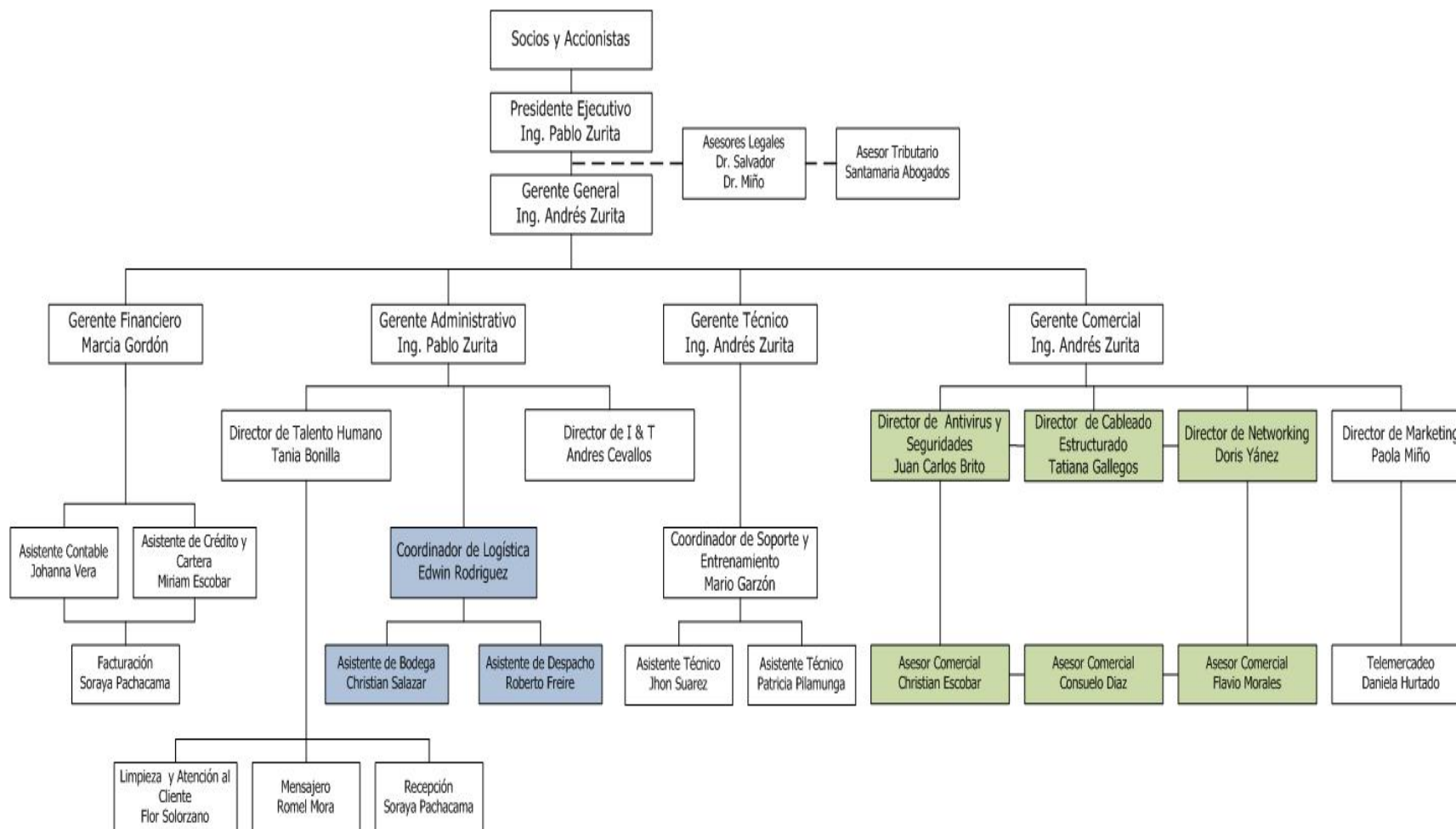
El Manual de Normas de Competencia Laboral de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., no tiene descritas en su totalidad y actualizadas, las funciones de los puestos de trabajo existentes y tampoco de los puestos proyectados, por lo que en este trabajo solamente se hace referencia a como está funcionando realmente la empresa.

1.2.2.3 Personal

“El organigrama de personal constituye también una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña”¹⁷.

¹⁷ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.221

Gráfico No. 5: Organigrama de Personal real de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.



Fuente: Basado en el organigrama de personal presentado en la Planificación Estratégica de la empresa emitida en el año 2011
Elaborado por: Gabriela López

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

“La Misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”.¹⁸

La misión que presenta la empresa según su Planificación Estratégica emitida en sesión extraordinaria el 5 de enero del año 2011, es la siguiente:

“Somos una empresa ecuatoriana socialmente responsable, dedicada a la distribución mayorista de soluciones tecnológicas de última generación, con productos y servicios de calidad. Nuestro liderazgo está basado en el talento humano motivado, con valores éticos y altamente calificado para asesorar a nuestros socios de negocios”¹⁹

La misión que ha planteado ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., en su Planificación Estratégica considero es la adecuada puesto que cumple con las claves de una misión empresarial moderna y responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?, además de otras importantes: ¿quiénes somos? ¿qué buscamos? ¿por qué lo hacemos? ¿para quienes trabajamos?

2.2 Visión

“Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da

¹⁸ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.106

¹⁹ Planificación Estratégica de Enlace Digital emitida por la Gerencia General, año 2011

dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro.”²⁰

La visión que presenta la empresa según su Planificación Estratégica, emitida en sesión extraordinaria el 5 de enero del año 2011, es la siguiente:

“Para el año 2012 seremos la empresa líder a nivel nacional en la distribución y comercialización de soluciones tecnológicas de mayor reconocimiento en el país, con presencia internacional.”²¹

La visión que ha planteado ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., en su Planificación Estratégica, considero es la adecuada, puesto que tiene las características necesarias para ser de calidad, ya que además de ser audaz, muestra una descripción comprometedor y clara de lo que la empresa desea alcanzar en el futuro de manera factible, además de ser comunicativa y motivadora para sus colaboradores.

2.3 Objetivos y Metas de las Áreas

“Los objetivos globales son los resultados que una organización desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.”²²

En vista de que no existe un documento formalmente emitido en donde se detalle los objetivos de las áreas, se procedió a entrevistar a los directores de cada una de las áreas que plantearon los siguientes:

(3) Gerencia Financiera

- Velar por el buen manejo de los recursos económicos

²⁰ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.106

²¹ Planificación Estratégica de Enlace Digital emitida por la Gerencia General año 2011

²² VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.107

- Establecer estrategias financieras a corto plazo.
- Efectuar y mantener al día el registro, control, clasificación y revisión de todos los movimientos y documentos contables del sistema; de acuerdo a las normas y leyes de los Principios Contables Generalmente Aceptados, llevando un adecuado orden de cada uno de los movimientos.

(4) Dirección de Talento Humano

- Elaborar y ejecutar el Plan de Organización de Talento Humano.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

(5) Dirección de I&T

- Desarrollar proyectos de sistemas innovadores que puedan ser adquiridos por los clientes finales.
- Brindar soporte técnico inmediato a los requerimientos de los clientes internos y externos.

(6) Gerencia Comercial

- Administrar, dar seguimiento, controlar y educar a la línea de negocio a cargo, a los canales de distribución y al equipo comercial de la compañía.
- Estar en constante evolución e investigación de nuevos productos, mercados y estrategias para cumplir con los objetivos de la compañía, siempre maximizando su rentabilidad

(10) Dirección de Marketing

- Lograr un posicionamiento líder de la marca Enlace Digital y de las marcas que distribuye la empresa.

- Implementar estrategias que permitan aumentar el market share de los productos de la empresa, enfocada en mejorar la rentabilidad de la compañía.

(11) Coordinación de Logística

- Mejorar continuamente el proceso de abastecimiento para obtener la mejor relación costo/beneficio en el proceso de importación, almacenamiento y reposición de inventario.

(12) Coordinación de Soporte y Entrenamiento

- Brindar soporte, asesoría y demostraciones eficientes a clientes externos e internos.
- Asegurar la continuidad del negocio en la infraestructura de IT de la empresa.

2.4 Políticas

“Son la expresión de acuerdos que sirven de guía y canalización de los razonamientos, decisiones y acciones de la gestión hacia la consecución de los objetivos de la empresa”.²³

En vista de que la empresa no tiene políticas establecidas, me permito citar las siguientes:

- Trabajar con las marcas internacionales más representativas, en lo que a tecnología de la información se refiere, para ofrecer productos de calidad y con garantía que respalden la inversión de los clientes.

²³ http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolog/Plani_02.pdf

- Velar porque todos los productos cumplan con normas y estándares del más alto nivel, los mismos que hayan sido probados internacionalmente en los mercados más exigentes y demostrando ser los mejores.
- Ofrecer a los clientes una real garantía basada en el respaldo total otorgado en forma directa por los fabricantes de los productos.
- Contar con personal técnico altamente capacitado y constantemente actualizado, para brindar asesoramiento efectivo y oportuno ante cualquier requerimiento de productos o servicios que ofrece la organización.
- Capacitar y actualizar permanentemente a los empleados y clientes conforme a los nuevos estándares y normas internacionales.
- Manejar un stock permanente de productos tanto en las oficinas de Quito como en las de Guayaquil, para dar respuesta inmediata a los requerimientos del cliente.

2.5 Estrategias

“La estrategia es el conjunto de actividades, fines y recursos que se organizan, analizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto periodo de tiempo”.²⁴

La empresa no tiene debidamente fundamentada su estrategia, pero en la entrevista realizada con el Gerente General supo manifestar su estrategia principal para promover el giro del negocio así:

“Ser un mayorista de alto valor percibido especializado, para la distribución de productos de Cableado Estructurado, Networking y Antivirus, mediante la capacitación constante a los clientes y empleados, para que el producto que se

²⁴ Eduardo Kastika, Jorge Hermida, Roberto Serra, Administración Estratégica, 1992

entrega no solo sea una caja negra, sino que lleve implícito asesoría de calidad traducidas en soluciones, que signifiquen inversión para el cliente en sus nuevos productos.”

2.6 Principios y Valores

2.6.1 Principios

“Son el conjunto de valores fundamentales por los que se rigen los hechos de la empresa tanto a nivel interno como externo, en las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y en general a la sociedad que debe servir”²⁵

Los principios que la empresa ha establecido para guiar el accionar entre sus miembros son los siguientes:

Evolución constante para alcanzar la **EXCELENCIA** personal y organizacional

Enfoque en la **SATISFACCIÓN del CLIENTE**

Brindar **CONFIANZA** y generar **CREDIBILIDAD** a las partes interesadas.

Fomentar la **INICIATIVA**, la **PROACTIVIDAD**, y la **CREATIVIDAD** en todos los colaboradores

COMPROMISO con el país mediante el cumplimiento legal y crecimiento sostenido.

²⁵ http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolog/Plani_02.pdf

2.6.2 Valores

“En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización, del propósito para el cual fue creada, y de su proyección en el futuro; para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.”²⁶

Debido a que en ENLACE DIGITAL CIA.LTDA no se tienen definidos los valores que serán orientadores de la conducta del personal de la empresa me permito citar los siguientes:

- **Honestidad**

Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el cuidado debido.

- **Responsabilidad**

Al conocer y cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, con la normativa interna, procedimientos, plazos etc.; además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño y al asumir las consecuencias de las acciones y decisiones.

- **Respeto y Buen Trato**

Al demostrar capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo, además de propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana con sus compañeros de trabajo.

²⁶ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

- **Compromiso**

Al demostrar una actitud persistente y proactiva; poniendo todas sus capacidades, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado, y yendo más allá de lo esperado, mediante la actualización de conocimientos para un mejor desempeño, además de pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.

- **Compañerismo y Cooperación**

Al hacerse responsable y realizar el trabajo individual que le corresponde, además de participar y colaborar activamente con en el trabajo de los demás para demostrar el compromiso y la correspondencia con la ayuda mutua para incrementar la cooperación en todos los niveles de la empresa.

- **Trabajo en equipo**

Al actuar en un ambiente de integración, amistad y leal colaboración, donde el espíritu solidario es el factor que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros y optimizar el ambiente laboral.

- **Servicio**

Al atender con diligencia, calidez y cordialidad las solicitudes de los clientes internos y/o externos y brindarles respuestas adecuadas, enfocados siempre a superar sus expectativas.

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Descripción de los Procesos Administrativos²⁷

Todos los procesos que se realizan en una organización tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Algunos de ellos constituyen los procesos vitales. Ésta es la verdadera misión de la empresa y todos los demás trabajan para ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles. Así cualquier proceso puede catalogarse como importante.

Para lograr una visión, en conjunto, que nos permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.

Los procesos estratégicos: son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la organización. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos.

Los procesos operativos o claves: son aquéllos que justifican la existencia de la organización. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

Los procesos de soporte: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos

²⁷ http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf

procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la organización.

Para realizar la caracterización de los procesos Comerciales, y de Logística de la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., se considerarán los siguientes elementos:

- **Nombre del proceso:** es la denominación por la cual se identifica al proceso.
- **Definición:** se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.
- **Objetivo:** es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.
- **Responsable/Propietario:** persona del área que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.
- **Destinatario:** clientes o usuarios para los que se realiza el proceso; se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.
- **Alcance (Inicio/Fin):** el inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso, el fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.
- **Requisitos Legales:** normas de control utilizadas por el proceso; constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, que han sido aprobados.
- **Políticas Internas:** intenciones específicas y orientación del proceso relativas al correcto funcionamiento.
- **Actividades:** listado de procedimientos que conforman el proceso con su respectivo orden y que indican la forma de ejecutar el proceso.

- **Indicadores:** son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).
- **Variables de control:** son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del proceso).
- **Registros y Documentos:** son documentos presentados en forma física o magnética que representan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. Estos pueden en algún momento hacer su entrada en el proceso para su correcto desarrollo, o pueden originarse en el propio proceso.

3.1.1.1 MACROPROCESO COMERCIAL

<p>EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.</p> <p>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO COMERCIAL</p>
<p>Nombre del Proceso: GESTIÓN Y VENTAS DE LOS ASESORES COMERCIALES</p>
<p>Definición: En este proceso se describe las ventas efectuadas por los asesores comerciales que manejan los productos de las tres líneas del negocio.</p>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la venta de los productos y cumplir el cupo asignado por la Gerencia General.
<p>Responsable:</p> <p>Asesores Comerciales.- Son los encargados de comercializar los productos a los clientes finales y canales integradores que han sido asignados por los directores o gestionados personalmente.</p>
<p>Destinatarios: Son los clientes de la empresa que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaladores – Intermediarios - Canal de Distribución - Cliente Potencial - Cliente Final (Ocasionalmente es llevado por el Canal de Distribución) - VIP (Clientes de empresas grandes y que son más leales en sus compras) - Retail (Venta de almacén)
<p>Alcance: El proceso empieza con la captación del cliente, seguido por el cierre del negocio, la confirmación del pago y finaliza con la notificación al despachador.</p>
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación del Clientes.

Políticas Internas:

- Verificar el historial del cliente para cotejar datos y optar por una posibilidad de obtención de crédito.
- No se concede el crédito si anteriormente no se han efectuado por lo menos 4 compras en efectivo y en montos considerables.
- En el caso de que el cliente no pagara el crédito concedido, y sea recomendado del asesor comercial, se descuenta del sueldo.
- Si no se confirma el pago en contabilidad, no se puede despachar el pedido.
- El porcentaje mínimo para comisionar, es el 80% del cupo mensual.
- Para los asesores con mayor tiempo de permanencia en la empresa y considerando la mayor cartera de clientes, los cupos de venta a cumplir son mayores, así:
 - Cupos de Venta por línea de Negocio Asesores Antiguos
 - Cableado Estructurado: 32.000 dólares
 - Networking: 21.000 dólares
 - Antivirus y Seguridades: 45.000 dólares
 - Cupos de Venta por línea de Negocio Asesores Nuevos
 - Cableado Estructurado: 13.000 dólares
 - Networking: 15.000 dólares
 - Antivirus y Seguridades: 16.000 dólares

Actividades:**1. LEVANTAMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES**

- Gestión de la cartera de clientes
- Los asesores comerciales a diario necesitan gestionar su cartera de clientes para lo cual adoptan medidas tales como conservar sus clientes actuales, buscar nuevos o recuperar antiguos. Los métodos que utilizan cada uno son similares y entre estos se encuentran; indagar en revistas de tecnología, en páginas web, ingresando al portal de compras públicas o simplemente observando en las calles, empresas o negocios características que por el trabajo que realizan, consideran podrían tener interés en adquirir los productos que ofrece ENLACE DIGITAL permitiéndoles de esta forma generarse una información inicial de los posibles nichos de mercado en los cuales podrían insertar sus productos.
- Captación de posibles clientes
- Entre las empresas o instituciones seleccionadas, se procede a recopilar la información necesaria para establecer una base de datos de los posibles clientes.
- Siguiendo con los datos obtenidos, se procede a realizar llamadas telefónicas a los clientes para concretar visitas en sus instalaciones y poder ofrecer los productos a través de la demostración de sus características y beneficios, además de comunicar promociones, descuentos y formas de pago en cada una de las líneas especialmente para clientes nuevos que han sido ingresados al sistema, y también

para clientes antiguos que constan en la base de datos de clientes pero que tengan nuevos proyectos.

- Además de los clientes captados, el director de cada línea de negocio asigna clientes para que efectúen el proceso de venta.

2. CIERRE DEL NEGOCIO

- Una vez que el cliente indica que requiere el producto, se elabora y envía la cotización, ésta puede variar si es que se trata de productos o proyectos. En el caso de que sean proyectos que implican mayor cantidad de mercadería, se procede a realizar una evaluación que va enfocada a disminuir el precio previa consulta con el director correspondiente del rango mínimo de precios.
- El cliente analiza la cotización y si confirma que le resulta conveniente, se contacta con el asesor comercial para enviarle la orden de compra.

3. VERIFICACIÓN DEL STOCK

- Con la orden de compra verifica la mercadería que se encuentra en stock en el sistema NEED, dependiendo del o los productos que requiera en cada una de las líneas, para analizar la posibilidad de cubrir el requerimiento del cliente
- En el caso de que exista la totalidad del requerimiento en el sistema se confirma con bodega el número de productos y envía la nota de pedido a Facturación para que genere factura.
- Por el contrario, en el caso de que el stock sea insuficiente se procede a contactar con Logística para emitir una orden de pedido de productos nacionales, importados o generados (Licencias y Registros de Antivirus).
- En ocasiones se indica al cliente que el proveedor no tiene disponible el producto y el tiempo que tardaría para poder cumplir su pedido, y decida si le conviene esperar o no. Por lo general los pedidos cuando son del exterior pueden tardar de 15 – 20 días, cuando son locales de un día al otro y cuando son para fabricación en el exterior hasta 60 días.

4. SOLICITUD DE FACTURACIÓN

- Se envía a Facturación la orden de compra según las características y valores cotizados en la propuesta presentada para que genere la factura.
- Cuando el monto de compra es igual o menor a \$ 50,00, el pago se realiza en efectivo y la cajera entrega la factura al cliente para que retire la mercadería en bodega.
- En el caso de que el monto de compra sea mayor a \$ 50 dólares, se entrega la factura al vendedor para que confirme el pago en contabilidad y de la orden de despacho de la mercadería.
- El cliente puede realizar el pago en efectivo con cheque post fechado, transferencia electrónica o tarjeta de crédito.

Indicadores: Los indicadores que medirán la eficacia en las ventas son:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
% Visitas efectuadas a clientes potenciales	$\frac{\text{Número de visitas efectuadas a clientes potenciales}}{\text{Total visitas programadas a clientes potenciales}}$
% Incremento en ventas	$\frac{\text{Total ventas julio - diciembre 2010}}{\text{Total ventas enero - junio 2010}}$
Nivel del servicio de Logística por órdenes de compra	$\frac{\% \text{ Órdenes de compra atendidas completamente}}{\% \text{ Órdenes de compra emitidas a Logística}}$
% Cumplimiento de metas de venta establecidas	$\frac{\text{Monto de venta cumplido por línea}}{\text{Monto de venta asignado por línea}}$

Variables de control:

- Todos los procedimientos que se realizan dentro del proceso son ejecutados en el Sistema de Información Gerencial NEED.
- Cupos de venta a cumplir mensualmente en cada línea del negocio.

Registros: Los registros que se generan y mantienen en forma digital son:

- Registros de clientes antiguos y nuevos.
- Registro de salidas para visitas a los clientes.
- Registro de ingreso de pedido del cliente.
- Registro de orden de compra enviada a facturación.

Documentos: Los documentos que se generan se mantienen en forma digital e impresa y son:

- Cotizaciones enviadas a los clientes.

EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO COMERCIAL	
Nombre del Proceso:	GESTIÓN Y VENTAS DEL DIRECTOR DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES
Definición:	En este proceso se describe los procedimientos efectuados por el director para captar el cliente y realizar la venta.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y afianzar el contacto con los clientes para identificar completamente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada que integre en detalle los beneficios comerciales y técnicos de los productos para realizar las ventas.
Responsable:	<p>Director de Antivirus y Seguridades.- Es el responsable de realizar el acercamiento con los clientes potenciales y de proyectos, además de apoyar en las ventas a los asesores comerciales para mantener el posicionamiento de la marca ESET.</p>
Destinatarios:	<p>Son los clientes de ENLACE DIGITAL que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal de Distribución. - Clientes Retail.
Alcance:	El proceso se inicia con la localización de los clientes por parte del director y concluye con la venta realizada por el asesor comercial.
Requisitos Legales:	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas emitidas por ESET.
Políticas Internas:	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas de registro se realizan a clientes retail. - Las ventas de licencias son para clientes corporativos, que en el caso de ser equipos nuevos tienen que ser de 25 licencias en adelante. - El porcentaje mínimo para comisionar, es el 80% del cupo mensual.

- Se otorga descuentos para los canales de distribución dependiendo del monto de compra así:
 - Bronce: 15% de descuento
 - Silver: Mínimo 5.000 dólares mensuales y el 25% de descuento
 - Gold: Mínimo 12.000 dólares mensuales y el 40% de descuento
- El cupo de venta a cumplir varía cada trimestre.

Actividades:

1. LEVANTAMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES

- Captación de clientes
- El director maneja una cartera de clientes en la que se identifican tres segmentos: los que se acercan a las instalaciones o se contactan con la empresa, los potenciales que son localizados a través de revistas de tecnología, páginas web, o a través de oportunidades de negocio encontradas en los clientes finales para proyectar a los canales de distribución y lograr fidelización; además de los que transmite el asesor comercial para asesoramiento más técnico.
- Una vez que se ha identificado al cliente potencial, el director se encarga de establecer el contacto para realizar las visitas pertinentes a sus instalaciones.
 - Especificación de la marca Eset a Clientes Nuevos
 - Dentro de las visitas se desarrollan presentaciones comerciales del producto que están enfocadas a identificar características, módulos, ventajas competitivas y comparativas del producto.
 - De la misma manera junto con los técnicos se desarrollan presentaciones técnicas o demostrativas que consisten en: instalar el producto, hacer un escaneo de la máquina y dar a conocer cada una de las partes de la consola (funcionalidad).
 - Previamente a la visita coordina capacitaciones sobre el producto (Antivirus) y proporciona documentación informativa y técnica.
 - Especificación de la marca Eset a Clientes Antiguos
 - Apoya a los clientes mayoristas o distribuidores a canalizar la información del producto en las licitaciones que realicen.
 - Brinda Asesoría a los clientes (canales de distribución).

2. VENTA

- Asignación del vendedor
- El director de Antivirus y Seguridades, en el caso de negocios grandes o proyectos, está en contacto permanente con el cliente hasta concretar el negocio, pero ocasionalmente lo atiende con la venta completa que inicia desde la captación del cliente, el envío de la cotización, la respuesta del cliente, el envío de la orden de pedido, la facturación, y la verificación del despacho en Logística.
- Una vez que el cliente es captado, asigna a un asesor comercial para que efectúe el proceso de venta.

- Suministro del material y preparación del producto.
- El Departamento de Marketing realiza el pedido de los materiales para los productos de Antivirus, además recibe los códigos de los registros por parte del Director de Antivirus y Seguridades para entregarlos junto con el material al Departamento Técnico.
- El Departamento Técnico recibe el material y los códigos para generar el producto final de registros y entregarlos a Logística.
- Logística recibe los paquetes de registros y el material para licencias y por medio de un Acta de Entrega - Recepción entrega a la Asistente Contable para que ingrese en el sistema NEED como kit y modifique el inventario de antivirus.
- Dependiendo de las notas de pedido de los asesores comerciales o del director prepara el producto (graba información de licencias en el CD e introduce en el empaque).
- Por medio de un formato de cotizaciones personal, verifica la correcta aplicación del precio y de la cantidad solicitada para que finalice la venta.

3. MONITOREO Y APOYO A LOS ASESORES COMERCIALES

- Coordinar el apoyo que brinda a los asesores comerciales en proyectos especiales con los clientes.
- Brindar charlas de capacitación sobre especificaciones de nuevos productos, procesos y políticas que ha implementado ESET.
- Elabora la documentación informativa del Antivirus para que sea distribuida por los vendedores a los clientes o a los canales de distribución.
- Cuando una situación no puede ser debidamente concretada por malos entendidos entre el asesor comercial y el cliente, el director se encarga de resolver los problemas que pueden suscitarse.
- Ejerce un control de las ventas realizadas por cada uno de los asesores comerciales, en lo que respecta a la línea de Antivirus y Seguridades.
- Con la información que recolecta de los vendedores y con la que el director ha generado, se elaboran informes y proyecciones de venta semanal y mensual para presentar a Gerencia General.

Indicadores: Los indicadores para medir la eficacia en las ventas de A&S son:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
% Incremento en ventas	$\frac{\text{Total ventas julio - diciembre 2010}}{\text{Total ventas enero - junio 2010}}$
% Ventas concretadas a partir de Soporte Técnico	$\frac{\# \text{ Ventas concretadas a partir de Soporte Técnico}}{\text{Total visitas de Soporte Técnico}}$
% Capacitaciones comerciales y técnicas efectuadas	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$
% Cumplimiento de metas de venta establecidas	$\frac{\text{Monto de venta cumplido por línea}}{\text{Monto de venta asignado por línea}}$

Variables de control:

- Cupo de venta a cumplir mensualmente.

Registros: Los documentos que se generan y mantienen en forma digital son:

- Registros enviados de ESET. (Lotes de números de serie que se activan a través de internet para el licenciamiento de un año home).
- Registro de licencias emitidas por ESET.
- Registro del ingreso de paquetes en el sistema NEED.
- Registro de nota de pedido de registros o licencias

Documentos: Los documentos que se generan y mantienen en forma impresa son:

- Acta de Entrega – Recepción

<p>EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA</p> <p>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO COMERCIAL</p>
<p>Nombre del Proceso: GESTIÓN Y VENTAS DE LOS DIRECTORES DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y NETWORKING</p>
<p>Definición: En este proceso se describe los procedimientos efectuados por los directores de Cableado Estructurado y Networking para captar el cliente y realizar la venta.</p>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer y afianzar el contacto con los clientes para identificar completamente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada que integre en detalle los beneficios comerciales y técnicos de los productos hasta realizar la venta.
<p>Responsables:</p> <p>Directores de Cableado Estructurado y Networking.- Son los encargados de realizar el acercamiento con clientes potenciales y de proyectos; negociar con los proveedores; además de supervisar, apoyar y dar seguimiento en las ventas de los asesores comerciales en cada una de las líneas.</p>
<p>Destinatarios: Son los clientes de ENLACE DIGITAL que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaladores – Intermediarios - Canal de Distribución - Cliente Potencial - Cliente Final (Ocasionalmente es llevado por el Canal de Distribución) - VIP (Clientes de empresas grandes y que son más leales) - Retail (Venta de almacén)
<p>Alcance: El proceso se inicia con la localización de los clientes y concluye con la venta realizada por el asesor comercial.</p>
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas emitidas por D-Link y Ubiquiti - Políticas emitidas por Quest, Dexson, Hubbell, Nexans, Netwire.

Políticas Internas:

- El porcentaje mínimo para comisionar es el 80% del cupo mensual.
- Las ventas solamente son realizadas a clientes mayoristas, no al cliente final.
- El monto mínimo para importar es 5.000 dólares, este valor cubre el flete hasta el embarcador, caso contrario se cargan estos valores a la factura.
- Ajustar los precios de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.
- Elaborar lista de precios según los costos de importaciones y el mercado.
- Cada trimestre la meta de ventas a cumplir varía.
- El porcentaje mínimo para comisionar, es el 80% del cupo mensual.
- Cumplir el cupo de ventas mensual así:
 - Networking:
 - Marca D-link: 80.000 dólares
 - Marca Ubiquiti: 120.000 dólares
 - Cableado Estructurado:
 - Todas las marcas: 102.000 dólares.

Actividades:**1. LEVANTAMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES**

- Captación de clientes
- El director maneja una cartera de clientes en la que se identifican tres segmentos: los que se acercan a las instalaciones o se contactan con la empresa, los potenciales que son localizados a través de revistas de tecnología, páginas web, o a través de oportunidades de negocio encontradas en los clientes finales para proyectar a los canales de distribución y lograr fidelización; además de los que transmite el asesor comercial para asesoramiento más técnico.
- Una vez que se ha identificado al cliente potencial, el director se encarga de establecer el contacto para realizar las visitas pertinentes a sus instalaciones.
- Dentro de las visitas a los clientes corporativos se desarrolla un conocimiento global de los proyectos, en el que determina los equipos que requiere el cliente dentro de su diseño de red (switchs, cámaras, routers, acces point, etc), en el caso de la línea de Networking, y en el caso de la línea de Cableado Estructurado, se determina la cantidad de material a utilizar (puntos de datos y de voz a instalar), para brindar asesoría en las necesidades de compra y a la vez explicar las ventajas de los productos.

2. VERIFICACIÓN DEL STOCK Y VENTA

- El Coordinador de Logística informa el nivel de inventario de productos a los directores de línea, los mismos que verifican el stock a través del sistema NEED tanto de Quito como de Guayaquil.
- Si no existe stock se contactan con los proveedores para enviar la orden de compra y verificar la disponibilidad del requerimiento. Si el proveedor no tiene stock de productos, toman la decisión dependiendo de la importancia del pedido que puede significar esperar hasta que se complete el pedido o importar lo que

posee, por el contrario si es que dispone de stock recepta proforma para analizar los precios y dependiendo del proyecto y del cliente poder realizar las negociaciones respectivas para obtener mayores descuentos.

- Con el descuento asignado y aprobación de la proforma se confirma la decisión de compra.
- Se envía orden de compra a Logística mediante el formato establecido por el proveedor en el que se detalla el requerimiento y especificaciones para que inicie el trámite de importación.
- Por el contrario si es que existe stock en bodega asigna a un asesor comercial para que inicie el proceso de venta.
- Tanto el Director de Cableado Estructurado como el de Networking, en el caso de negocios grandes o proyectos, está en contacto permanente con el cliente hasta concretar el negocio, pero ocasionalmente lo atiende con la venta completa que inicia desde la captación del cliente, el envío de la cotización, la respuesta del cliente, el envío de la orden de pedido, la facturación, y la verificación del despacho en Logística.

3. MONITOREO Y APOYO A LOS ASESORES COMERCIALES

- Acompañar en las visitas a las instalaciones de los clientes para coordinar y apoyar los requerimientos de cableado o accesorios de red en los proyectos nuevos.
- Brindar seguimiento y apoyo de ventas mayoristas a los clientes.
- Resolver en el caso de que se susciten problemas entre el asesor comercial y el cliente.
- Analizar los productos nuevos que tienen los proveedores para brindar asesoría y capacitación a los vendedores sobre sus aplicaciones, características, e inquietudes, enfocadas a dar soluciones a los clientes.
- Supervisar las ventas durante la reunión semanal a cada uno de los asesores comerciales, en lo que respecta a la línea de Networking o Cableado Estructurado,
- Elaborar informes de venta y proyección semanal para la Gerencia General y para los proveedores de D-Link Latinoamérica en el caso de Networking.

Indicadores: Los indicadores que medirán la eficacia en las ventas de las líneas de Cableado Estructurado y Networking son:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
% Incremento en ventas	$\frac{\text{Total ventas julio - diciembre 2010}}{\text{Total ventas enero - junio 2010}}$
% Visitas efectuadas a clientes potenciales	$\frac{\text{Número de visitas efectuadas a clientes potenciales}}{\text{Total visitas programadas}}$
% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor	$\frac{\# \text{ Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Total Requerimientos enviados al Proveedor}}$
% Capacitaciones comerciales y técnicas efectuadas	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$

% Cumplimiento de metas de venta establecidas	<u>Monto de venta cumplido por línea</u> Monto de venta asignado por línea
<p>Variables de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cupo de venta a cumplir mensualmente. 	
<p>Registros: Los registros que se generan y mantienen en forma digital son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de proyectos - Registro de las visitas realizadas. - Registro de orden de compra al proveedor - Registro de proforma enviada por el proveedor - Registro de orden de compra enviada a Logística - Registro de asignación de venta por producto y por vendedor. 	
<p>Documentos: En el caso de realizar directamente la venta, el documento que genera y mantiene en forma digital o impresa es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotización para enviar al cliente. 	

3.1.1.2 MACROPROCESO DE LOGÍSTICA

<p>EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.</p> <p>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE LOGÍSTICA</p>
<p>Nombre del Proceso: LOGÍSTICA DE COMPRAS LOCALES</p>
<p>Definición: En este proceso se describe el procedimiento para realizar las compras locales.</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer de manera oportuna los productos requeridos por los asesores comerciales para poder concluir la venta. - Mantener el stock de los productos.
<p>Responsable:</p> <p>Coordinador de Logística.- Es responsable de verificar el stock de los productos locales y coordinar la compra.</p>
<p>Destinatario: Los destinatarios del proceso de Compras Locales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de Cableado Estructurado - Asesores Comerciales
<p>Alcance:</p> <p>El proceso se inicia con la verificación del stock mínimo o faltante anunciado por el Asesor Comercial y concluye con la entrega de documentos de la mercadería comprada a la Asistente Contable.</p>
<p>Requisitos Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de Facturación. - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Políticas Internas:

- Verificar que las facturas del proveedor se encuentren correctamente emitidas.
- Se realizan compras ocasionales de productos de baja rotación, para ventas puntuales.
- Se utiliza el crédito mensual otorgado por Inselec de 450.000,00 dólares.
- Para que la mercadería sea entregada en las instalaciones de la empresa, el monto de compra debe ser igual o superior a 100,00 dólares.

Actividades:**1. VERIFICACIÓN DEL STOCK**

- Revisa semanalmente el stock de los productos nacionales de alta rotación para evitar desfases en el inventario y realizar las compras pertinentes.
- En el caso de faltante en el inventario, el asesor comercial informa la novedad al Coordinador de Logística.

2. CONTACTO CON EL PROVEEDOR

- Con stock mínimo u orden de compra emitida por el Asesor Comercial, envía la orden de requerimiento a través de correo electrónico al proveedor (Inselec) para que confirme la disponibilidad o no del requerimiento.
- El proveedor confirma los ítems disponibles, los no disponibles y los ítems que serían enviados a producción con el tiempo de demora respectivo.
- Analiza la disponibilidad para confirmar o rechazar el pedido previa autorización del Asesor Comercial, que toma la decisión dependiendo de la urgencia del pedido.
- Confirma el pedido y recibe la factura y la confirmación de despacho de mercadería por parte del proveedor.
- Ingresa los datos de la factura, así como los de la retención.
- Reúne factura comercial, comprobante de retención y entrega a la Asistente Contable para que revise e ingrese al sistema y registre el próximo pago.

Indicadores: Los indicadores que medirán la eficacia en las compras locales serán:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
Verificación del stock	$\frac{\text{Número de revisiones mensuales del stock de productos locales}}{\text{Número de compras locales efectuadas por mes}}$
% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor	$\frac{\text{Número de Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Total Requerimientos enviados al Proveedor}}$

% Cumplimiento del proveedor en la entrega	<u>Número de compras locales recibidas a tiempo</u> Total compras locales efectuadas
<p>Variables de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stock de productos de cableado nacional. 	
<p>Registros: Los registros que se generan y mantienen en forma digital son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de orden de requerimiento. - Registro de orden de compra. - Registro de confirmación de despacho. 	
<p>Documentos: Los documentos que se generan y se mantienen impresos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factura Comercial. - Comprobante de Retención. 	

EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE LOGÍSTICA	
Nombre del Proceso:	LOGÍSTICA DE IMPORTACIONES
Definición:	En este proceso se describe el procedimiento para realizar las importaciones de los productos de las líneas de Networking y Cableado Estructurado.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer de manera oportuna los productos requeridos por los directores de cada una de las líneas del negocio y asesores comerciales para poder concluir con la venta. - Buscar el mejor costo/beneficio en todos los procedimientos de la importación.
Responsable:	<p>Coordinador de Logística.- Es el encargado de mantener la cantidad de productos necesarios en bodega y coordinar las importaciones a través de los proveedores.</p>
Destinatarios:	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Cableado Estructurado - Director de Networking
Alcance:	El proceso inicia desde que el director emite la orden de compra y concluye con la entrega de los documentos de la mercadería importada a Contabilidad.
Requisitos Legales:	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de Facturación. - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. - Ley Orgánica de Aduanas.
Políticas Internas:	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan pedidos de productos de baja rotación solamente bajo pedido. - Seleccionar las empresas proveedoras de servicios de importaciones que brinden los mejores costos.

Actividades:**1. VERIFICACIÓN DEL STOCK**

- Administra el stock de los productos con mayor rotación e informa a los directores los productos faltantes o stock mínimo para que consideren el trámite de importación.

2. CONTACTO CON EL PROVEEDOR

- Recibe orden de compra por parte de los directores de Networking y Cableado Estructurado del (os) producto (s) necesario (s) para la importación.
- Se contacta con el proveedor para enviarle la orden de compra, el mismo que le envía la proforma para dar el visto bueno y confirmar facturación.
- Recibe factura del proveedor por medio de correo electrónico.

3. SELECCIÓN DEL EMBARCADOR

- Se selecciona el embarcador dependiendo del mejor costo que ofrezca, para que de paso al embarque de la mercadería ya sea por vía aérea o marítima.
- Cuando finaliza el trámite, informa el arribo de la mercadería al Coordinador de Logística a través del correo electrónico y adjunta el documento de transporte que depende del tipo de embarque; si es marítimo adjunta el B.L. (Bill of lading), o si es aéreo adjunta la Guía Aérea.

4. CONTRATACIÓN PÓLIZA DE SEGURO

- Con los montos facturados, se contrata la póliza de seguro de la mercadería a importar a través de Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.

5. CONTACTO CON EL AGENTE DE ADUANA

- Establece contacto con el Agente de Aduana, y se le entrega en las instalaciones de la empresa toda la documentación necesaria (Documento de Transporte, Factura Comercial, DAV y Póliza de Seguro) para que realice los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías.
- Mediante el número de referéndum (número de ingreso del trámite) proporcionado por la Gerencia, revisa en el Sistema de la Aduana el estado de la importación y el tipo de aforo. Si es documental, solo se revisan que los documentos estén correctos y si es físico la mercadería es sometida a revisión, lo que ocasiona que los tiempos de entrega de la mercadería se alarguen más. Una vez que el trámite ha finalizado aparece en el sistema que la liquidación de impuestos está lista.
- Se elabora una carta de débito para enviarla al Banco del Pichincha en la que se da la orden de debitar de la cuenta de ENLACE DIGITAL CIA LTDA, el valor del DAV y hacer la transferencia para el pago de impuestos. Esta carta es impresa para la firma del presidente y del gerente, para luego enviarla paralelamente al banco y al Agente de Aduana para que confirmarme el pago y la mercadería pueda salir de las bodegas.
- Depende del volumen de la mercadería para el contrato de transporte. Si es igual o menor a tres palets (paquetes) el Coordinador tiene que acercarse a la aduana para retirar la mercadería.

- Entrega documentación a Contabilidad.

Indicadores: Los indicadores que medirán la eficacia en las importaciones son:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
Pólizas de seguro sin errores	$\frac{\text{Número de pólizas de seguros sin errores}}{\text{Total pólizas de seguro}}$
% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor	$\frac{\text{Número de Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Total Requerimientos enviados al Proveedor}}$
% Confirmaciones de despacho recibidas a tiempo	$\frac{\text{Número de confirmaciones de despacho recibidas a tiempo}}{\text{Total de Importaciones}}$

Variables de control:

- Stock de productos en bodega

Registros: Los registros que se generan y mantienen en forma digital son:

- Registro de pedido de direcciones.
- Registro de orden de compra.
- Registro de informe sobre arribo de mercadería

Documentos: Los documentos que se generan y mantienen impresos son:

- Factura comercial.
- Póliza de seguro.
- B.L. (Recibo entregado por el agente de las mercancías recibidas para su embarque, o embarcadas a bordo del navío).
- Guías de embarque.
- Solicitud de importación de mercadería.
- DAV (Declaración Aduana de Valor).
- Liquidación de Impuestos.

<p>EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA</p> <p>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE LOGÍSTICA</p>
<p>Nombre del Proceso: LOGÍSTICA DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA</p>
<p>Definición: Este proceso describe los procedimientos realizados por el Coordinador de Logística, el Asistente de Bodega y el Despachador para receptor la mercadería y entregar los productos a los clientes.</p>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse que la mercadería llegue a la empresa en las mejores condiciones para proceder con el despacho a las instalaciones del cliente.
<p>Responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Logística.- Se encarga de receptor la mercadería tanto de las compras nacionales como de las importaciones, además de manejar el inventario y despachar la mercadería a los clientes. • Asistente de Bodega.- Apoya al Coordinador en la recepción de productos a causa de las importaciones o compras locales desde la revisión, confirmación y preparación de stock hasta la entrega física a los clientes. • Despachador.- Realiza la entrega de la mercadería en las instalaciones del cliente o envío a las diferentes ciudades del país.
<p>Destinatario: Son los clientes de ENLACE DIGITAL que se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instaladores – Intermediarios - Canal de Distribución - Cliente Potencial - Cliente Final (Ocasionalmente es llevado por el Canal de Distribución) - VIP (Clientes de empresas grandes y que son más leales) - Retail (Venta de almacén)
<p>Alcance:</p> <p>El proceso inicia con la llegada de la mercadería producto de las importaciones, así como de las compas locales, seguido del ingreso al sistema de información NEED y concluye con el despacho a los clientes.</p>

Requisitos Legales:

- Reglamento de Facturación.

Políticas Internas:

- Las compras solamente son entregadas en las instalaciones del cliente si superan el monto de 50 dólares.
- Se despacha la mercadería solo con la factura original con la respectiva firma y número de cédula de la persona que recibe.

Actividades:**1. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

- Se recibe la mercadería en las instalaciones de la empresa con la respectiva factura del proveedor.
- El Director junto con el asistente de Bodega se encargan de descargar la mercadería y verificar que llegue en las mejores condiciones.
- En el caso de importaciones, cuando la mercadería no sea entregada en la empresa o presente novedades se informa la novedad al Director para hacer uso del seguro de la mercadería con el deducible de la póliza que es de \$ 400,00; o si es un monto menor gestionar con el proveedor una nota de crédito. En el caso de compras locales no se recibe la mercadería y se informa al proveedor.
- Cuando las unidades están faltantes se genera una guía del proveedor que es firmada por el director de la línea, documento utilizado para agilizar el proceso de facturación y hábil hasta que es sustituido el faltante a Logística que se encarga de dar de baja con la factura correspondiente.
- El Asistente de Bodega, digita la información en el Sistema NEED solamente de los productos que ingresan a la compañía como mercadería, con el fin de actualizar el inventario del stock para que tanto los directores de línea como los vendedores puedan disponer del producto en la venta actual o en ventas posteriores.

2. ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO

- Con la nota de pedido emitida por el Asesor Comercial, confirma el stock real del inventario en el sistema NEED e indica los productos que entrega.
- Se separa en el sistema el pedido por cliente.
- Se pre – alista físicamente la mercadería según el pedido.

3. DESPACHO DE MERCADERÍA

- Una vez que el asesor confirma la orden de despacho, el Despachador, recibe la factura y organiza la ruta dependiendo de las direcciones del cliente, para entregar la mercadería en sus instalaciones.

- En las ventanillas de bodega con la copia de la factura se hace la entrega de la mercadería ya sea al cliente o al despachador.
- Se solicita escribir en la factura el nombre y el número de cédula de la persona que retira la mercadería.

Indicadores: Los indicadores que medirán la eficacia en la recepción y despacho de mercadería serán:

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA
% Entregas Importaciones perfectamente recibidas	$\frac{\text{Número de usos de la póliza de seguro}}{\text{Número Total de importaciones}}$
% Entregas Compras Locales perfectamente recibidas	$\frac{\text{Número de pedidos rechazados}}{\text{Total compras locales}}$
% Entregas que cumplen parámetros requeridos	$\frac{\text{Número de entregas a bodega s/p requeridos}}{\text{Total facturas obtenidas}}$
% Parámetros de cumplimiento de despacho	$\frac{\text{Número de Cumplimientos}}{\text{Total documentos obtenidos}}$

Variables de control:

- Despachos realizados.
- Inventario de Productos.

Registros: Los registros que se generan y mantienen en forma digital son:

- Registro de ingreso de mercadería.
- Registro de despacho de productos.

Documentos: Los documentos que se generan y mantienen impresos son:

- Orden de despacho.
- Copia de factura.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

La macroeconomía es la rama de la economía que estudia el comportamiento de agregados económicos, como son el producto interno bruto, la inflación o el desempleo, al contrario de la microeconomía, que estudia unidades individuales como lo son el individuo, las familias o las empresas individuales²⁸; por lo expuesto, amerita un estudio profundo de las influencias macroeconómicas que hacen referencia al contexto general en que se desenvuelve una organización, ya que evalúa los factores que afectan a la economía de un país, mismos que permiten sobre el nivel de la actividad económica, determinar el crecimiento de la producción, el nivel de empleo y los precios de los productos o servicios.

3.2.1.1 Factor Político

El aspecto político en nuestro país ha sufrido un giro marcado, se observa como los partidos de mayor poder han perdido fuerza dentro de la participación democrática; dando espacio a nuevos rostros apoyados por la sociedad, con el propósito de generar cambios dentro de las estructuras burócratas que mantienen los Organismos del Estado; y que por años han generado deficiencias en el desempeño de las funciones de cargos públicos.

Con el actual gobierno del Economista Rafael Correa en calidad de Presidente de la República del Ecuador desde los inicios de su mandato proclamó y ofreció varios cambios enfocados en un Cambio de época, a través del establecimiento del socialismo del siglo XXI.²⁹ Una de sus actividades iniciales fue la convocatoria a Consulta Popular para instaurar una Asamblea Constituyente con plenos poderes que haga una profunda reforma política. Posteriormente se logró aprobar

²⁸ <http://www.econlink.com.ar/dic/macroeconomia.shtml>

²⁹ <http://unidadesiporelcambio.wordpress.com/2010/02/03/los-tres-anos-del-gobierno-de-rafael-correa/>

el 30 de septiembre del 2008 a través de una consulta popular, una nueva Constitución con argumentos para sacar adelante al país, respaldada con un gran porcentaje por parte del pueblo Ecuatoriano, guiado por el clamor popular de anhelo de cambio.

Los cambios que se han producido en estos años de mandato han traído consigo molestias a algunos sectores económicos, políticos y socio-culturales, puesto que la mayor preocupación del gobierno ha estado enfocada prioritariamente a atender al sector social, privilegiando a la gente de escasos recursos y a la inversión pública; esto a través de acciones como el no pago de la deuda externa, y la utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.

Además este gobierno, ha tomado decisiones y ha impuesto nuevas leyes y "estrategias", por ejemplo la Ley de Tránsito y la reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno, la misma que ahora se denomina Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Éstas al igual que otras leyes, generan una nueva mirada por parte de los inversionistas hacia nuestro país, presentando un panorama internacional que aleja a las inversiones extranjeras por el análisis negativo que representa para ellos la inestabilidad de los factores internos ecuatorianos (estabilidad política de la nación, estructuración interna, seguridad para colocar los recursos dentro de la nación) que entre otros son resultado de las decisiones de la Función Ejecutiva.

El sector empresarial, por su lado no ha sido la excepción, y directamente en las operaciones que efectúa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, las decisiones tomadas por parte del mandatario y su equipo de trabajo han impactado negativamente en el giro normal del negocio especialmente en el año 2009 que fue de crisis mundial, puesto que a más de agravarse la imagen de nuestro país en el exterior, lo que generó en los inversionistas una gran incertidumbre, que se tradujo en la disminución de las inversiones. Según supo explicar el Gerente de ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, en la entrevista realizada, los clientes de la empresa, no tenían la seguridad de quedarse en el Ecuador con sus negocios, y muchas

partieron a otros países por ejemplo Perú, país que consideran les brinda mayores seguridades a su capital invertido, además de beneficios en obligaciones tributarias; aspectos como estos contribuyeron para que los proyectos mayoritariamente corporativos que se estaban a punto de concretar en el año 2009 especialmente en la línea de Networking, no se pudieran concluir, reduciendo su margen de rentabilidad y afectando directamente a la estabilidad de la empresa hasta inicios del año 2010.

3.2.1.2 Factor Económico

Es importante revisar algunos indicadores que muestran la situación económica del país, entre los cuales se encuentran: inflación, desempleo, tasas de interés y PIB, siendo los que inciden mayoritariamente en los presupuestos estatales dirigidos, a solventar los distintos proyectos enfocados a los sectores más deficientes de la economía, además es preciso incluir dentro de éste el aporte o influencia que prestan la actividad del sector empresarial en general.

(A) INFLACIÓN

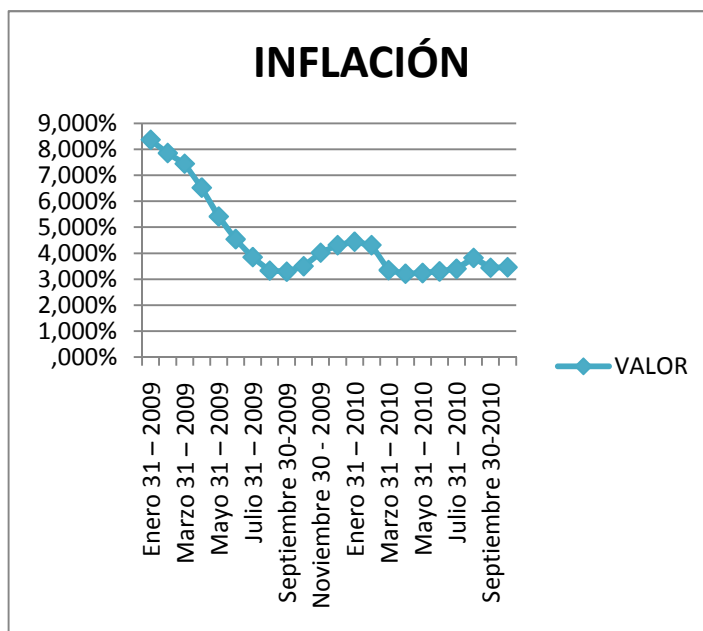
La inflación, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios, medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a los hogares. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc.), desencadenando la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.³⁰

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

A continuación se presenta el gráfico que muestra la información sobre la inflación durante el año 2009 y 2010:

Gráfico No. 6: Porcentaje de Inflación mensual 2009 - 2010

FECHA	VALOR
Enero 31 – 2009	8,36%
Febrero 28 – 2009	7,85%
Marzo 31 – 2009	7,44%
Abril 30 – 2009	6,52%
Mayo 31 – 2009	5,41%
Junio 30 – 2009	4,54%
Julio 31 – 2009	3,85%
Agosto 31 – 2009	3,33%
Septiembre 30-2009	3,29%
Octubre 31 -2009	3,50%
Noviembre 30 - 2009	4,02%
Diciembre 31 - 2009	4,31%
Enero 31 – 2010	4,44%
Febrero 28 – 2010	4,31%
Marzo 31 – 2010	3,35%
Abril 30 – 2010	3,21%
Mayo 31 – 2010	3,24%
Junio 30 – 2010	3,30%
Julio 31 – 2010	3,40%
Agosto 31 – 2010	3,82%
Septiembre 30-2010	3,44%
Octubre 31 -2010	3,46%



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela López

En general la condición actual de la inflación, es beneficiosa puesto que se encuentra en niveles bajos comparados a periodos anteriores y sobretodo se mantiene controlada. Esta situación beneficia positivamente a ENLACE DIGITAL CIA.LTDA puesto que existe mayor poder adquisitivo por parte de las personas y empresas lo que se evidenciará en las ventas realizadas tanto por los canales de distribución a sus clientes finales, como por los clientes corporativos, que trabajan en base al disponible luego de un periodo económico y que cuando éste es alto se

reflejará en suficientes ingresos para realizar inversiones en productos, materia prima o implementación de tecnología que es lo que ofrece la empresa.

(B) DESEMPLEO

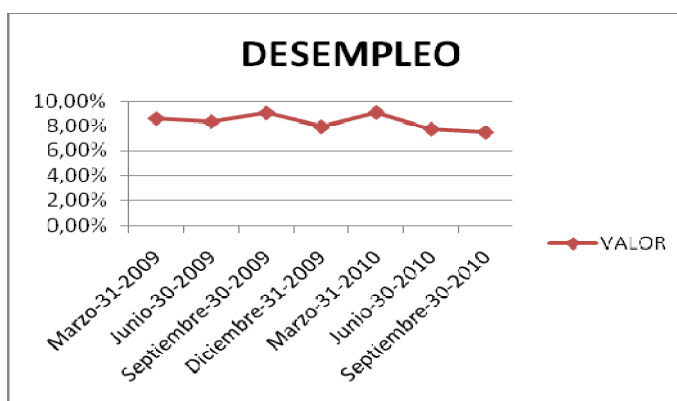
El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva o compuesta por aquellos miembros de la población que no están en disposición de trabajar, sea por estudios, edad -niños y población anciana o jubilada-, enfermedad o cualquier otra causa legalmente establecida.³¹

El desempleo en nuestro país a pesar que en los últimos trimestres se ha visto reducido, sigue manteniéndose alto en comparación con los últimos años, esto debido a eventos como: crisis económicas, globalización, apertura comercial y el cambio tecnológico, que desplazan mano de obra por capital, además de la inestabilidad del sector político vivido en nuestro país. Estos, entre otros, han sido factores que han colaborado para que se agrave este indicador utilizado para medir el bienestar económico global. A continuación se presenta información sobre el desempleo trimestral durante el año 2009 y 2010:

Gráfico No. 7: Porcentaje de desempleo trimestral 2009 – 2010

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	8,60%
Junio-30-2009	8,34%
Septiembre-30-2009	9,06%
Diciembre-31-2009	7,90%
Marzo-31-2010	9,10%
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela López



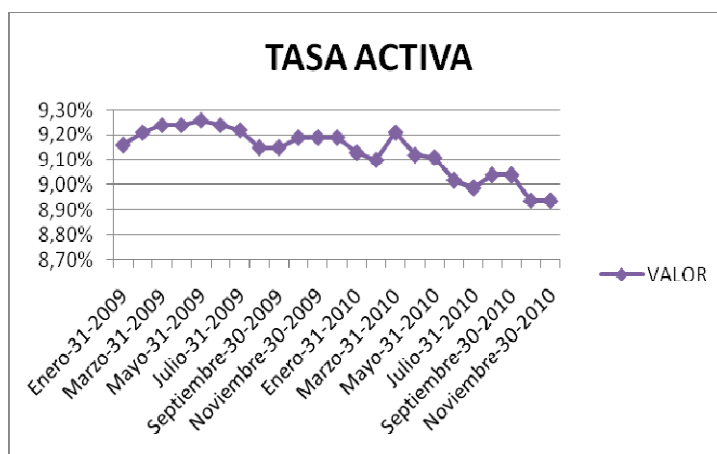
³¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>

La empresa mediante la Gerencia General, si ha podido palpar el deterioro de este indicador, puesto que cuando se hace un llamado a profesionales para ocupar una vacante, son decenas de personas profesionales capacitadas las que se presentan a ofrecer sus servicios, en donde el agravante se da por los bajos sueldos que están dispuestos a percibir, con el fin de ocupar el puesto de trabajo, evidenciando así, la profundidad del problema social que afronta el país.

(C) TASAS DE INTERÉS

Gráfico No. 8: Tasa activa 2009 - 2010

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	9,16%
Febrero-28-2009	9,21%
Marzo-31-2009	9,24%
Abril-30-2009	9,24%
Mayo-31-2009	9,26%
Junio-30-2009	9,24%
Julio-31-2009	9,22%
Agosto-31-2009	9,15%
Septiembre-30-2009	9,15%
Octubre-31-2009	9,19%
Noviembre-30-2009	9,19%
Diciembre-31-2009	9,19%
Enero-31-2010	9,13%
Febrero-28-2010	9,10%
Marzo-31-2010	9,21%
Abril-30-2010	9,12%
Mayo-31-2010	9,11%
Junio-30-2010	9,02%
Julio-31-2010	8,99%
Agosto-31-2010	9,04%
Septiembre-30-2010	9,04%
Octubre-30-2010	8,94%
Noviembre-30-2010	8,94%

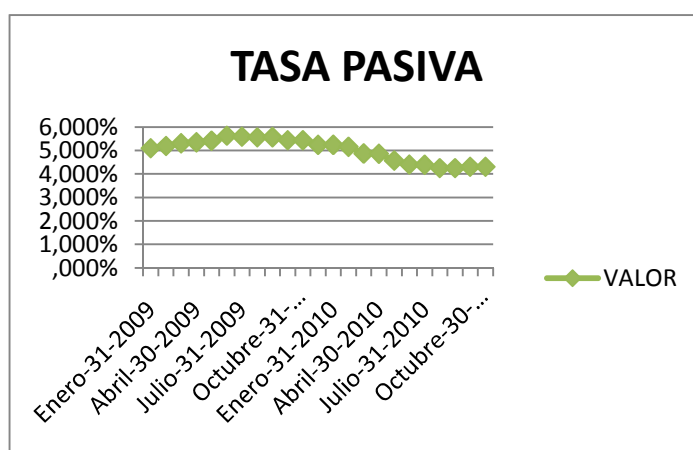


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela López

- **Tasa activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.³²
- **Tasa pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.³³

Gráfico No. 9: Tasa pasiva 2009 - 2010

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	5,10%
Febrero-28-2009	5,19%
Marzo-31-2009	5,31%
Abril-30-2009	5,35%
Mayo-31-2009	5,42%
Junio-30-2009	5,63%
Julio-31-2009	5,59%
Agosto-31-2009	5,56%
Septiembre-30-2009	5,57%
Octubre-31-2009	5,44%
Noviembre-30-2009	5,44%
Diciembre-31-2009	5,24%
Enero-31-2010	5,24%
Febrero-28-2010	5,16%
Marzo-31-2010	4,87%
Abril-30-2010	4,86%
Mayo-31-2010	4,57%
Junio-30-2010	4,40%
Julio-31-2010	4,39%
Agosto-31-2010	4,25%
Septiembre-30-2010	4,25%
Octubre-30-2010	4,30%
Noviembre-30-2010	4,30%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela López

³² <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa>.

³³ <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa>.

La tasas de interés vigentes en nuestro país en comparación con las tasas de otros países son las más altas, lo cual dificulta el acceso a los créditos y a la vez hace más costoso el valor del dinero, al obtener una fuente de financiamiento para personas como para empresas del país, en general.

Por ende ENLACE DIGITAL CIA. LTDA no es la excepción, pues tiene deudas con entidades financieras, y en el caso de que las tasas incrementen, repercutirá en las utilidades del ejercicio y además, disminuye en cierta medida el hecho de pensar en adquirir financiación, dejando de lado la ejecución de proyectos.

Por otro lado, teniendo en consideración este aspecto, la empresa ha optado por obtener financiación por parte de personas naturales con capacidad económica alta, que por aspectos de amistad con el Gerente y el Presidente, les conceden préstamos con alternativas de financiación más convenientes en lo que se refiere a montos, plazos, intereses y garantías.

(D) PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Es la sumatoria del valor monetario de todos los bienes y servicios finales que son producidos en el País, en un determinado período, generalmente un año.

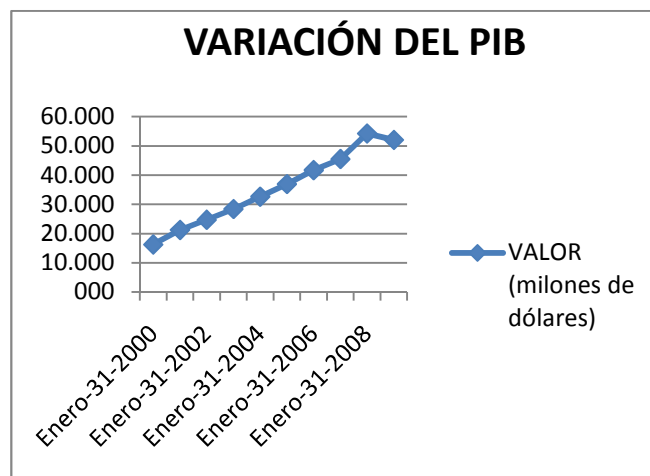
Producto se refiere a valor agregado, interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

PIB es igual a lo que se ha consumido finalmente por los hogares, administraciones públicas, más el valor de los bienes de capital que se incorporan al proceso productivo.³⁴ A continuación se presenta un cuadro estadístico y un gráfico de la evolución del PIB en el periodo 2000 – 2009.

34 MORALES, Alberto, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.

Gráfico No. 10: PIB ANUAL 2000-2009

FECHA	VALOR (millones de dólares)
Enero-31-2000	16.283,00
Enero-31-2001	21.271,00
Enero-31-2002	24.718,00
Enero-31-2003	28.409,00
Enero-31-2004	32.646,00
Enero-31-2005	36.942,00
Enero-31-2006	41.705,00
Enero-31-2007	45.504,00
Enero-31-2008	54.209,00
Enero-31-2009	52.022,00



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela López

La actual crisis petrolera afecta a los índices de producción nacional, por lo cual se debe buscar incentivar a otros sectores productivos del país, que logren cubrir la falencia de los excedentes generados por el petróleo.

El Presupuesto del Estado está considerando un 45% en base al petróleo y sus ingresos, al disminuir estos, el capital circulante en el país disminuye, afectando a la distribución de los ingresos a los diferentes sectores.

Por esta situación, la disminución del PIB es una amenaza a las ventas proyectadas que tiene ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

3.2.1.3 Factor Social

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos, aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la Información o Sociedad de Conocimiento, que

viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

Pues sin duda actualmente, resulta fundamental contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes, puesto que permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales, razón por la cual las empresas invierten en ellas.

Hay que considerar que la tecnología de las comunicaciones es muy potente y flexible, para la gestión de las empresas, por lo tanto, son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquiera de éstas.

Considerando estas particularidades, se puede notar que el impacto social para ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, es alto y beneficioso ya que sus productos se insertan en el mercado corporativo con mayor relevancia; esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión, aunque poco a poco esta diferencia se va acortando, ya que ahora muchas PYMES, y personas en general están empezando a ser conscientes de que el uso de las tecnologías en el mundo de la informática, pues por más pequeña que sea la empresa, o en general las personas consideran que es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

La constante evolución de tecnología obliga a que los sectores industriales y comerciales se mantengan en constante innovación de los productos que se ofrecen a sus clientes y de esta manera asegurar su permanencia dentro del mercado al cual pertenecen.

Todo el giro del negocio de ENLACE DIGITAL CIA.LTDA. está inmerso en productos de tecnología de última generación y por ende sus pedidos se los realiza a sus proveedores internacionales que cuentan con estándares internacionales de tecnología que son el reflejo de su calidad.

Al igual que el manejo de las instalaciones, todas las áreas están debidamente adaptadas a la tecnología, mediante conexiones de redes, internet y servidores tanto de comunicaciones como de administración, aspectos que sin duda le ponen a la empresa a la altura de grandes corporaciones que manejan su tecnología de forma eficiente y eficaz.

Por otro lado, el impacto en este sentido sería con la nueva reforma que se pretende incrementar, acerca de un límite de importaciones, por un lado alienta a las empresas ecuatorianas a producir más, pero por otro lado las empresas que no elaboran los productos que comercializan les afecta directamente como es el caso de ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

3.2.1.5 Factor Legal

El factor legal en su ámbito es muy importante para la empresa y actualmente el conocimiento de las nuevas de leyes, reglamentos y resoluciones aplicadas en algunos campos, se vuelve fundamental para poner énfasis en su cumplimiento y evitar sanciones futuras.

Por un lado, el impacto de los cambios en nuevas reformas tributarias exige renovación en los requerimientos del cumplimiento de normas estipuladas, el área contable de la Empresa es uno de los pilares fundamentales y de respaldo en cuanto al ámbito concerniente en controlar procesos contables relacionados con impuestos y resultados de Balances Financieros.

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., para el normal cumplimiento de sus actividades debe observar leyes, decretos, reglamentos, instructivos, etc., que constituyen la base legal interna y externa de la compañía.

A continuación se hace alusión a la normatividad que rige a la empresa para su funcionamiento:

(A) NORMATIVIDAD EXTERNA

(A.1) LEYES: Dado que ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, es una empresa privada, debe regirse a leyes, en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, tales como:

- **Ley de Compañías**

La Ley de Compañías es una ley que dirige y regula todas las actividades que sea necesarias para establecer una compañía en cualquiera de sus modalidades como son:

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

ENLACE DIGITAL, al igual que las otras clases de compañías anteriormente mencionadas, se rige a través de esta ley que busca controlar y fortalecer la

actividad societaria, propiciar su desarrollo y apoyar al sector productivo de la economía a través del control de la Superintendencia de Compañías.

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Los preceptos del código tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos; amparándose en la Ley de Régimen Tributario Interno. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributo los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.³⁵

ENLACE DIGITAL CIA.LTDA. debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado (IVA) y las retenciones pertinentes; además de realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos. También está en la obligación de acatar las disposiciones adicionales que expida el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- **Leyes y Ordenanzas - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través del Concejo Metropolitano que está conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones, cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos.³⁶

De esta forma este organismo seccional, informará oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que aprobaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones, así como sus planes de desarrollo local; por tanto ENLACE

³⁵ <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/379/379/paginas/pagina1.html>

³⁶ <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/concejo-metropolitano.html>

DIGITAL CIA. LTDA., debe estar pendiente de estas leyes y ordenanzas para su oportuno cumplimiento.

(A.2) ORGANISMOS DE CONTROL: ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.,
Según su campo de acción se encuentra bajo el control de los siguientes organismos:

- **Superintendencia de Compañías³⁷**

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.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)³⁸**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI)³⁹**

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

³⁷ Superintendencia de Compañías, 2009; pág.web: www.supercias.gov.ec.

³⁸ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; pág.web: www.iless.gov.ec

³⁹ Servicio de Rentas Internas; SRI 2009; pág.web: www.sri.gov.ec

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.

(B) NORMATIVIDAD INTERNA:

(B.1) ESTATUTOS

Los Estatutos de Constitución de la empresa se dividen en:

- Capítulo I.- Denominación, nacionalidad, domicilio, objeto social, y duración.
- Capítulo II.- Capital y Participaciones
- Capítulo III.- De la Administración
- Capítulo IV.-De las Juntas Generales
- Capítulo V.-Del Presidente y del Gerente General
- Capítulo VI.- De las Subrogaciones.
- Capítulo VII.- Del Ejercicio Financiero Anual.
- Capítulo VIII.- Disolución y Liquidación
- Capítulo IX.- De las Disposiciones Generales.

(B.2) REGLAMENTO⁴⁰

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., posee un Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía, el mismo que contiene:

- Capítulo I.- Generalidades.

⁴⁰ Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., creado mediante Acuerdo Ministerial No. 00189 DRTQ, el 5 de Octubre del año 2005.

- Capítulo II.- Ámbito de aplicación y régimen legal.
- Capítulo II.- Clasificación y admisión de los trabajadores.
- Capítulo IV.- De las jornadas de trabajo, horario y control de asistencia.
- Capítulo V.- Riesgos profesionales, primeros auxilios y atención médica en el caso de accidentes de trabajo.
- Capítulo VI.- De los permisos y licencias.
- Capítulo VII.- De las obligaciones de los trabajadores en general.
- Capítulo VIII.- De las prohibiciones de los trabajadores.
- Capítulo IX.- De las sanciones.
- Capítulo X.- De las vacaciones anuales
- Capítulo XI.- De las remuneraciones, periodos de pago y descuentos
- Capítulo XII.- Disposiciones Generales

(C) ORGANISMOS GREMIALES:

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, institución que está enfocada a promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

En este sentido, por la afiliación de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, a la Cámara de Comercio de Quito, está en la facultad de aprovechar los servicios que brinda en lo que respecta a asesoría en Comercio Exterior, Legal y Económico. Adicionalmente cuenta con Planes de Asistencia en Seguridad, Salud y Vida, Crédito, Vivienda y Apoyo Gremial.

3.2.2 Influencias Microeconómicas

“Las influencias microeconómicas abarcan factores que afectan directamente a la institución como son las conductas de los individuos, mercados internos y empresas de su misma actividad. Estas influencias ayudan con el estudio más centrado de la empresa y su desarrollo en el mercado de origen.”⁴¹

3.2.2.1 Clientes

“El cliente es el componente fundamental del mercado, se lo denomina Mercado Meta, ya que será el consumidor del producto o servicio que se ofrecerá con el proyecto, constituyéndose en su razón de ser.”⁴²

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, haciendo énfasis en su razón de ser, vende únicamente a distribuidores mayoristas, de cuyos proyectos depende el nivel de ventas, pero que se incrementa con mayor notoriedad en el segundo semestre del año, por las adquisiciones que realiza especialmente el sector público a través de sus canales de distribución. En el Cuadro No.3, 4 y 5 se detallan los clientes de la empresa, dependiendo de la línea de producto.

3.2.2.2 Proveedores

“Un proveedor es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.”⁴³

Considerando que los proveedores son una parte esencial del proceso de adquisiciones de la empresa, pues son quienes les proveen de los recursos

⁴¹ JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.98.

⁴² CÓRDOBA PADILLA, Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006; Editorial: Ecoe. Ediciones; Ciudad: Bogotá; pág.159.

⁴³ PORTER, Michael E; Ventaja Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.56

necesarios para desarrollar el giro del negocio; se han establecido varias relaciones comerciales en las diferentes líneas, éstos han sido seleccionados previamente, de acuerdo a la calidad, a los precios competitivos, a las formas de negociación, y sobre todo según el nivel de garantía en todos los productos que ofrecen.

Cuadro No. 3: Muestra de clientes de la línea de Cableado Estructurado

CABLEADO ESTRUCTURADO
ANDWIRELESS CIA. LTDA
PUNTONET S.A.
MICROCIRCUITOS
TOTALTEK S.A
SOLUCIONES INTEGRALES CODIGO - JAIME VELA MARTINEZ
SINFOTECNIA
LUTROL S.A.
CUEVA CEVALLOS EDWIN
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
LA COMPETENCIA S.A.
TECNIT
CARTIMEX S.A.
TELCONET
AKROS CIA. LTDA
SALES&BUY
GRYA CIA. LTDA.
CONSORCIO ENERTRAMA
MALDONADO STALIN
INCOMSAT CIA. LTDA
INSDATEL S.A.
ANDEANTRADE
COMUNICACIONES DEL AUSTRO AUTELCOM
ARTECGROUP S.A
GARCES CARRILLO ROOSVELTH PATRICIO
FIX EQUIPMENT S.A.
ASISTEL
INFOLINK
SUPERMERCADO DE COMPUTADORAS
MEGAMICRO CIA. LTDA
TELCORET
ALVARADO LITUMA WALTER PATRICIO

Fuente: Sistema de Información Gerencial NEED/ Clientes Cableado Estructurado
Elaborado por: Gabriela López

Cuadro No. 4: Muestra de clientes de la línea de Networking

NETWORKING
PUNTONET S.A.
MICROCIRCUITOS
TOTALTEK S.A
SOLUCIONES INTEGRALES CODIGO - JAIME VELA MARTINEZ
SINFOTECNIA
LUTROL S.A.
CUEVA CEVALLOS EDWIN
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
LA COMPETENCIA S.A.
TECNIT
CARTIMEX S.A.
TELCONET
AKROS CIA. LTDA
SALES&BUY
GRYA CIA. LTDA.
CONSORCIO ENERTRAMA
MEGATELCON S.A
MALDONADO STALIN
INCOMSAT CIA. LTDA
INSDATEL S.A.
ANDEANTRADE
COMUNICACIONES DEL AUSTRO AUTELCOM
ARTECGROUP S.A
FIX EQUIPMENT S.A.
ASISTEL
INFOLINK
SUPERMERCADO DE COMPUTADORAS
GRUPO BRAVCO S.A
SOLSECOM S.A.
TELCORET
ALVARADO LITUMA WALTER PATRICIO

Fuente: Sistema de Información Gerencial NEED/ Clientes Networking

Elaborado por: Gabriela López

Cuadro No. 5: Muestra de clientes de la línea de Antivirus y Seguridades

ANTIVIRUS Y SEGURIDADES
TOTALTEK S.A SOLUCIONES INTEGRALES CODIGO - JAIME VELA MARTINEZ CUEVA CEVALLOS EDWIN SINFOTECNIA PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. LA COMPETENCIA S.A. TECNIT CARTIMEX S.A. AKROS CIA. LTDA SALES&BUY GRYA CIA. LTDA. MALDONADO STALIN INCOMSAT CIA. LTDA INFOLINK ALVARADO LITUMA WALTER PATRICIO

Fuente: Sistema de Información Gerencial NEED/ Clientes Antivirus

Elaborado por: Gabriela López

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. ha convertido a sus proveedores en socios estratégicos, convirtiéndose en distribuidores directos y mayoristas de cada una de las marcas en Ecuador. Todos cuentan con presencia a nivel mundial y mantienen estándares de calidad, factores que han garantizado y fortalecido las negociaciones establecidas a lo largo del estos años con la empresa. Las marcas y empresas proveedores de la Empresa son:

Cuadro No. 6: Proveedores de Cableado estructurado

MARCA	PAÍS DE PROCEDENCIA
HUBBELL	Estados Unidos
QUEST	Estados Unidos
NETWIRE	China
DEXSON	Colombia
BEACOUPE	Ecuador

Elaborado por: Gabriela López

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia

Cuadro No. 7: Proveedores de Networking

MARCA	PAÍS DE PROCEDENCIA
D – LINK	Taiwán
UBIQUITI	Estados Unidos

Elaborado por: Gabriela López

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia

Cuadro No. 8: Proveedor de Antivirus y Seguridades

MARCA	PAÍS DE PROCEDENCIA
ESET	Eslovaquia

Elaborado por: Gabriela López

Fuente: Información proporcionada por Gerencia General

3.2.2.3 Competencia

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.”⁴⁴

La competencia de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. se establece de acuerdo a la línea del producto, y de esto depende si son marcas o empresas. Tanto las marcas como las empresas tienen ya posicionados sus productos en varias zonas comerciales, y distribuidores locales y nacionales, convirtiéndose esto en el impulso para que cada día se implementen nuevas estrategias por parte de la empresa para hacerle frente en aspectos como precios, garantía de los productos, y asesoría por parte de los vendedores.

A continuación citamos a las más importantes dentro del sector tecnológico:

En lo referente a Cableado Estructurado, las principales empresas competidores son:

⁴⁴ PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.56.

- **La casa del cable:** Empresa fundada en el año 1983 y dedicada a la distribución mayorista de cables y alambres eléctricos, además de la venta de materiales eléctricos en general. Cuenta con un importante stock de las principales marcas de materiales eléctricos vinculadas a la Distribución y Control de energía eléctrica.
- **Martel:** Inicia sus operaciones en la ciudad de Quito en septiembre de 1991, como un proveedor de productos y accesorios para sistemas de telecomunicaciones. Brindan a sus clientes la posibilidad de contar con productos tecnológicos importados confiables y garantizados para ser entregados en forma inmediata.
- **Hentel:** Es una empresa fundada en el año 2002, dedicada a la importación, distribución, comercialización y representación de equipos, accesorios, herramientas y en general todo el equipamiento para la industria de las telecomunicaciones. Cuentan con infraestructura, solvencia y capital humano que les permite atender y contar con la confianza de los clientes con mayor capacidad y potencial de compra en el mercado. Proveen productos de alta tecnología a entidades privadas y públicas u oficiales permanentemente mediante la participación en licitaciones tanto públicas como privadas, generando a través del tiempo experiencia y excelentes referencias.

En lo referente a Networking, y específicamente en la marca D-Link, las principales empresas competidoras son:

- **Cartimex:** Es una empresa líder en la Costa Ecuatoriana en la importación y distribución mayorista de partes y equipos de computación. Fue fundada en el año 1997 en respuesta a la creciente demanda de tecnología del mercado ecuatoriano. A pesar de contar con una reducida inversión inicial, al día de hoy goza de gran reputación y una importante participación en el mercado nacional de partes y piezas de computación.

- **Tecnomega:** Es una empresa que proporciona equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida, para contribuir al desarrollo y mejoramiento de las actividades productivas, comerciales y de servicios del país.
- **Intcomex:** Es un distribuidor mayorista de equipos de computación para el Ecuador. Desarrollo de canal de distribución. Centro de servicio técnico autorizado. Servicios de asesoría, logística e importaciones.

Dentro de la marca Ubiquiti, la principal empresa competidora es:

- **Aire.ec:** Empresa dedicada a la distribución mayorista de equipos de computación, desarrollo de canal de distribución. Además de ser un centro de servicio técnico autorizado, brinda servicios de asesoría, logística e importaciones.

En lo referente a Antivirus y Seguridades, las principales marcas competidoras son:

- **Kaspersky:** Es una empresa especializada en productos para la seguridad informática, que ofrece firewall, anti-spam y en particular antivirus. Es fabricante de una amplia gama de productos software para la seguridad de los datos y aporta soluciones para la protección de equipos y redes contra todo tipo de programa nocivo, correo no solicitado o indeseable y ataques de red.
- **McAfee:** Es una compañía especializada en seguridad informática, que brinda servicios y soluciones proactivos y probados que ayudan a proteger sistemas y redes en todo el mundo. Además ofrece protección a consumidores y empresas de todos los tamaños frente a lo último en malware y amenazas online emergentes.

3.2.2.4 Precios

“Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.”⁴⁵

El precio es un aspecto importante a destacar en este tipo de negocio, por lo que la correcta negociación con las empresas proveedoras tanto nacionales como internacionales les permitirá ser más competitivos en el mercado y generar mayor cantidad de clientes que la competencia.

Los productos y proveedores con que trabaja ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, son fijos y por lo general sus precios permanecen constantes a excepción de ocasiones que tienen variaciones relativamente bajas.

En el caso de inversiones en importaciones o compras de gran magnitud, se realizan estratégicas negociaciones con los proveedores para conseguir una disminución del valor, beneficiando de esta forma al cliente.

⁴⁵ PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental; pág.60.

4 MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

A continuación se presenta el marco conceptual y los fundamentos metodológicos para aplicar la Auditoría de Gestión a la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

En el desarrollo de este capítulo, es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión para luego abordar con la metodología y procedimientos.

4.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1 Evolución⁴⁶

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Es así que varios autores con el paso de los años han ido sentando sus bases teóricas, las mismas que han ido evolucionando hasta la actualidad así:

- 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

⁴⁶ Página web: www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml

- 1945, viendo la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
- 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de Auditoría Administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos.
- 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.
- 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky, interesados en la técnica, preparan el Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
- 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa.
- 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.
- 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto

de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

- 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique). En fin, la Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas; en este sentido, la Auditoría de Gestión, forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos.

4.1.2 Concepto de Auditoría de Gestión

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”⁴⁷

⁴⁷ BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; Quito Ecuador

Consiste además, en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, y uso de recursos, que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos. El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control interno administrativo, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

4.1.3 Objetivos

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se persiguen los siguientes objetivos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Evaluar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etc.

4.1.4 Importancia

Por sus características la Auditoría de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, y su importancia está dada puesto que impulsa su crecimiento, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

4.1.5 Alcance

El alcance tiene que ver por una lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

4.2 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS⁴⁸

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. Si bien es cierto, estas normas se emitieron para la práctica de la auditoría financiera, pero son observadas como normativa fundamental para todo tipo de auditoría. El cumplimiento de estas

⁴⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>

normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y cubren los siguientes aspectos:

4.2.1 Normas Generales o Personales

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana, además de regular los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas son contempladas también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

- **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

- **Actitud mental de Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente

debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

- **Debido Cuidado o Esmero Profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y el riesgo.

4.2.2 Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

- **Planeamiento del trabajo y Supervisión apropiada**

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Es de gran importancia la planificación, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia del examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, permitiendo garantizar su calidad profesional, para finalmente dejar constancia en los papeles de trabajo.

- **Estudio y Evaluación del Control Interno**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría".

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos; su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

- **Evidencia Suficiente y Competente**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que

permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría”

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión, ésta será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados.

Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral. Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

4.2.3 Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

- **Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).**

"En el caso de la Auditoría Financiera, el dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas internacionales de información financiera"

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes. Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que no son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada. En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

En el caso de la Auditoría de Gestión, la aplicación de estos principios y normas va enfocada sobre los procesos examinados

- **Consistencia**

"El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente"

El objetivo de la norma es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en

los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios.

- **Revelación suficiente**

"Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe"

Esta norma no es obligatoria en la inclusión del informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

- **Opinión Del Auditor**

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

El propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades.

- Opinión con salvedades o calificada.
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

4.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- Fase I. Planificación
 - Preliminar
 - Específica
- Fase II. Ejecución del Trabajo
- Fase III. Comunicación de Resultados
- Fase IV. Seguimiento y Monitoreo

4.3.1 PLANIFICACIÓN

Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.⁴⁹

A través de la aplicación de esta norma, el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna. La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es llevado a cabo en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto”⁵⁰

⁴⁹ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/planeacion.htm>

⁵⁰ <http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma

Los elementos principales de esta Fase son:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- Planeación Específica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoria

4.3.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”⁵¹

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada

⁵¹ FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

- **Visita a las instalaciones.** Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas áreas de las instituciones a ser auditadas, en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.
- **Entrevista.** Es realizada a las autoridades, para conocer su expectativa de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas.

El auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

- **Revisión del Archivo Permanente.** Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de conocimiento de la entidad y sustentan su información. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:
 - Breve historia de la compañía
 - Participación de accionistas
 - Escritura de constitución y/o modificaciones
 - Organigramas

- Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas
 - Certificados de constitución y gerencia
 - Actas de asamblea y juntas directivas
 - Litigios, juicios y contingencias
 - Obligaciones a largo plazo
 - Otros que considere el auditor
- **Revisión del Archivo Corriente.** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.
 - Informe final u opiniones
 - Informes parciales por vista
 - Resumen o control de tiempo
 - Carta de gerencias
 - Memorando de planeación
 - Situaciones encontradas
 - Aspectos generales
 - Programas de auditoría
 - Objetivos generales
 - Cuestionarios de control interno
 - Procedimientos
- **Determinación de los indicadores de gestión.** Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento

dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.

- **Análisis del FODA.** A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede detectar aspectos relevantes para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.

4.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

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

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

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría.** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- **Estudio del ente a auditar.** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.

- **Relevancia del control interno.** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- **Determinación de la importancia, significación y riesgo.** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.
- **Determinación de los procedimientos a aplicar.** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.
- **Recursos a comprometer.** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

4.3.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

4.3.2.1 Programa de Auditoría⁵²

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

Este documento, debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo. El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y ser ajustado en la fase de ejecución en caso de ser necesario, de la misma forma, deberán ser diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace a la organización.

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

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

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

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.

⁵²http://200.93.128.215/audite/3_planeaci_n_de_la_auditor%C3%ADa/dise_ar_programas_de_auditor%C3%ADa.htm

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

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar el objetivo o los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas.

4.3.2.1.1 Pruebas de Cumplimiento

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

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

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que éstos se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado

razonable de seguridad es una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

4.3.2.1.2 Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

4.3.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ⁵³

4.3.2.2.1 Definición del Control Interno

El control interno es el sistema conformado por métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

⁵³ http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

- Proteger activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

4.3.2.2.2 Tipos de Control Interno

Los tipos de Control Interno se clasifican en Administrativos y Contables:

- **Control Administrativo**

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

Este control se clasifica en:

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

- **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

- **Control Contable**

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

4.3.2.3 Modelos de Evaluación del Control Interno

4.3.2.3.1 COSO I

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).

Este trabajo materializa un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común,

una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

- **Definición y objetivos** ⁵⁴

El informe COSO, marca con claridad principios y bases para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno, con el objeto de garantizar, con una seguridad razonable de que se logren los tres objetivos primarios de un Sistema de Control interno que son:

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

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y por lo tanto no absoluto.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

⁵⁴ www.lawebdeauditoria.com

- **Componentes**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados, el sistema de Control Interno se basa (según la propuesta del Informe COSO) en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema y son los siguientes:

Gráfico No. 11: Componentes del COSO I



Fuente: Price Waterhouse Coopers

Elaborado por: Gabriela López

(1) Ambiente de Control Interno.

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

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización, establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría, además de que fija el tono de la organización y sobre todo, provee

disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

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

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y el estilo de la dirección y la gerencia
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación, de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

(2) Evaluación del riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro,

procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia/trascendencia
- Una evaluación de la probabilidad/frecuencia
- Una definición del modo en que habrán de efectuarse.

Dado que las condiciones en las que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean y éstas son:

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes

- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de identificar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

(3) Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Estas actividades proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registro e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Los elementos que constituyen las actividades o procedimientos de control son:

- Políticas para el logro de objetivos.

- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objeto de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos/Correctivos
- Manuales/Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

(4) Sistema de Información y Comunicación

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de una entidad, además del establecimiento de métodos, procedimientos y registros para procesar, resumir e informar la respectiva información. El sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. La calidad de

aquel resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente no solo de datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.
- Información suficiente y relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.
- Revisión de los sistemas de información.
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales, que en un contexto de cambios evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Adicionalmente aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones

gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

(5) Supervisión y Monitoreo del Sistema

Es el proceso de la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzadas o se impone directamente su remplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias generan nuevos riesgos a afrontar. En este punto, incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado

El objetivo es asegurar que el control interno funcione correctamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

4.3.2.3.2 COSO II ⁵⁵

El COSO II Marco de Gestión Integral de Riesgo, con sus siglas en inglés ERM (Enterprise Risk Management), es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio

El ERM es un proceso formal que está diseñado para: Identificar, Analizar, Responder, Monitorear y Comunicar los riesgos a lo largo de toda la organización, ADMINISTRÁNDOLOS DENTRO DEL APETITO DE RIESGO para proporcionar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos de la organización.

- **Beneficios:**
 - Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
 - Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
 - Amplia las decisiones de respuesta al riesgo.
 - Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
 - Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
 - Identifica y administra riesgos de toda la organización.

⁵⁵ <http://www.pwc.com/ec/es>

Gráfico No. 12: Componentes del COSO II

Fuente: Price Waterhouse Coopers

Elaborado por: Gabriela López

(1) AMBIENTE DE CONTROL

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo)
- Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral de riesgo
- La integridad y los valores éticos
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

(2) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: Estratégicos, Operacionales, Reporte o presentación de resultados, Cumplimiento.

(3) IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

Este componente es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo; además de que se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

(4) EVALUACIÓN DEL RIESGO

Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio.
- Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.
- Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.

- En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.
 - **Riesgo Inherente:** Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo
 - **Riesgo Residual:** Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

(5) RESPUESTA AL RIESGO

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- **Evitar el Riesgo**
 - Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
 - Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso
 - Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso
- **Compartir el Riesgo**
 - Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas
 - Contratación de outsourcing para procesos del negocio
 - Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio

- **Aceptar el Riesgo**
 - Auto-asegurarse contra pérdidas
 - Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo
- **Mitigar el Riesgo**
 - Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
 - Diversificación de productos
 - Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
 - Reasignación de capital entre unidades operativas.

(6) ACTIVIDADES DE CONTROL

Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.

Incluye un rango de actividades, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones, segregación de funciones.

Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política. Cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización

Si se identifican desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas.

Existen tres tipos de actividades de control:

- **Controles Preventivos.** Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia
- **Controles Detectivos.** Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- **Controles Correctivos.** Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos

(7) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:

- La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.
- Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.
- La comunicación interna debe proveer al personal y a la organización en relación al ERM:
 - Un lenguaje común de riesgo.
 - La importancia y relevancia del ERM.
 - Los objetivos de la organización.
 - El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización.

- Los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos.
- Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal.
- Existencia de canales de comunicación internos y externos.

Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades

(8) MONITOREO

El ERM es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo. La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante:

- **Actividades de supervisión continua**
 - Se realizan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización
 - Son ejecutadas sobre la base de un esquema de tiempo real
 - Son más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación.
- **Evaluaciones separadas**
 - Se enfocan directamente a la efectividad del ERM y las actividades de supervisión continua.
 - El responsable de la evaluación debe entender las actividades de la entidad y de cada componente del ERM evaluado.

- Se debe corroborar el diseño del ERM y los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

4.3.2.3.3 MICIL ⁵⁶

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) se utilizará la estructura del Informe COSO y a la vez se identificará sus componentes principales, estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y se considera que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO (Criterio of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del MICIL.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

⁵⁶ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf

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

La base de la pirámide está conformada por la "Integridad, Valores y la Ética" y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma. El apoyo y el ejemplo de la dirección superior y la supervisión permanente de los directivos complementan el principio fundamental que se basa en la pirámide del MICIL.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión). Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que

se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

En mayor detalle, puede decirse que por la ubicación del componente y la relación que demuestra entre la base y la cima, la información se genera en componentes, Ambiente de control, evaluación de riesgo y actividades de control, y relacionados con la información en la línea ascendente hasta el nivel de supervisión quien recibe, analiza y toma decisiones con base en los datos procesados e informados. Por el lado derecho de la pirámide, de arriba hacia abajo, se observa una columna similar con la palabra "comunicación", relacionando los componentes actividades de control y evaluación del riesgo para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los cuatro objetivos generales del control interno.

4.3.2.3.4 CORRE⁵⁷

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al Control de los Recursos y los Riesgos CORRE, se lo define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

El CORRE toma como base los tres informes (COSO II, COSO Y MICIL) sin embargo, su presentación se fundamente en COSO II, porque incluye a los dos

⁵⁷ <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>

anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

- **Componentes**

Para el desarrollo del CORRE, se toma la estructura del Informe COSO II y sus componentes, representados en el Gráfico No. 14.

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

Gráfico No. 13: Componentes del CORRE



Fuente: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la

organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

4.3.2.4 Herramientas de Evaluación de Control Interno⁵⁸

Existen diversos métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad. Para la Auditoría de Gestión a la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., se aplicarán los siguientes:

4.3.2.4.1 Método descriptivo

Método que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resume o describe los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por registros contables.

Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

4.3.2.4.2 Método gráfico

Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujogramas.

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que, quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

⁵⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-El-Control-Interno/>

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización, esta información debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito.

Los flujogramas permiten al auditor:



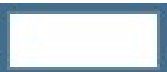






- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

En el Cuadro No. 9 se presenta la simbología a ser utilizada para elaborar los flujogramas de las diferentes áreas de la empresa:

4.3.2.4.1 Método de cuestionarios

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se puede evaluar las debilidades y fortalezas del mismo.

Cuadro No. 9: Simbología de los Flujogramas

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
Entrada / salida		Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
Proceso		Cualquier tipo de operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia se utiliza también con el símbolo del proceso manual.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Documento		Cualquier documento de papel, que representa un pedazo de hoja y es usado para mostrar datos o resultados.
Conector entre diferentes páginas		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
Proceso manual		Representa cualquier operación manual, como por ejemplo la preparación de una factura.

Fuente: Ray Whittington - Kurt Pany; "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw-Hill, 12ª Ed.

Elaborado por: Gabriela López

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Aplicar a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar, enfocándose en los funcionarios relacionados con el componente auditado e incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.
- Algunas de las preguntas pueden ser de tipos generales y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

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

4.3.2.4.2 Método mixto

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Este tipo de evaluación es la aplicación combinada de los métodos antes señalados.

4.3.2.5 Evaluación de riesgos de Auditoría⁵⁹

El riesgo concebido como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y el tratamiento del mismo, constituyen el punto determinante para la decisión sobre que procesos y áreas serán objeto de evaluación en profundidad.

Dicha evaluación solo podrá llevarse a cabo si el auditor ha comprendido apropiadamente los objetivos de la organización a auditar. Recién entonces, podrá juzgar lo apropiado de los riesgos que pueden impedir a la organización alcanzar los resultados esperados eficientemente.

En función de la información obtenida por el auditor, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efecto de establecer procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

En general, la evaluación de riesgos se realiza en dos niveles a saber:

- Evaluación referida a la auditoría en su conjunto. En este nivel se identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectadas por los procedimientos de auditoría y que en definitiva lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.
- Evaluación del riesgo de auditoría específico para cada componente en particular.

⁵⁹ <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

4.3.2.5.1 Medición del Riesgo

- **Riesgo de Auditoría**

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros o los procesos de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

Por lo expuesto anteriormente, la auditoría deberá planificarse de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

(1) Riesgo Inherente

Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al Sistema de Control Interno. Respecto a este riesgo, el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de la

información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.

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

Cuadro No. 10: Matriz de riesgo de control interno administrativo

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

Elaborado por: Gabriela López

(2) Riesgo de Control

Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y reejecución. Si los

auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

- **Calificación del Riesgo de Control**

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

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

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

- **Técnica de la Colorimetría**

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

- **Escala colorimétrica de 3 niveles**

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARILLO	41% - 60%	(-) Moderado	(-) Moderado Regular
	61% - 85%	(+) Moderado	(+) Moderado Bueno
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

Elaborado por: Gabriela López

Esta matriz se utiliza después de haber aplicado el cuestionario de Control Interno, que es una de las herramientas básicas que se efectúan para evaluar el control interno, en donde se mide el nivel de confianza, que luego da origen a un riesgo de control determinado, sobre el cual se deberá de aplicar un número determinado de pruebas a través de procedimientos de auditoría los mismos que se logran a través de mas técnicas según sea el procedimiento.

Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades del ente, en cambio el riesgo de detección está directamente relacionado con las tareas del auditor.

(3) Riesgo de Detección

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

- **Fórmula del Riesgo de Auditoría**

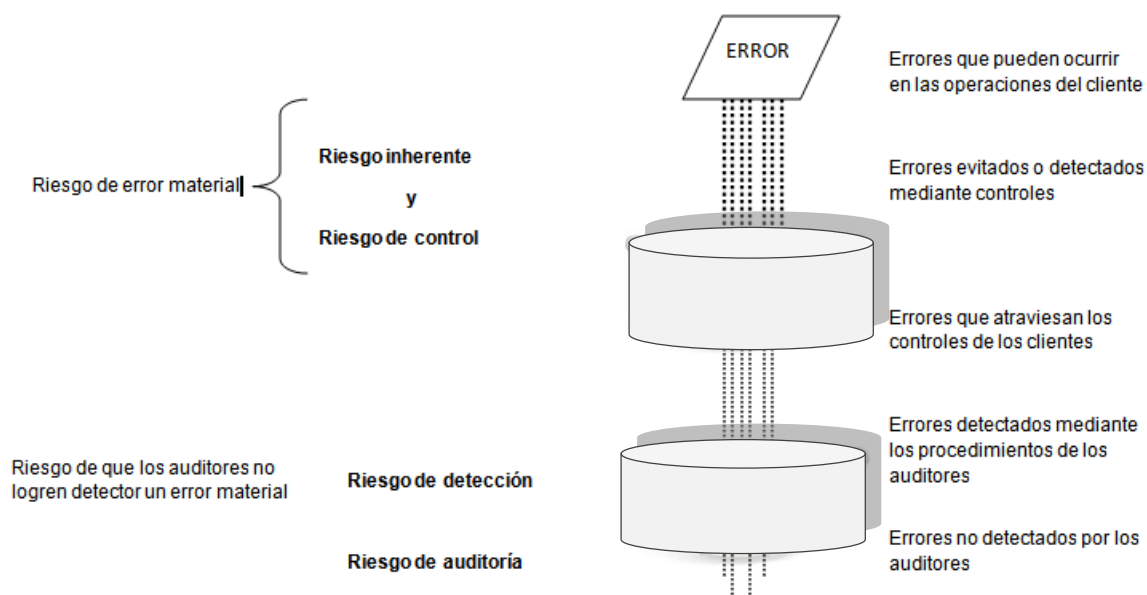
Considerando los aspectos anteriores, el Riesgo de Auditoría necesario para que el auditor en la ejecución de su trabajo pueda cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas, se compone de la multiplicación de los tres riesgos así:

$$RA = RI * RC * RD$$

Donde: RA = Riesgo de Auditoría
 RC = Riesgo de Control

RI = Riesgo Inherente
 RD = Riesgo de Detección

- **Ilustración del riesgo de auditoría**



Fuente: Ray Whittington-Kurt Pany; "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw – Hill; 12ª Ed.
Elaborado por: Gabriela López

4.3.2.5.2 Informe de Control Interno

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

4.3.2.6 Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría

4.3.2.6.1 Técnicas de Auditoría⁶⁰

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR	
Comparación:	Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.
Observación:	Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.
Revisión Selectiva:	Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.
Rastreo:	A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

⁶⁰ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia_1.htm

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL	
Indagación:	Es el acto de obtener información verbal sobre un aspecto motivo de examen, mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la empresa.
Entrevistas:	Pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.
Encuestas:	Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA	
Análisis:	Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.
Tabulación:	Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.
Conciliación:	Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
Confirmación:	Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen. Existen dos clases de confirmaciones que son las positivas que es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no conforme con los datos que se desea confirmar, y las negativas que es cuando se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL	
Comprobación:	Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.
Computación:	Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar etc. Sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados, pero es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación o resultado.

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA	
Inspección:	Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

4.3.2.6.2 Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables al funcionamiento de los procesos de la organización. Las técnicas de auditoría se refieren a las herramientas de trabajo del auditor.

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

4.3.2.7 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada;
- El Nivel de Confianza en los controles internos;

- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

- **Archivo Permanente.-** Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para

ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

- **Archivo de Planificación.-** Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.
- **Archivo Corriente.-** Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

4.3.2.7.1 Índices

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.⁶¹

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

⁶¹ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1m.htm>

Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar: PP
- Planificación Específica: PE
- Comunicación de Resultados: CR
- Seguimiento y Monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

4.3.2.7.2 Referencias

El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

4.3.2.7.3 Marcas de Auditoría⁶²

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para

⁶² <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi2.shtml>

grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas las cuales reportan los siguientes beneficios:

- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

4.3.2.8 Evidencias⁶³

La evidencia de auditoría es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido. Entre los tipos de evidencias se encuentran:

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- **Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional.

También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

- **Evidencia Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

La evidencia además debe cumplir con cuatro atributos para caracterizarse en útil y válida y son:

- *Competente*, si es que guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

⁶³ http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

- *Suficiente*, es decir que si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.
- *Relevante*, es decir que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.
- *Pertinente*, cuando el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

Además de las cuatro características mencionadas de la evidencia, existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia y son: Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

4.3.2.9 Indicadores de Gestión⁶⁴

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra

⁶⁴ Enrique Benjamin Franklin, "Auditoría Administrativa", McGraw – Hill

- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- *Estratégicos.*- Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- *De gestión.*- Informan sobre procesos y funciones clave
- *De servicios.*- Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

(1) Indicadores Cuantitativos

- *Indicadores de Volumen de Trabajo:* Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.
- *Indicadores de Eficiencia:* Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para

producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

- *Indicadores de Economía:* Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).
- *Indicadores de Efectividad:* Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

(2) Indicadores Cualitativos

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

4.3.2.10 Hallazgos de Auditoría⁶⁵

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

- **Condición:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.
- **Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo

⁶⁵ <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen, entre los que se pueden mencionar:

Disposiciones aplicables a la entidad:

- Leyes.
- Reglamentos.
- Políticas internas.
- Planes: objetivos y metas mensuales.
- Normas. Manuales de organizaciones y funciones.
- Directivas, procedimientos.
- Otras disposiciones.

Desarrollados por el auditor

- Sentido común, lógico y convincente.
 - Experiencia del auditor.
 - Desempeño de entidades similares.
 - Prácticas prudentes.
- **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.
 - **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados

por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Conclusiones

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

Recomendaciones

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

4.3.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

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

4.3.3.1 Borrador de Informe de Auditoría

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

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

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

4.3.3.2 Conferencia de Informe de Auditoría

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

4.3.3.3 Informe de Auditoría Definitivo

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los

hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

4.3.4 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

4.3.4.1 Responsables Asignados

Se refiere al personal responsable de realizar la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, por parte del auditor hacia la administración sujeta a examen.

Las personas de cada área o departamento de la institución son los responsables de llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

4.3.4.2 Medición de Resultados

Se refiere a los métodos que utilizará el auditor para verificar si se ha llevado o no, las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, así como también

analizar cuál es el aporte que esas recomendaciones han impactado dentro de la institución, en términos de:

- Calidad y cantidad.
- Costo y beneficio, y
- Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

4.3.4.3 Informes Emitidos

Después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y recomendaciones, amerita su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al Jefe de Equipo y al Supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del Supervisor, quien lo revisa nuevamente de manera íntegra, incluyendo las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al Jefe de la Auditoría.

4.3.4.4 Comunicación de Ajustes Finales

Se refiere a realizar una revisión de eventos subsecuentes, posterior a la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría y manifestar ajustes si se encontraran sucesos que afecten de a las conclusiones emitidas anteriormente, pues la finalidad de los ajustes finales es buscar la uniformidad de los registros después de realizada la auditoría.

5 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2010

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR


La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las Áreas Comercial y de Logística de la Empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.


Para trabajar con la información actualizada, se obtendrá conocimiento e identificación de:

- La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- Las áreas a examinar que involucra sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Las prácticas administrativas y de operación que realiza la empresa.


El análisis de estos aspectos serán los ejes principales para determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

5.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.

 <div style="text-align: center;"> <p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Ref.: PP 1/2</p> </div>					
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades. • Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevistar a las autoridades y a los directores de las áreas a examinar.	PP. 1	G.L	15 – 17 de noviembre del 2010	
2	Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.	PP. 2	G.L	17 de noviembre del 2010	
3	Obtener información de los antecedentes de la empresa	Pág: 1-2	G.L	8 de noviembre del 2010	Capítulo I
4	Obtener la escritura de constitución de la empresa y/o modificaciones	Pág: 2-4	G.L	8 de noviembre del 2010	Capítulo I
5	Obtener los organigramas estructural, funcional y de personal.	PP. 3	G.L	8 de noviembre del 2010	Capítulo I Organigramas propuestos por la Directora de Talento Humano.
6	Solicitar la planificación estratégica de la empresa	Pág: 30-37	G.L	9 de noviembre del 2010	Capítulo II Otorgada por el Gerente General.
7	Realizar el análisis interno de la empresa en lo referente a los procesos	Pág: 38-61	G.L	Del 22 de noviembre al 17 de diciembre del 2010	Capítulo III Caracterización de Procesos.
8	Realizar el análisis externo de la empresa en lo referente a los factores macroeconómicos.	Pág: 62-77	G.L	Del 20 al 23 de diciembre del 2010	Capítulo III

 <div style="text-align: center;"> <p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PP 2/2 </div>					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
9	Recopilar información acerca de los clientes, proveedores, competencia y precios.	Pág: 78-85	G.L	27 de diciembre del 2010	Capítulo III
10	Obtener información del perfil laboral de los empleados de la empresa.	PP. 4	G.L	17 de noviembre del 2010	Proporcionado por el Gerente General.
11	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	PP.5	G.L	17 de noviembre del 2010	
12	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP.6	G.L	18 de noviembre del 2010	
13	Evaluar el riesgo inherente.	PP.6	G.L	18 de noviembre del 2010	
14	Elaborar el Plan de Auditoría.	PP.7	G.L	22 de noviembre del 2010	
15	Recopilar documentación e información sobre el contrato de la auditoría.	PP.8	G.L	20 de octubre del 2010	
16	Recopilar documentación de la aceptación de la auditoría.	PP.9	G.L	21 de octubre del 2010	
Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 15 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.		

5.1.1.1 Conocimiento Preliminar.

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES</p>	<p>Ref.: PP 1 1/7</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Andrés Zurita Cargo: GERENTE GENERAL DE ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. Entrevistador: Gabriela López</p>		<p>Fecha: Lunes, 15 de Noviembre del 2010 Hora: 15:00 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>
<p>¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa? En general, la condición actual de la empresa considera que es buena, pero si recalca que para llegar a esto han tenido que pasar 10 años de trabajo duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de crecimiento informal siendo más notoria en el periodo del 2001 al 2005, con un poco menos de informalidad del 2005 al 2009 y finalmente considera haber alcanzado una etapa formal en el año 2010, en donde su crecimiento ha sido del 53,16%, valor alto que para alcanzarlo han incluido siempre la perspicacia de lo que quieren hacer y hacia donde quieren llegar en base a resultados reflejados en números y a la aplicación de índices de profesionalización en su personal. Para este año el crecimiento estimado será del 30%, pues considera que es difícil aspirar a más considerando la situación económica del país.</p> <p>¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa? Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente relación con los proveedores y las representaciones que tiene a nivel internacional, los productos de excelente calidad para la comercialización, la experiencia en el mercado y los lineamientos de la Planificación Estratégica que han implementado hace tres años y que con el paso de los años los han venido puliendo de acuerdo a las necesidades. Entre las debilidades indica que son: la falta de capital para hacer mayor inversión, la escasa presencia en provincias y el departamento de soporte técnico que se encuentra incompleto.</p> <p>¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa? No tienen un Manual de Funciones establecido, pero existe un Manual de Normas</p>		

de Competencia Laboral emitido por él, que contiene la descripción de las funciones de los diferentes puestos de trabajo.

Por otro lado si posee la empresa un Reglamento de Trabajo Interno debidamente legalizado e implantado en la empresa. (Se presenta un resumen del perfil laboral de los empleados según el Manual de Normas de Competencia Laboral en el P.T. PP4)

¿Se tiene un procedimiento de inducción establecido?

No, la inducción la hace él, pero considera que con la contratación de la Directora de Talento Humano en poco tiempo ella será la encargada de hacerlo.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?


No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal, pero sí se llevan a cabo capacitaciones tanto al cliente interno como externo.


¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?


Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología en las operaciones y por ende en el aumento de rentabilidad para la empresa.


Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira


Fecha: 15 de noviembre del 2010
Fecha: 19 de noviembre del 2010.


	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA CON LA COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP 1</p> <p>2/7</p>
<p>Nombre del entrevistado: Edwin Rodríguez Cargo: COORDINADOR DE LOGÍSTICA Entrevistador: Gabriela López</p>		<p>Fecha: Martes, 16 de Noviembre del 2010 Hora: 15:10 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 4 años en el cargo de Jefe de Bodega y como Coordinador de Logística es 3 meses.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que es un ambiente de trabajo bueno.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Financiero? Los trámites que se realizan en la aduana.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? No tiene conocimiento de los lineamientos implantados.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? Sí, de los directores en lo que respecta a dar el visto bueno de las compras.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo, por la experiencia y el conocimiento que tiene de la empresa.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Tiene a su cargo 3 personas.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>		<p>Fecha: 15 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DE LÍNEA</p>	<p>Ref.: PP 1 3/7</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Doris Yáñez Cargo: DIRECTORA DE LA LÍNEA DE NETWORKING Entrevistador: Gabriela López</p>	<p>Fecha: Mates, 16 de Noviembre del 2010 Hora: 15:45 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 6 años y se desempeña como directora de la línea de Networking 4 años.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que ha mejorado durante el último año.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? Los correspondientes a Networking de las marcas D-Link y Ubiquiti.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial? Considera que no existen dificultades.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si, el Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? Ocasionalmente, porque depende de las decisiones de importancia.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo por la experiencia que ha adquirido durante el tiempo que lleva en la empresa.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Tiene a su cargo 8 personas, 4 en Quito y 4 en Guayaquil.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 16 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DE LÍNEA</p>	Ref.: PP 1 4/7
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Tatiana Gallegos Cargo: DIRECTORA DE LA LÍNEA DE CABLEADO ESTRUCTURADO. Entrevistador: Gabriela López</p>	<p>Fecha: Mates, 16 de Noviembre del 2010 Hora: 16:30 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 3 años y se desempeña como directora de la línea de Cableado Estructurado 1 año.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que Enlace Digital brinda un ambiente de trabajo ameno, abierto entre todas las personas y excelente como para desempeñar bien un trabajo.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? Los correspondientes a Cableado Estructurado de las marcas Hubbell, Quest, Beacoup, Dexon.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esporádicamente problemas en las embarcaciones, relacionados especialmente con la gestión del embarcador. - La competencia desleal por otras marcas y empresas mayoristas. <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Sí, el Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? No, solamente en ocasiones cuando es necesario pedir autorizaciones a las autoridades relacionadas principalmente al incremento de los días de crédito, pagos por adelantado y compras ocasionales a proveedores nacionales.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Medio por el conocimiento teórico respecto a la línea del negocio.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Tiene a su cargo 8 personas, 4 en Quito y 4 en Guayaquil.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 16 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DE LÍNEA</p>	Ref.: PP 1 5/7
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Juan Carlos Brito Cargo: DIRECTORA DE LA LÍNEA DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES. Entrevistador: Gabriela López</p>	<p>Fecha: Mates, 16 de Noviembre del 2010 Hora: 17:00 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 5 años 10 meses y se desempeña como director de la línea de Antivirus y Seguridades 3 años 5 meses.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que es bueno por el equipo de trabajo.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? El antivirus marca internacional ESET.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial? El tiempo que demanda el cumplir el trabajo a cabalidad puesto que la mayoría de veces tiene que atender situaciones que modifican la planificación normal.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? No tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? No, ya que desempeña su trabajo con total autonomía.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo, por la experiencia que tiene del negocio.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Tiene a su cargo 14 personas.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 16 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA CON LOS ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP 1</p> <p>6/7</p>
<p>Nombre del entrevistado: Christian Escobar Cargo: ASESOR COMERCIAL Entrevistador: Gabriela López</p>	<p>Fecha: Miércoles, 17 de Noviembre del 2010 Hora: 15:00 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 2 años 9 meses.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que el ambiente de trabajo en la actualidad es bueno a diferencia de meses atrás que era muy conflictivo por la actitud de algunas personas.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? Con los productos de las tres líneas de negocio: Antivirus y Seguridades, Networking y Cableado Estructurado.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial? Ocasionalmente la falta de stock en bodega para cubrir los pedidos de los clientes.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? No tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa. Manifiesta que sus actuaciones las maneja por la ética.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? No, puesto que considera han adquirido experiencia y saben lo que hacen para el mejoramiento de la empresa.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Depende porque no solo es cuestión de él sino de otras áreas para completar su proceso de ventas</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Ninguna</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 17 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA CON LOS ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.: PP 1 7/7</p>
<p>Nombre del entrevistado: Valeria Espinoza Cargo: ASESOR COMERCIAL Entrevistador: Gabriela López</p>	<p>Fecha: Miércoles, 17 de Noviembre del 2010 Hora: 15:45 Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 10 meses.</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considera que el ambiente de trabajo es bueno por la organización y la colaboración entre los trabajadores.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? Con los productos de las tres líneas de negocio: Antivirus y Seguridades, Networking y Cableado Estructurado.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial? Considera que el departamento no tiene dificultades.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si, el Reglamento Interno de Trabajo.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? No, ya que todos son muy comunicativos y colaboradores.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo, por la experiencia adquirida, ocasionalmente Medio cuando se trata de temas de precios.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Ninguna.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 17 de noviembre del 2010 Fecha: 19 de noviembre del 2010.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PP 2
 1/2

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 17 de noviembre del año 2010, siendo las 16:00 horas se visitó las instalaciones de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada al Norte de la ciudad de Quito en las calles Francisco de Izazaga N45-07 y Pío Valdiviezo en compañía de la Ing. Tatiana Bonilla Coordinadora de Talento Humano en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar: La empresa cuenta con una infraestructura de dos plantas grandes y una tercera pequeña que están debidamente distribuidas tanto para el correcto funcionamiento de los equipos como para el bienestar de las personas.

En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:

- El área de Caja y Recepción, funciones que desempeña la misma persona y que está debidamente equipada con recursos como: un computador de escritorio, una impresora matricial, un teléfono convencional y un fax.
- Los cuatro puestos de trabajo de los Asesores Comerciales en un espacio amplio y adecuado para las visitas de los clientes, equipados cada uno con una computadora de escritorio, un teléfono convencional y una computadora matricial que comparten entre las 4 personas.
- El área de Logística, en la cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional.
- La sala de reuniones general
- Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes.

En la segunda planta se encuentran:

- Las oficinas del área administrativa: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Financiera, Dirección de IT, Dirección de Talento Humano, Dirección de Marketing, Coordinación de Soporte y Entrenamiento, además de los puestos de trabajo de los directores de Networking, Cableado Estructurado y Antivirus y Seguridades.
- Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia del Gerente que utiliza su computador personal. La oficina de Contabilidad la comparten la Asistente Contable y la Asistente de Crédito y Cartera, también comparte una sola oficina la dirección de Talento Humano y Marketing.
- Oficina de reuniones Staff.
- Cuarto de equipos.

75



Ref.:
PP 2
 2/2

La segunda planta comparte una impresora, a excepción de Contabilidad que mantiene su propia impresora de tipo matricial. Los empleados cuentan con acceso abierto al internet, sin restricción, pues consideran como medios alternativos de comunicación al MSN y al Skype tanto con los clientes como entre los empleados.

En la tercera planta se encuentran:

- Los baños tanto para el personal masculino como para el femenino
- Un cuarto orientado a actividades de comedor y
- Un pequeño patio.

Estos espacios pueden darle el uso necesario todos los empleados.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, que igualmente suele ser utilizado por los proveedores para descargar la mercadería, además también se puede notar el manejo de la Imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.

Los horarios de trabajo son: de 8:30 – 13:00 y de 14:30 – 18:00. En la hora y media designada para el almuerzo, no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los empleados la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

∩ = Recorrido de las instalaciones

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 17 de noviembre del 2010
Fecha: 19 de noviembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PP 3
 1/1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa planteada por el Gerente General ha sufrido modificaciones a inicios de este año de acuerdo a la propuesta presentada por la Directora de Talento Humano y aprobada por la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General como parte del avance de la Planificación Estratégica implantada.

Esta nueva estructura abarca nuevas dependencias en la direcciones de IT, de Márketing, y de Logística, áreas que de crearse en el futuro significarían un aumento considerable de personal y por ende de mayor desembolso de recursos, pero que se encuentra justificado por los proyectos que aspiran implementar en la empresa máximo en el plazo de 2 años, logrando de esta forma el incremento de clientes, mejoramiento del contacto con los mismos y por ende de rentabilidad para la empresa

}

Ψ

Ψ = Información proporcionada por la Directora de Talento Humano

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 17 de noviembre del 2010
Fecha: 19 de noviembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
PERFIL LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Ref.:

PP 4


1/1


Cargo	Género	Edad	Formación Académica	Formación Complementaria:	Experiencia Laboral			Relaciones de Trabajos		Nivel de Contacto con Cliente		Nivel de Responsabilidad	
					Tiempo	Act. Similares	Empresa	Jefe Inmediato	Supervisa a	Interno	Externo	Uso de Información	Toma de Decisiones
Gerente Financiero	Indistinto	28 a 39 años	Superior (Titulado) Mínimo Ingeniera en Contabilidad, Ingeniera en Finanzas, Economista	Excel Avanzado	3 años	2 años	Comercial, Industrial	Presidente y Gerente General	Contadora General, Asistente de cartera	Medio	Medio	Alta	Alta
Director de Antivirus y Seguridades	Indistinto	28 a 39 años	Superior (Titulado) Ingeniería en Electrónica	Internet, Redes y Comunicaciones, Linux, Seguridades	2 años	1 año	Comercial, Industrial	Gerente General	Técnicos	Medio	Medio	Alta	Media
Directora de Línea de Cableado	Femenino	25 a 30 años	Superior (Titulado) Ingeniería en Electrónica y Control	Excel	1 año	1 año	Comercial, Industrial	Gerente General	Asesores Comerciales	Medio	Alto	Media	Baja
Directora de Línea de Networking	Masculino	20 a 38 años	Superior (Egresada / Estudios Inconclusos). Ingeniería en Telecomunicaciones / Electronica	Computación Internet	2 años	1 año	Industrial	Gerente General	Asesores Comerciales	Alto	Alto	Alta	Media
Asesor Comercial	Indistinto	21 a 33 años	Superior (Egresada / Estudios Inconclusos), Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ventas	Office, Inglés Técnico, Internet	1 año	6 meses	Comercial	Directores de Línea	_____	Alto	Alto	Media	Baja
Asistente de Contabilidad	Indistinto	23 a 36 años	Superior (Egresado / Titulado / Estudiante), Ingeniería en Finanzas, Ingeniería en Contabilidad, Administración de Empresa	Costos Básico	1 año	6 meses	Cualquier empresa	Contadora General	_____	Bajo	Bajo	Media	Baja
Asistente de Crédito y Cartera	Indistinto	24 a 38 años	Superior (Egresada/Titulada/ Estudiantes), Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Comercial, Economía	Excel, Cobranzas y Cartera	1 año	1 año	Cualquier empresa	Gerente Financiero	_____	Medio	Medio	Media	Baja
Cajera - Recepcionista	Indistinto	22 a 37 años	Superior (Egresado, Estudiante), Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Comercial	Atención al Cliente, Contabilidad Básica, Tributación (Bases Actualizadas)	1 año	6 meses	Comercial	Presidente	_____	Medio	Alto	Alta	Baja
Jefe de Logística e Importaciones	Indistinto	23 a 33 años	Superior (Egresado / Titulado), Ingeniería en Comercio Exterior, Administración de Empresa	Internet, Inglés Técnico, Proceso de Aduana	2 años	1 año	Comercial, Industrial	Presidente	_____	Alto	Alto	Media	Baja
Jefe de Bodega	Masculino	20 a 38 años	Superior (Egresada / Estudios Inconclusos), Ingeniería Redes y Telecomunicaciones	Office, Manejo y control de bodega, Kardex	2 años	1 año	Industrial	Presidente, Gerente General	_____	Alto	Alto	Alta	Baja
Chofer	Masculino	19 a 36 años	Bachiller de cualquier especialización	Licencia Tipo B	1 año	6 meses	Cualquier empresa	Presidente	_____	Medio	Alto	Media	Baja

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 17 de noviembre del 2010
Fecha: 19 de noviembre del 2010

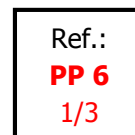
5.1.1.2 Medición de Riesgos Preliminar

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PP 5 1/2 </div>							
No.	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Planificación Estratégica.	No se encuentra formalmente implantada porque no está finalizada pero los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal.	La empresa tiene definidos casi en su totalidad los planes que le permitirán hacer frente a los retos del futuro.	X			Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica.	Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales como los que se desea implementar.	Permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad.		X		Pruebas de cumplimiento
3	Reglamentos y Manuales de Funciones.	Posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la empresa. No posee un Manual de Funciones, solamente un Manual de Normas de Competencia Laboral.	El Reglamento Interno permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales entre la empresa y los empleados. No hay delimitación formal de las responsabilidades y las funciones de los empleados.		X		Pruebas de cumplimiento

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Ref.: PP 5 2/2 </div>					
4	Canales de Comunicación	Las autoridades han implementado métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento de la información que es proporcionada por la gerencia.			X	Pruebas de cumplimiento
5	Sistemas de Información	Tienen implementado el Sistema de Información Gerencial NEED.	Genera datos en tiempo real, para generar reportes que permiten la toma de decisiones oportunas.		X		Pruebas de cumplimiento
6	Monitoreo del Rendimiento	Se aplican indicadores de Gestión a todas las áreas de la empresa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico.	No se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva aplicación y frecuencia.	X			Pruebas sustantivas
Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 21 de noviembre del 2010. Fecha: 26 de noviembre del 2010.				



“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



Quito, 25 de noviembre del 2010.

Ing.
Andrés Zurita
Gerente General
Presente.-

De la visita previa que he realizado a la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas Comercial y de Logística que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica

La empresa posee una Planificación Estratégica que se ha venido puliendo durante los últimos tres años pero que, por no estar finalizada no se ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que han elaborado las autoridades para hacer frente a los retos del futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica presentada en el mes de febrero del 2011 por parte de la Directora de Talento Humano y debidamente aprobada por el Presidente y el Gerente como parte de la Planificación Estratégica que se encuentra en evolución, ha mejorado claramente la estructura presentada anteriormente puesto que, permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.

Reglamentos y Funciones

La empresa posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la empresa, aspecto relevante de la administración puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la empresa y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados asegura un buen clima laboral.



Ref.:
PP 6
2/3

La empresa no posee un Manual de Funciones, solamente un Manual de Normas de Competencia Laboral que ha sido emitido por el Gerente General, el mismo que muestra el perfil laboral exigido para cada empleado y detalla de manera muy general las funciones que deben desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo.

Canales de Comunicación

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información de las áreas importantes de la empresa tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como:

- Poco involucramiento por parte de los empleados.
- Subvaloración de la importancia de la información.

Sistemas de Información

El sistema de Información Gerencial NEED que está implementado en la empresa, les ha permitido a los empleados beneficiarse de la información relevante que es generada en tiempo real por cada una de las áreas de la empresa y los empleados consideran que satisface sus necesidades para el desarrollo normal de las operaciones.

Monitoreo del Rendimiento

Se han establecido indicadores de Gestión para todas las áreas de la empresa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva frecuencia en la aplicación, lo que le serviría para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General:

- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitidas y comunicada a todos sus empleados de manera completa para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.



Ref.:
PP 6
3/3

- Encargar a la Directora de Talento Humano la realización de un Manual de Funciones que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales como de los propuestos en la estructura organizacional, de manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad de su uso.
- Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados a los empleados y facilitar su compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

Medición del Riesgo Inherente

En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgos presentada, que se deriva de las actividades desarrolladas por la empresa y los métodos de control aplicados por las autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado, establece un riesgo inherente de 38% (medio - bajo).

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Gabriela López
LÓPEZ RUANO AUDITORES

5.1.1.3 Plan de Auditoría.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
PLAN DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 7
 1/6

Fecha de Elaboración: 22 de Noviembre del 2010

1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., específicamente a los procesos Comercial y de Logística, durante el periodo de julio a diciembre del 2010, corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de las áreas: Dirección Comercial y Coordinación de Logística de ENLACE DIGITAL CÍA. LTDA.; con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estas.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.



Ref.:
PP 7
2/6

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría.

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., es una empresa que tiene como actividad primordial la distribución mayorista a nivel nacional de productos de Antivirus y Seguridades, Cableado Estructurado y Networking.

4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

4.1. OBJETIVO GENERAL

Comercializar mayoritariamente soluciones tecnológicas de calidad a nivel nacional, mediante la dirección de personas competitivas y comprometidas con la sociedad.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atender las necesidades de nuestros socios de negocios mediante un recurso humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento del país.
- Dar un valor agregado en cada venta de soluciones para que se conviertan en inversiones para nuestros socios de negocios.

5. ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión en la empresa ENLACE DIGITAL CIA LTDA, cubrirá el periodo desde el 1 de julio al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 160 horas laborales, durante el mes comprendido del 3 de enero al 3 de febrero del 2010.



Ref.:
PP 7
3/6

1. BASE LEGAL

Los fundadores expresan que la empresa pone énfasis en el conocimiento y aplicación de las Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen su trabajo. En este caso y debido a las actividades que desarrollan de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Leyes

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.

Organismos de Control

- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Normatividad Interna

- Estatutos de Constitución
- Reglamento Interno de Trabajo

Organismos Gremiales

- Cámara de Comercio de Quito

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

2. OBJETIVOS DE LAS GERENCIAS, DIRECCIONES Y COORDINACIONES

Gerencia Financiera

- Velar por el buen manejo de los recursos económicos
- Establecer estrategias financieras a corto plazo.



Ref.:
PP 7
4/6

- Efectuar y mantener al día el registro, control, clasificación y revisión de todos los movimientos y documentos contables al sistema; de acuerdo a las normas y leyes de los Principios Contables Generalmente Aceptados, llevando un adecuado orden de cada uno de los movimientos.

Dirección de Talento Humano

- Obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dirección de I & T

- Desarrollar proyectos de sistemas innovadores que puedan ser adquiridos por los clientes finales.
- Brindar soporte técnico inmediato a los requerimientos de los clientes internos y externos.

Dirección Comercial

- Administración, seguimiento, control y educación de la línea de negocio a cargo, canales de distribución y del equipo comercial de la compañía.
- Estar en constante evolución e investigación de nuevos productos, mercados y estrategias para cumplir con los objetivos de la compañía, siempre maximizando su rentabilidad.

Dirección de Marketing

- Lograr un posicionamiento líder de la marca Enlace Digital y de las marcas que distribuye la empresa.
- Implementar estrategias que permitan aumentar el market share de los productos de la empresa, enfocada en mejorar la rentabilidad de la compañía.



Ref.:

PP 7

5/6

Coordinación de Logística

- Mejora Continua al proceso de abastecimiento para obtener la mejor relación costo / beneficio en el proceso de importación, almacenamiento y reposición de inventario.

Coordinación de Soporte y Entrenamiento

- Brindar soporte, asesoría y demostraciones eficientes a clientes externos e internos.
- Asegurar la continuidad del negocio en la infraestructura de IT de la empresa.

3. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión a los departamentos Comercia y de Logística, se ha estimado en 160 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES PROCESOS O ETAPAS	HORAS	
	PROGRAMADAS	RESPONSABLE
Planificación		
Conocimiento Preliminar	8	G.L
Programación	8	G.L
Ejecución del Trabajo		
Evaluación del Control Interno	16	G.L
Medición del Riesgo	8	G.L
Aplicación de Procedimientos y Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos	108	G.L
Comunicación de Resultados	12	G.L
Seguimiento	0	
TOTAL	160	

4. RECURSOS

✓ **Recurso Humano**

El desarrollo de la auditoría a los departamentos en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.



Ref.:

PP 7

6/6

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Gabriela Tamara López Ruano	Auditora	G.L

✓ Recursos Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop	1
Impresora	1
Memoria Flash	2

Materiales:

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4.	Resma	2	USD 4,00	USD 8,00
Esferos	Unidades	4	USD 0,25	USD 2,00
Carpetas.	Unidades	6	USD 0,25	USD 1,50
Cartuchos para impresora	Unidades	2	USD 25,00	USD 50,00
TOTAL				USD 61,50

✓ Recursos Financieros:

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 100,00
Honorarios	USD 3.000,00
TOTAL	USD 3.100,00

Atentamente

Gabriela López
LOPEZ RUANO AUDITORES

5.1.1.4 Contrato de Prestación de Servicios Profesionales



CONTRATO DE AUDITORÍA

Ref.:
PP.8
1/3

CLÁUSULAS

I CONTRATANTES.- Celebran el presente contrato, por una parte la empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, representada legalmente por el Sr Ing. Andrés Zurita, Gerente de la empresa, y por otra parte la Srta. Gabriela Tamara López Ruano, Auditora.

II OBJETO DEL CONTRATO. El objeto del contrato está enfocado a estipular los términos y condiciones bajo los cuales la Auditora presta los servicios de Auditoría de Gestión que se realizarán sobre la base del análisis de los procesos Comercial y Logística.

III RELACIÓN PERSONAL.- Las partes indican que el presente contrato es de orden civil y que no existe relación de dependencia personal entre la Empresa y la Auditora.

IV MATERIA DE CONTRATO.- La empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., suscribe el contrato con la Auditora para que ésta presente los servicios de auditoría, y la Auditora acepta prestar tales servicios, todo de conformidad con la siguiente especulación:
Efectuar la Auditoría de Gestión a los departamentos, Comercial y Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, domiciliada en la ciudad de Quito, por el periodo del 1 de julio al 31 de Diciembre del 2010. Dicho examen tendrá por objeto evaluar el grado de eficiencia, eficacia que presentan los procesos de los departamentos antes mencionados.

V OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA AUDITORA.- Durante la vigencia de este contrato la auditora se obliga a:

- a) Realizar la Auditoría de Gestión en los departamentos mencionados; entregar oportunamente a la empresa en mención los informes que se obtengan con motivo de dicha auditoría, así como a cumplir las demás obligaciones que se establecen expresamente en los términos del presente contrato.
- b) No subcontratar ni ceder en forma parcial o total en favor de cualquier otra persona física o moral los derechos y obligaciones derivados del presente contrato.
- c) Avisar por escrito sobre las circunstancias que impliquen la inversión de tiempo adicional o decremento para la prestación de los servicios objeto de este contrato.



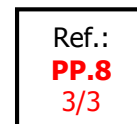
Ref.:
PP.8
2/3

- d) Informar oportunamente a la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., de los hechos y razones debidamente justificados que lo imposibiliten para cumplir, en su caso, con las obligaciones que le señala el presente contrato.
- e) Guardar total y absoluta reserva sobre la información que le proporcione la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., así como a la que tenga acceso con motivo de la auditoría objeto de este contrato, además de los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente contrato, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.
- f) Los resultados que se deriven de la auditoría pertenecerán a la Empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., los cuales podrán ser utilizados en los departamentos pertinentes para incorporar mejoras en el accionar de la empresa.
- g) La Auditora no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de la empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.

VI OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.- La empresa se compromete a entregar con la debida oportunidad la información que la Auditora, solicita en cada una de las visitas a las instalaciones.

Para mejor cumplimiento de la auditoría, se ha previsto una amplia colaboración del personal de la empresa para con la Auditora. La oportunidad y forma de esta cooperación será coordinada a través de la Coordinadora de Talento Humano, durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda la información solicitada por la Auditora para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por la Empresa de manera oportuna.

VII HORARIOS PARA LA AUDITORÍA.- Para la realización del examen la Auditora iniciará su trabajo a partir del 17 de enero del 2010 y entregará al Cliente el informe final de auditoría incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio el 18 de marzo del 2010. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

**VIII OCTAVA. MONTO DEL CONTRATO.-**

El Cliente pagará a la Auditora la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El valor total por el trabajo de auditoría es de USD 3.000,00 incluido el impuesto al valor agregado tarifa 12%.

IX PLAZO DE DURACIÓN DEL CONTRATO.- El presente contrato considerando la naturaleza de las labores a realizarse, durará desde la fecha de su celebración es decir desde el 17 de enero hasta el 6 de Marzo del 2010, tiempo dentro del cual la Auditora realizará su trabajo y terminará con las labores contratadas.

Una vez, fijadas las cláusulas del presente contrato y con previo entendimiento de las partes se procede a la firma del mismo, en la ciudad de Quito el día 20 de octubre del 2010.

GABRIELA TAMARA LOPEZ RUANO
AUDITORA

ANDRÉS ZURITA BERRÚ
GERENTE GENERAL

5.1.1.5 Aceptación del Servicio de Auditoría



ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Ref.:
PP.9
1/1

Quito, 21 Octubre del 2010

Señorita Ing.
Gabriela Tamara López Ruano
LÓPEZ RUANO AUDITORES
Quito.

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la Empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

El motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos de la Dirección Comercial y Coordinación de Logística. Consideramos que su conocimiento en el tema permitirán hacer un trabajo objetivo y meticuloso en nuestra empresa, el mismo que le permitirá brindarnos una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas que ayudarán a que alcancemos los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Sin más por el momento me despido augurando éxitos en sus labores profesionales.

Atentamente

Andrés Zurita
Gerente General


5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA COMERCIAL

En esta fase se define la estrategia a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar, la misma que fundamenta la necesidad de una auditoría para el área Comercial.

5.2.1.1 Programa Específico de Auditoría.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>ÁREA COMERCIAL</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PEC 1/2 </div> </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				Se realizará bajo el Modelo de Control Interno COSO I
1.	Narrativa del Proceso Gestión y Ventas de Asesores Comerciales	PEC.1	G.L	06-12-2010	
2.	Narrativa del Proceso de Gestión y Ventas de Antivirus y Seguridades	PEC.2	G.L	06-12-2010	
3.	Narrativa del Proceso de Gestión y Ventas de Cableado Estructurado y Networking.	PEC.3	G.L	06-12-2010	
4.	Propuesta de Flujograma Ventas Asesores Comerciales.	PEC.4		08-12-2010	
5.	Propuesta de Flujograma Gestión y Ventas de Antivirus y Seguridades	PEC.5	G.L	08-12-2010	
6.	Propuesta de Flujograma Gestión y Ventas de Cableado Estructurado y Networking.	PEC.6	G.L	08-12-2010	

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA ÁREA COMERCIAL</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEC 2/2 </div>					
7.	Preparar y aplicar cuestionarios de Control Interno al Área Comercial.	PEC.7	G.L	10-01-2011	
8.	Elaborar hallazgos de Auditoría según a la evaluación del Control Interno en el Área Comercial	HH	G.L	11-01-2011	
9.	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área Comercial.	PEC.8	G.L	19-01-2011	
10.	Informe de Control Interno	ICI.	G.L	24-01-2011	
PROGRAMA DE AUDITORÍA					
11.	Programa de Auditoría Área Comercial	PEAC	G.L	27-01-2011	
Elaborado por: Gabriela López			Fecha: 6 de diciembre del 2010.		
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 10 de diciembre del 2010.		



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEC.1
 1/2

GESTIÓN Y VENTAS DE ASESORES COMERCIALES

El Proceso de Ventas de los Asesores Comerciales inicia con la gestión de cartera de clientes con el fin de, conservar sus clientes actuales, buscar nuevos o recuperar antiguos. Los métodos que utilizan cada uno de los asesores son similares y entre estos se encuentran: indagar en revistas de tecnología, en páginas web, ingresando al portal de compras públicas o simplemente observando en las calles, empresas o negocios características que por el trabajo que realizan, consideran podrían tener interés en adquirir los productos que ofrece ENLACE DIGITAL permitiéndoles de esta forma generarse una información inicial de los posibles nichos de mercado en los cuales podrían insertar sus productos. Entre las empresas o instituciones seleccionadas, se procede a recopilar la información necesaria para establecer una base de datos de los posibles clientes, según esta base de datos se procede a realizar llamadas telefónicas a los clientes para concretar visitas en sus instalaciones y poder ofrecer los productos a través de la demostración de sus características y beneficios, además de comunicar promociones, descuentos y formas de pago en cada una de las líneas especialmente para clientes nuevos que han sido ingresados al sistema, y también para clientes antiguos que constan en la base de datos de clientes pero que tengan nuevos proyectos. Además de los clientes captados, el director de cada línea de negocio, asigna clientes para que efectúen el proceso de venta.

Una vez que el cliente indica que requiere el producto, se elabora y envía la cotización, ésta puede variar si es que se trata de productos o proyectos. En el caso de que sean proyectos que implican mayor cantidad de mercadería, se procede a realizar una evaluación que va enfocada a disminuir el precio previa consulta con el director correspondiente del rango mínimo de precios. El cliente analiza la cotización y si confirma que le resulta conveniente, se contacta con el asesor comercial para enviarle la orden de compra.

Con la orden de compra verifica la mercadería que se encuentra en stock en el sistema NEED, dependiendo del o los productos que requiera en cada una de las líneas, para analizar la posibilidad de cubrir el requerimiento del cliente. En el caso de que exista la totalidad del requerimiento en el sistema se confirma con bodega el número de productos y envía la nota de pedido a Facturación para que genere factura. Por el contrario, en el caso de que el stock sea insuficiente se procede a contactar con Logística para emitir una orden de pedido de productos nacionales, importados o generados (Licencias de Antivirus). En ocasiones se indica al cliente que el proveedor no tiene disponible el producto y el tiempo que tardaría para poder cumplir su pedido, para decidir esperar o no. Por lo general los pedidos cuando son del exterior pueden tardar de 15 - 20 días, cuando son locales de un día al otro y cuando son para fabricación en el exterior hasta 60 días.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEC.1
 2/2

Se envía a Facturación la orden de compra según las características y valores cotizados en la propuesta presentada para que genere la factura. Cuando el monto de compra es igual o menor a \$ 50,00, el pago se realiza en efectivo y la cajera entrega la factura al cliente para que retire la mercadería en bodega. En el caso de que el monto de compra sea mayor a \$ 50 dólares, se entrega la factura al vendedor para que confirme el pago en contabilidad y de la orden de despacho de la mercadería.

El cliente puede realizar el pago en efectivo con cheque post fechado, transferencia electrónica o tarjeta de crédito.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 7 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEC.2
 1/2

GESTIÓN Y VENTAS DEL DIRECTOR DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES

El Proceso Comercial del director de Antivirus y Seguridades, empieza con la gestión de cartera de clientes. En este sentido, el director maneja una cartera de clientes en la que se identifican tres segmentos: los que se acercan a las instalaciones o se contactan con la empresa, los potenciales que son localizados a través de revistas de tecnología, páginas web, o a través de oportunidades de negocio encontradas en los clientes finales para proyectar a los canales de distribución y lograr fidelización; además de los que transmite el asesor comercial para asesoramiento más técnico.

Una vez que se ha identificado al cliente potencial, el director se encarga de establecer el contacto para realizar las visitas pertinentes a sus instalaciones. Dentro de las visitas se desarrollan presentaciones comerciales del producto que están enfocadas a identificar características, módulos, ventajas competitivas y comparativas del producto. De la misma manera se desarrollan presentaciones técnicas o demostrativas que consisten en: instalar el producto, hacer un escaneo de la máquina y dar a conocer cada una de las partes de la consola (funcionalidad). (Especificación de la marca ESE). Previamente a la visita coordina capacitaciones sobre el producto (Antivirus) y proporciona documentación informativa y técnica en lo que respecta a clientes nuevos y; en lo que respecta a clientes antiguos (canales de distribución) ayuda a canalizar la información del producto en las licitaciones que realicen, además de brindarles asesoría.

El director de Antivirus y Seguridades, en el caso de negocios grandes o proyectos, está en contacto permanente con el cliente hasta concretar el negocio, pero ocasionalmente lo atiende con la venta completa hasta la verificación del despacho en Logística, por otro lado una vez que el cliente es captado asigna a un asesor comercial para que efectúe el proceso de venta.

El Departamento de Marketing realiza el pedido de los materiales para los productos de Antivirus, además recibe los códigos de los registros por parte del Director de Antivirus y Seguridades para entregarlos junto con el material al Departamento Técnico, que se encarga de generar el producto final de registros y entregarlos a Logística. Logística recibe los paquetes de registros y el material para licencias; y por medio de un Acta de Entrega - Recepción entrega a la Asistente Contable para que ingrese en el sistema NEED como kit y modifique el inventario de antivirus. Dependiendo de las notas de pedido de los asesores comerciales o del director prepara el producto (graba información de licencias en el CD e introduce en el empaque). Por medio de un formato de cotizaciones personal, verifica la correcta aplicación del precio y de la cantidad solicitada para que finalice la venta.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:

PEC.2

2/2

Dentro del Monitoreo y apoyo a los Asesores Comerciales se encarga de: Coordinar el apoyo en proyectos especiales con los clientes; Brindar charlas de capacitación sobre especificaciones de nuevos productos, procesos y políticas que ha implementado ESET; Elaborar documentación informativa del Antivirus para que sea distribuida por los vendedores a los clientes o a los canales de distribución; Ejercer un control de las ventas realizadas por cada uno de los asesores comerciales, en lo que respecta a la línea de Antivirus y Seguridades y cuando una situación no puede ser debidamente concretada por malos entendidos entre el asesor comercial y el cliente, el director se encarga de resolver los problemas que pueden suscitarse. Con la información que recolecta de los vendedores y con la que el director ha generado, se elaboran informes y proyecciones de venta semanal y mensual para presentar a Gerencia General.

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 7 de diciembre del 2010

Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEC.3
1/2

GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE NETWORKING Y CABLEADO ESTRUCTURADO

El Proceso Comercial de los directores de Networking y Cableado Estructurado empieza con la gestión de cartera de clientes. En este sentido, cada director maneja una cartera de clientes en la que se identifican tres segmentos: los que se acercan a las instalaciones o se contactan con la empresa, los potenciales que son localizados a través de revistas de tecnología, páginas web, o a través de oportunidades de negocio encontradas en los clientes finales para proyectar a los canales de distribución y lograr fidelización; además de los que transmite el asesor comercial para asesoramiento más técnico.

Una vez que se ha identificado al cliente potencial, el director se encarga de establecer el contacto para realizar las visitas pertinentes a sus instalaciones. Dentro de las visitas a los clientes corporativos se desarrolla un conocimiento global de los proyectos, en el que determina los equipos que requiere el cliente dentro de su diseño de red (switches, cámaras, routers, acces point, etc), en el caso de la línea de Networking, y en el caso de la línea de Cableado Estructurado, se determina la cantidad de material a utilizar (puntos de datos y de voz a instalar), para brindar asesoría en las necesidades de compra y a la vez explicar las ventajas de los productos.

El Coordinador de Logística es el encargado de informar el nivel de inventario de productos al director de línea, el mismo que verifica el stock a través del sistema NEED tanto de Quito como de Guayaquil.

Si no existe stock se contacta con los proveedores para enviar la orden de compra y verificar la disponibilidad del requerimiento. Si el proveedor no tiene stock de productos, toma la decisión dependiendo de la importancia del pedido que puede significar esperar hasta que se complete el pedido o importar lo que posee, por el contrario si es que dispone de stock recepta proforma para analizar los precios y dependiendo del proyecto y del cliente poder realizar las negociaciones respectivas para obtener mayores descuentos. Con el descuento asignado y aprobación de la proforma se confirma la decisión de compra. Envía la proforma a Logística mediante el formato establecido por el proveedor en el que se detalla el requerimiento y especificaciones para que inicie el trámite de importación. Ocasionalmente, apoya en la compra de pedidos a Logística según necesidades del mercado y clientes.

Por el contrario, si es que existe stock en bodega asigna a un asesor comercial para que inicie el proceso de venta.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEC.3
 2/2

Tanto el Director de Networking como el de Cableado Estructurado, en el caso de negocios grandes o proyectos, está en contacto permanente con el cliente hasta concretar el negocio, pero ocasionalmente lo atiende con la venta completa que inicia desde la captación del cliente, el envío de la cotización, la respuesta del cliente, el envío de la orden de pedido, la facturación, y la verificación del despacho en Logística.

Dentro del Monitoreo y apoyo a los Asesores Comerciales se encargan de: Acompañar en las visitas a las instalaciones de los clientes para coordinar y apoyar los requerimientos de cableado o accesorios de red en los proyectos nuevos; Brindar seguimiento y apoyo de ventas mayoristas a los clientes; resolver en el caso de que se susciten problemas entre el asesor comercial y el cliente; Analizar los productos nuevos que tienen los proveedores para brindar asesoría y capacitación a los vendedores sobre sus aplicaciones, características, e inquietudes, enfocadas a dar soluciones a los clientes; Supervisar las ventas durante la reunión semanal a cada uno de los asesores comerciales, en lo que respecta a la línea de Networking o Cableado Estructurado, Elaborar informes de venta y proyección semanal para la Gerencia General y también para los proveedores de D-Link Latinoamérica en la línea de Networking.

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 7 de diciembre del 2010

Fecha: 10 de diciembre del 2010.

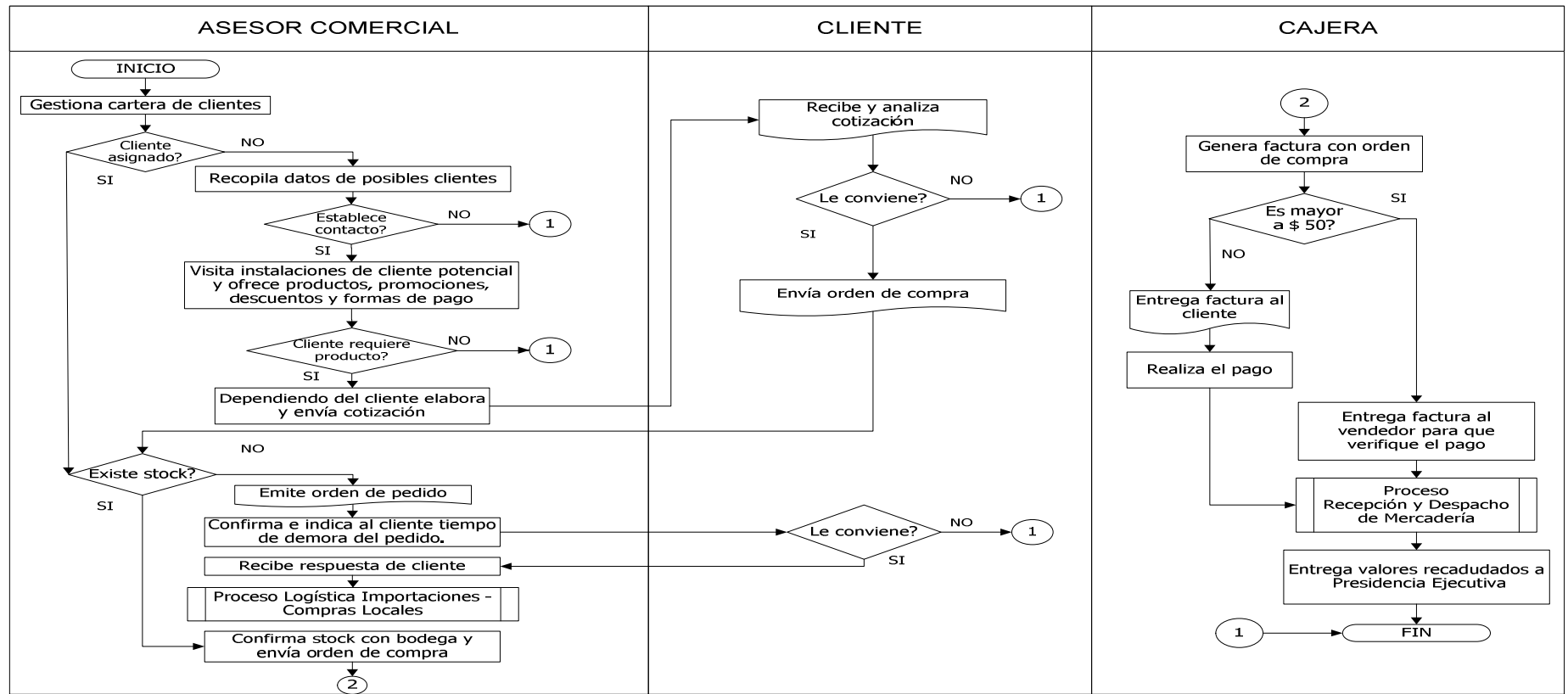


"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010

PROPUESTA DE FLUJOGRAMA VENTAS ASESORES COMERCIALES.

Ref.:
PEC.4
 1/1



Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 8 de diciembre del 2010.
Fecha: 10 de diciembre del 2010.

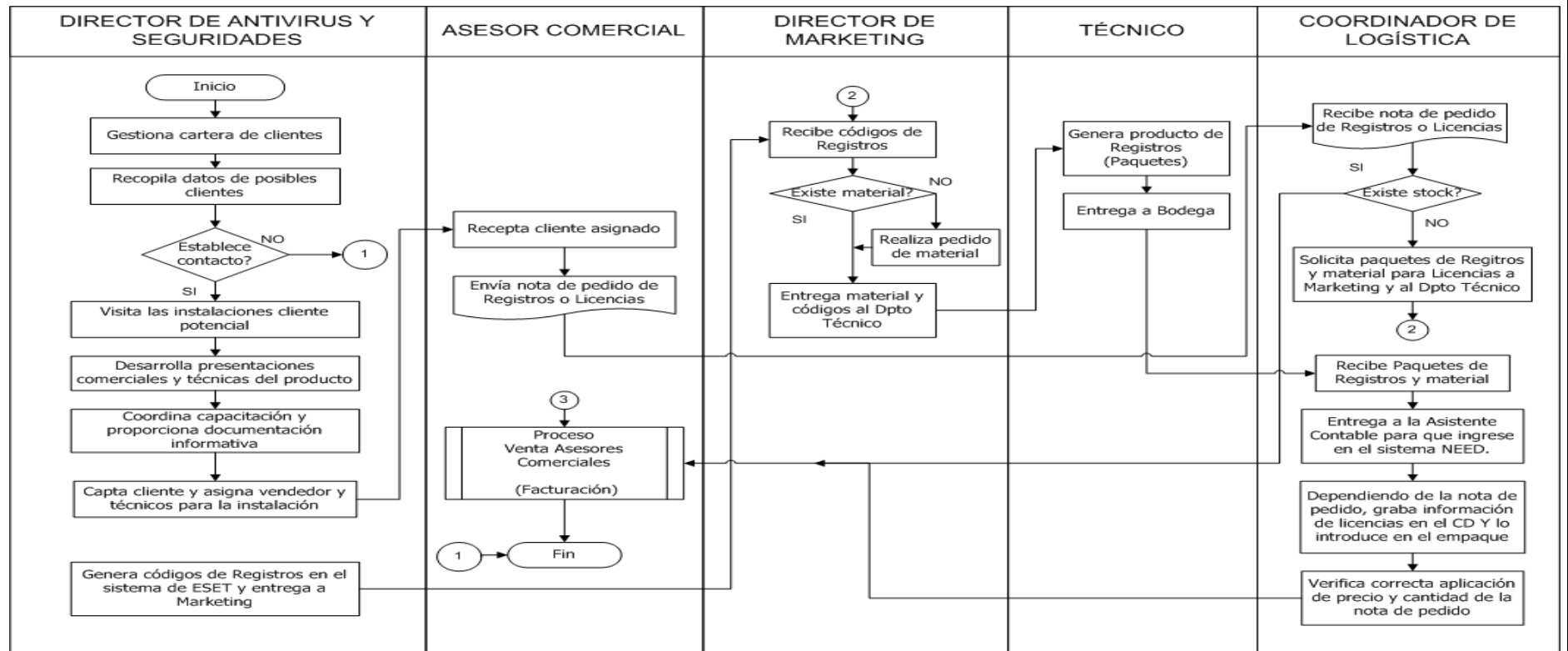


"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010

PROPUESTA DE FLUJOGRAMA GESTIÓN Y VENTAS DIRECTOR DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES

Ref.:
PEC.5
 1/1



Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 8 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010



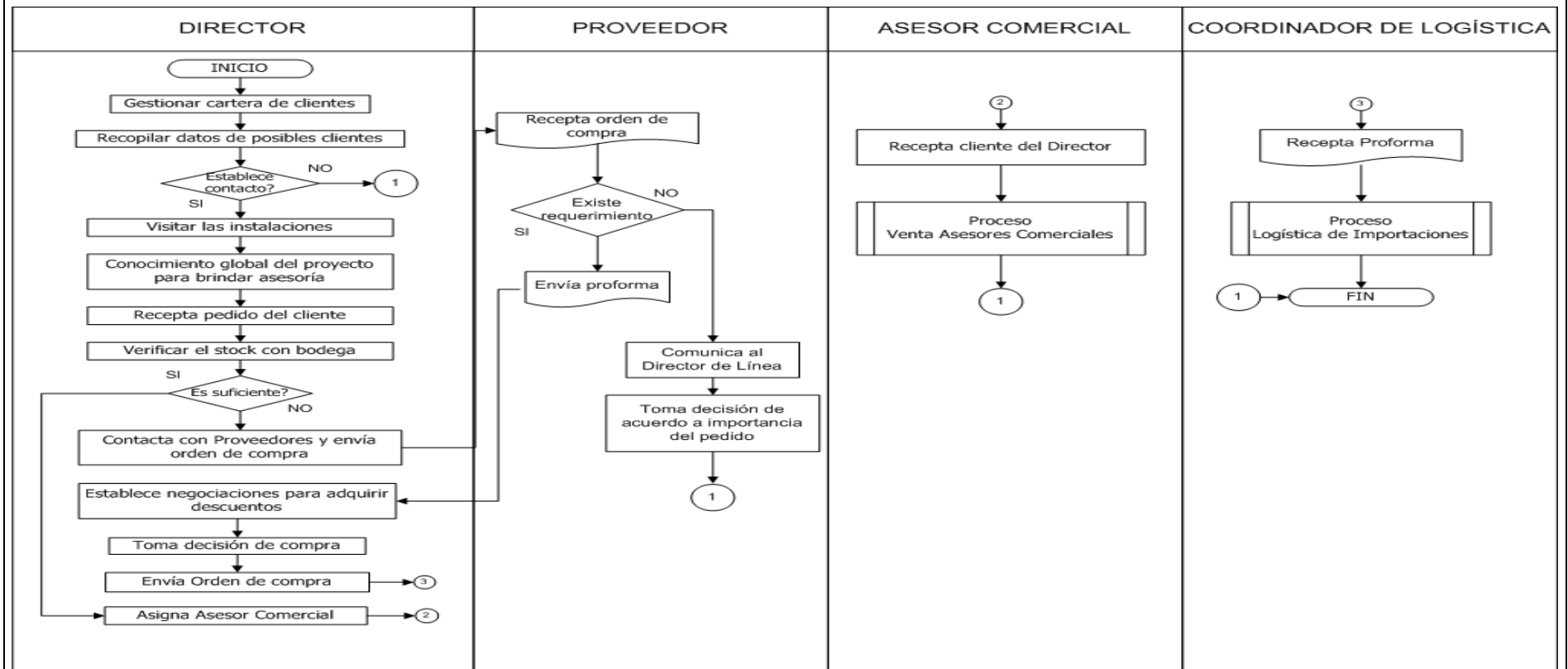
"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010

PROPUESTA DE FLUJOGRAMA GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y NETWORKING


Ref.:
PEC.6
1/1




Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 8 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010

5.2.1.1.1 Evaluación de Control Interno

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEC.7 1/5 </div>							
ENTREVISTADOS: Personal de Ventas.							
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif Obtenida	Puntaje Óptimo	
	AMBIENTE DE CONTROL						
1.	¿Existe un Manual de Normas de Competencia Laboral que describa las funciones del personal del área?		X		0	7	No se tiene conocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia. Ref: HH ECI1
2.	¿La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas?		X		0	7	Las políticas no están formalmente establecidas, solamente se comunican verbalmente. Ref: HH ECI2
3.	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			6	7	Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados, excepto para la línea de Antivirus.
4.	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas?	X			6	7	Se comprobó la debida segregación de funciones y responsabilidades para las personas del área excepto para la línea de Antivirus.
5.	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?	X			5	6	Si, cuando cuentan con un mínimo de 4 asesores comerciales. En la línea de antivirus es necesario más personal.

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEC.7 2/5 </div>							
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Óptimo	
6.	¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal?		X		0	6	Se constató que no se tiene un plan de capacitación para el personal. Ref: HH ECI3
7.	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?		X		0	6	Se constató que no se tiene definido un plan, pero es considerada una actividad del personal. Ref: HH ECI4
EVALUACIÓN DE RIEGOS							
8.	Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área y que pueden afectar el logro de los objetivos planteados?	X			5	7	Se constató la elaboración del FODA para el área.
9.	¿El stock de los productos en cada una de las líneas del negocio es permanente?	X			4	7	Se observó que el stock de productos de baja rotación no es permanente.
10.	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?	X			6	7	El área de bodega es adecuada para las necesidades, excepto para los productos de Antivirus.
11.	¿Se definen objetivos y metas para el área?	X			7	7	Se constató la existencia de objetivos y metas anuales.



Ref.:
PEC.7
3/5

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Óptimo	
	ACTIVIDADES DE CONTROL						
12.	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?		X		0	5	No se tiene un formulario para el detalle de información general de los clientes nuevos. Ref: HH ECI5
13.	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?		X		0	6	No se tiene un plan establecido pero se panifica como una actividad de cada persona Ref: HH ECI6
14.	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas?		X		0	6	La revisión solamente está basada en el cumplimiento de los cupos de venta. Ref: HH ECI7
15.	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área comercial?	X			6	6	Todas las áreas de la empresa están debidamente coordinadas.
16.	¿Se conviene con los clientes la forma de pago previo a la facturación?	X			5	5	Se informa oportunamente a los clientes las formas de pago y la posibilidad de crédito.



Ref.:
PEC.
4/5


No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN	
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Óptimo		
17.	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de negocio?		X		0	6	No se ha considerado la implementación de más productos para las líneas del negocio	Ref: HH EC18
18.	¿Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios, clientes, proveedores y competidores?	X			7	7	Se verificó que este análisis es parte de las actividades del personal.	
19.	¿El personal conoce la fijación de precios, descuentos y devoluciones?	X			5	5	Se constató los precios máximos y mínimos de los productos.	
20	¿Se comprueban las existencias previo a la confirmación del pedido?	X			6	6	Se verifica aparte del stock digital el físico antes de confirmar el pedido.	
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
21.	¿El sistema de información NEED implementado en la empresa considera es el adecuado para el desempeño de sus actividades?	X			7	7	El sistema de información implantado cumple con los requerimientos de los empleados.	
22.	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	X			6	6	Se verificó la oportunidad y métodos del personal para impartir esta información.	



Ref.:
PEC.7
5/5

SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
23.	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarlos con información sobre los productos o nuevas soluciones?	X			3	6	Se comprobó que no todo el equipo actualiza información de los productos para conocimiento del cliente.
24.	¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	X			6	6	Se constató la verificación del aspecto más importante que es la atención personalizada.
25.	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las ventas?	X			7	7	Se constató la aplicación de los montos de venta mensuales establecidas por el Gerente General.
TOTAL					97	158	
ELABORADO: Gabriela López				FECHA: 10 de enero del 2011.			
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira.				FECHA: 17 de enero del 2011.			

5.2.1.1.2 Hallazgos de Control Interno

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECI.1</p>
<p>HALLAZGO No.1</p>		
<p>TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>Condición La empresa, en lugar de un Manual de Funciones, cuenta con un Manual de Normas de Competencia Laboral que ha sido elaborado por el Gerente General, pero que los empleados no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia.</p>		
<p>Criterio Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.</p>		
<p>Causa El Gerente General ha elaborado un Manual de Normas de Competencias Laboral en lugar de un Manual de Funciones, pero aquel está incompleto y no ha sido actualizado para emitirlo como un documento formal a los empleados para que lo pongan en práctica.</p>		
<p>Efecto Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.</p>		
<p>Conclusiones: La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de Normas de Competencia Laboral ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General: Dispondrá a la Directora de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:</p>		

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.


Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.


Elaborado por: Gabriela López


Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira


Fecha: 11 de enero del 2011.

Fecha: 14 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECI.2</p>
HALLAZGO No.2		
TÍTULO: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS		
<p>Condición No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas, solamente han sido difundidas verbalmente.</p>		
<p>Criterio Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.</p>		
<p>Causa El Gerente General no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso.</p>		
<p>Efecto Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.</p>		
<p>Conclusiones: La empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General.- Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 11 de enero del 2011. Fecha: 14 de enero del 2011.</p>	

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECI.3</p>
HALLAZGO No.3		
TÍTULO: FALTA DE CAPACITACIÓN A CLIENTES INTERNOS		
<p>Condición La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y solamente son capacitados por los directores de línea de acuerdo a necesidades inmediatas.</p>		
<p>Criterio Según la estrategia planteada en la empresa es, ser un mayorista de alto valor percibido especializado, para la distribución de productos de Cableado Estructurado, Networking y Antivirus mediante la capacitación constante de sus empleados logrando que estén preparados para asesorar correctamente a los clientes.</p>		
<p>Causa Por falta de planificación de los directores de línea no se imparten las capacitaciones pertinentes a los asesores comerciales.</p>		
<p>Efecto Los asesores comerciales no brindan soluciones actualizadas y completas a los clientes. Disminuye el tiempo de respuesta a los clientes mientras solicitan asesoramiento a los directores acerca de las características, novedades o soluciones que presenten los productos.</p>		
<p>Conclusiones: La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y técnicos, lo que ocasiona que no se atienda a los clientes con las soluciones completas y se involucre mayor tiempo para dar respuesta mientras se recibe asesoramiento por parte de los directores.</p>		
<p>Recomendaciones: A los Directores de cada una de las líneas del negocio: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño comercial y técnico, motivación y habilidad de los asesores comerciales y técnicos de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de ventas para lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 11 de enero del 2011. Fecha: 14 de enero del 2011.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<table border="1"> <tr> <td>Ref.: HH ECI.4</td> </tr> </table>	Ref.: HH ECI.4
Ref.: HH ECI.4			
HALLAZGO No.4			
TÍTULO: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO A CLIENTES EXTERNOS			
<p>Condición No se tiene implementado un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes externos, ni tampoco de ventas para posibles clientes potenciales, solamente se planifica como actividad de cada una de las personas.</p>			
<p>Criterio Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para asesorar a sus socios efectivamente a los clientes.</p>			
<p>Causa Los directores de cada línea por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tienen establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes.</p>			
<p>Efecto El equipo de ventas no se involucra oportunamente con los proyectos del cliente para buscar nuevas oportunidades de negocio, además corren el riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.</p>			
<p>Conclusiones: La empresa ENLACE DIGITAL, no posee un plan de seguimiento, capacitación y asesoría para sus clientes externos, exponiéndose al riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.</p>			
<p>Recomendaciones: Al Gerente General: Dispondrá a los directores de cada una de las líneas del negocio, implementar planes de asesoría, capacitación y seguimiento de las ventas realizadas y potenciales, además asegurarse de que estos planes sean impartidos a los asesores comerciales con el fin de incrementar la fidelización de los clientes. Además, considerará la opción de incrementar personal en el área para que se encargue exclusivamente de hacer el seguimiento a las ventas para colaborar con la labor del los directores y asesores comerciales.</p>			
Elaborado por: Gabriela López	Fecha: 12 de enero del 2011.		
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira	Fecha: 14 de enero del 2011.		

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECI.5</p>
HALLAZGO No.5		
TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS		
<p>Condición No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.</p>		
<p>Criterio Dentro de buenas prácticas administrativas adoptadas por empresas con similares características del negocio, se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos.</p>		
<p>Causa Tanto la Gerencia General como el equipo de ventas, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración.</p>		
<p>Efecto Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.</p>		
<p>Conclusiones: El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.</p>		
<p>Recomendaciones: A los Directores y Asesores Comerciales.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 12 de enero del 2011. Fecha: 14 de enero del 2011.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
ÁREA COMERCIAL

Ref.: HH ECI.6

HALLAZGO No.6

TÍTULO: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Condición

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades.

Causa

El Gerente General no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los vendedores otros factores aparte del desempeño en las ventas.

Efecto

No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo de ventas tales como: percepción de su papel como vendedor, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Al Gerente General.-

Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:


- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

Me permito exponer el siguiente gráfico que detalla un modelo de evaluación referente a lo expuesto anteriormente:



Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 13 de enero del 2011.
Fecha: 14 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECI.7</p>
HALLAZGO No. 7		
TÍTULO: FALTA DE PRODUCTOS EN LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO		
<p>Condición No se tiene las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Networking y Cableado Estructurado.</p>		
<p>Criterio Las empresas necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios ya sea por mayor inversión de sus accionistas, contar con facilidades de acceder a créditos en las instituciones financieras o crédito concedido por los proveedores, para facilitar o incrementar las actividades del giro del negocio.</p>		
<p>Causa Existe dificultad para incrementar los productos en las líneas del negocio por falta de capital propio o prestado.</p>		
<p>Efecto La falta de capital propio, la poca línea de crédito en Cableado Estructurado (Hubell) y el crédito nulo en Networking (Ubiquiti), ocasiona que se deje de percibir ingresos por que no se puede disponer de todos los productos para ofrecer soluciones completas en cada una de las líneas, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio.</p>		
<p>Conclusiones: El no contar con las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Networking y Cableado Estructurado, ocasiona la pérdida de negocios, lo que no es conveniente para la empresa puesto que está disminuyendo sus ingresos y en ocasiones hasta sus clientes que requieren en su pedido mayor diversidad de productos.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.- Buscarán financiamiento en instituciones financieras que brinden las mayores facilidades y gestionarán, en lo posible, las condiciones de crédito con las empresas proveedoras, para de esta forma fortalecer el área financiera para alcanzar las metas que se han propuesto para el año 2011 en lo referente a crecimiento en ventas y rentabilidad de la empresa.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 13 de enero del 2011. Fecha: 14 de enero del 2011.</p>	

5.2.1.1.3 Medición de Riesgos



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
ÁREA COMERCIAL

Ref.:
PEC 8
 1/3

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 38% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

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

- La empresa tiene implementados considerables avances de la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones.
- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Se aplican indicadores de rendimiento en lo referente a las ventas, pero no se da la debida importancia a la medición del desempeño y supervisión al personal.
- El personal que trabaja en el área cumple el perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.



Ref.:
PEC 8
2/3

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno del Área Comercial de la Empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza = $\frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{97}{158}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,6139 \times 100 = 61,39\%$$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 61,39\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 38,61\%$$

Lo que implica que el Área Comercial tiene un nivel de confianza del 61.39% (Moderada) y un nivel de riesgo de 38,61% (Moderado) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área.

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 18 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.



Ref.:
PEC 8
3/3

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al Área Comercial, el riesgo de auditoría se compone de:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

Riesgo de auditoría= (0.38 * 0.3861 * 0.18)

Riesgo de auditoría= (0,0264) * 100

Riesgo de auditoría= 2,64 %

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 2,64% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.


Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira


Fecha: 13 de enero del 2011.
Fecha: 14 de enero del 2011.

5.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA

En esta fase se define la estrategia a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar, la misma que fundamenta la necesidad de una auditoría para el área de Logística.

5.2.2.1 Programa Específico de Auditoría

 <div style="text-align: center;"> <p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA ÁREA DE LOGÍSTICA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEL 1/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	Fecha	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				
1.	Narrativa del Proceso – Logística de Importaciones	PEL.1	G.L	09-12-2010	
2.	Narrativa del Proceso - Logística de Compras Nacionales	PEL.2	G.L	09-12-2010	
3.	Narrativa del Proceso - Logística de Recepción y Despacho de Mercadería	PEL.3	G.L	09-12-2010	
4.	Propuesta de Flujograma - Logística Importaciones	PEL.4	G.L	09-12-2010	
5.	Propuesta de Flujograma - Logística Compras Nacionales	PEL.5	G.L	09-12-2010	
6.	Propuesta de Flujograma - Logística Recepción y Despacho de Mercadería	PEL.6	G.L	09-12-2010	
7.	Preparar y aplicar cuestionarios de Control Interno al Área de Logística	PEL.7	G.L	17-01-2011	
8.	Elaborar hallazgos de auditoría de la evaluación del Control Interno.	HH	G.L	17-01-2011	

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PEL 2/2 </div>			
9.	Evaluar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área de Logística.	PEL.8	G.L	20-01-2011	
10.	Elaborar el Informe de Control Interno de las áreas Comercial y de Logística	ICI	G.L	23-01-2011	
PROGRAMA DE AUDITORÍA					
11.	Programa de Auditoría Área de Logística	PAAL	G.L	07-02-2011	
Elaborado por: Gabriela López			Fecha: 6 de diciembre del 2010.		
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 10 de diciembre del 2010.		



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEL.1
 1/1

LOGÍSTICA DE IMPORTACIONES

El coordinador de Logística, es el encargado de administrar el stock de los productos y en especial los de mayor rotación para informar a los directores los productos faltantes o el stock mínimo para que consideren el trámite de importación. Una vez que los directores han realizado las negociaciones con los proveedores le entregan la proforma de los productos tanto de Networking como de Cableado estructurado necesarios para la importación. El coordinador, se contacta con el proveedor para enviarle la orden de compra, el mismo que le envía la proforma para la revisión y el visto bueno, confirmando la facturación. Recibe factura del proveedor por medio de correo electrónico.

Se selecciona el embarcador dependiendo del mejor costo que ofrezca, para que de paso al embarque de la mercadería ya sea por vía aérea o marítima. Cuando finaliza el trámite, informa el arribo de la mercadería al Coordinador de Logística a través del correo electrónico y adjunta el documento de transporte que depende del tipo de embarque; si es marítimo adjunta el B.L. (Bill of lading), o si es aéreo adjunta la Guía Aérea. Con los montos facturados, se contrata la póliza de seguro de la mercadería a importar a través de Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. Establece contacto con el Agente de Aduana, y se le entrega en las instalaciones de la empresa toda la documentación necesaria (Documento de Transporte, Factura Comercial, DAV y Póliza de Seguro) para que realice los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías.

Mediante el número de referéndum (número de ingreso del trámite) proporcionado por la Gerencia, revisa en el Sistema de la Aduana el estado de la importación y el tipo de aforo. Si el aforo es documental, solo se revisan que los documentos estén correctos y si el aforo es físico la mercadería es sometida a revisión, lo que ocasiona que los tiempos de entrega de la mercadería se alarguen más. Una vez que el trámite ha finalizado aparece en el sistema que la liquidación de impuestos está lista. Inmediatamente, elabora una carta de débito para enviarla al Banco del Pichincha en la que se da la orden de debitar de la cuenta de ENLACE DIGITAL CIA LTDA, el valor del DAV y hacer la transferencia para el pago de impuestos.

Esta carta es impresa para la firma del presidente y del gerente, para luego enviarla paralelamente al banco y al Agente de Aduana para que confirme el pago y la mercadería pueda salir de las bodegas. Depende del volumen de la mercadería para el contrato de transporte. Si es igual o menor a tres palets (paquetes) el Coordinador tiene que acercarse a la aduana para retirar la mercadería. Finalmente entrega toda la documentación a Contabilidad.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 9 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEL.2
 1/1

LOGÍSTICA DE COMPRAS NACIONALES

El Coordinador de Logística es el encargado de revisar semanalmente el stock de los productos nacionales de alta rotación para evitar desfases en el inventario y realizar las compras pertinentes. En el caso de faltante en el inventario, el Asesor Comercial informa la novedad al Coordinador de Logística.

Con stock mínimo u orden de compra emitida por el Asesor Comercial, envía la orden de requerimiento a través de correo electrónico al proveedor (Inselec) para que confirme la disponibilidad o no del requerimiento. El proveedor confirma los ítems disponibles, los no disponibles y los ítems que serían enviados a producción con el tiempo de demora respectivo. El Coordinador, analiza la disponibilidad para confirmar o rechazar el pedido previa autorización del Asesor Comercial, que toma la decisión dependiendo de la urgencia del pedido.

Una vez que se confirma el pedido, recibe la factura y confirmación de despacho de mercadería por parte del proveedor. Ingresar en el sistema los datos de la factura, así como los de la retención.

Reúne factura comercial, comprobante de retención y entrega a la Asistente Contable para que revise e ingrese al sistema y registre el próximo pago.

Elaborado por: Gabriela López

Fecha: 9 de diciembre del 2010

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 10 de diciembre del 2010



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA

Ref.:
PEL.3
 1/1

LOGÍSTICA DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA

RECEPCIÓN

La mercadería se recibe en las instalaciones de la empresa con la respectiva factura del proveedor, el Director junto con el asistente de Bodega se encargan de descargar la mercadería y verificar que llegue en las mejores condiciones.

En el caso de importaciones, cuando la mercadería no sea entregada en la empresa o presente problemas se informa al Director para hacer uso del seguro de la mercadería con el deducible de la póliza que es de \$ 400,00; o si es un monto menor gestionar con el proveedor una nota de crédito. En el caso de compras locales con problemas no se recibe la mercadería y se informa al proveedor, o en ocasiones excepcionales cuando las unidades están faltantes se genera una guía del proveedor que es firmada por el director de la línea, documento utilizado para agilizar el proceso de facturación y hábil hasta que es sustituido el faltante a Logística que se encarga de dar de baja con la factura correspondiente. El Asistente de Bodega, digita la información en el Sistema NEED solamente de los productos que ingresan a la compañía como mercadería, con el fin de actualizar el inventario del stock para que tanto los directores de línea como los vendedores puedan disponer del producto en la venta actual o en ventas posteriores.

DESPACHO

Con la nota de pedido emitida por el Asesor Comercial, se confirma el stock real del inventario en el sistema NEED e indica los productos que entrega, se separa en el sistema los productos por cliente y se pre – alista físicamente la mercadería según el pedido.

Una vez que el asesor confirma la orden de despacho, el Despachador, recibe la factura y organiza la ruta dependiendo de las direcciones del cliente, para entregar la mercadería en sus instalaciones.

En las ventanillas de bodega con la copia de la factura se hace la entrega de la mercadería ya sea al cliente o al despachador. Se solicita escribir en la factura el nombre y el número de cédula de la persona que retira la mercadería.

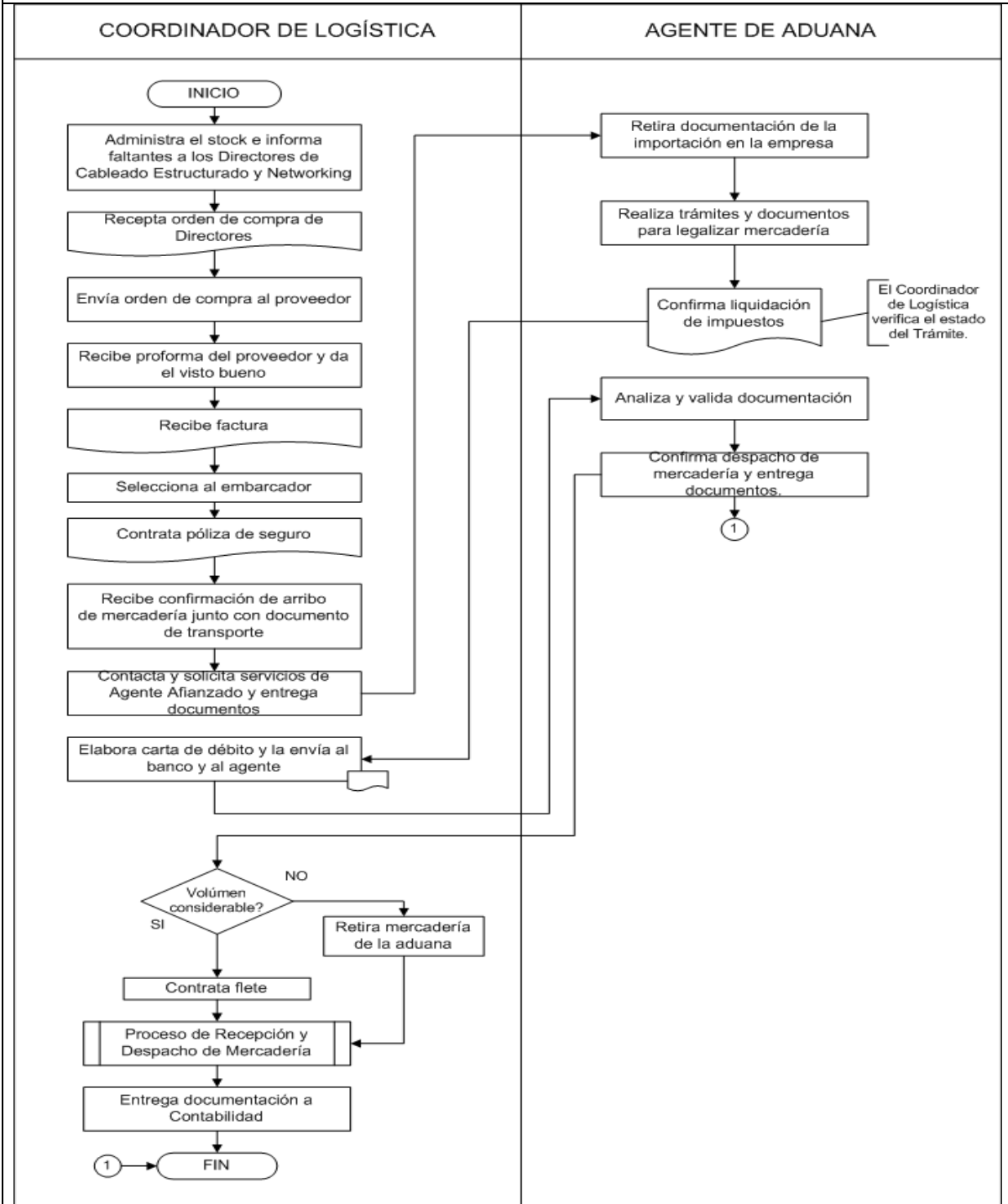
Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 9 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA IMPORTACIONES

Ref.:
PEL.4
 1/1



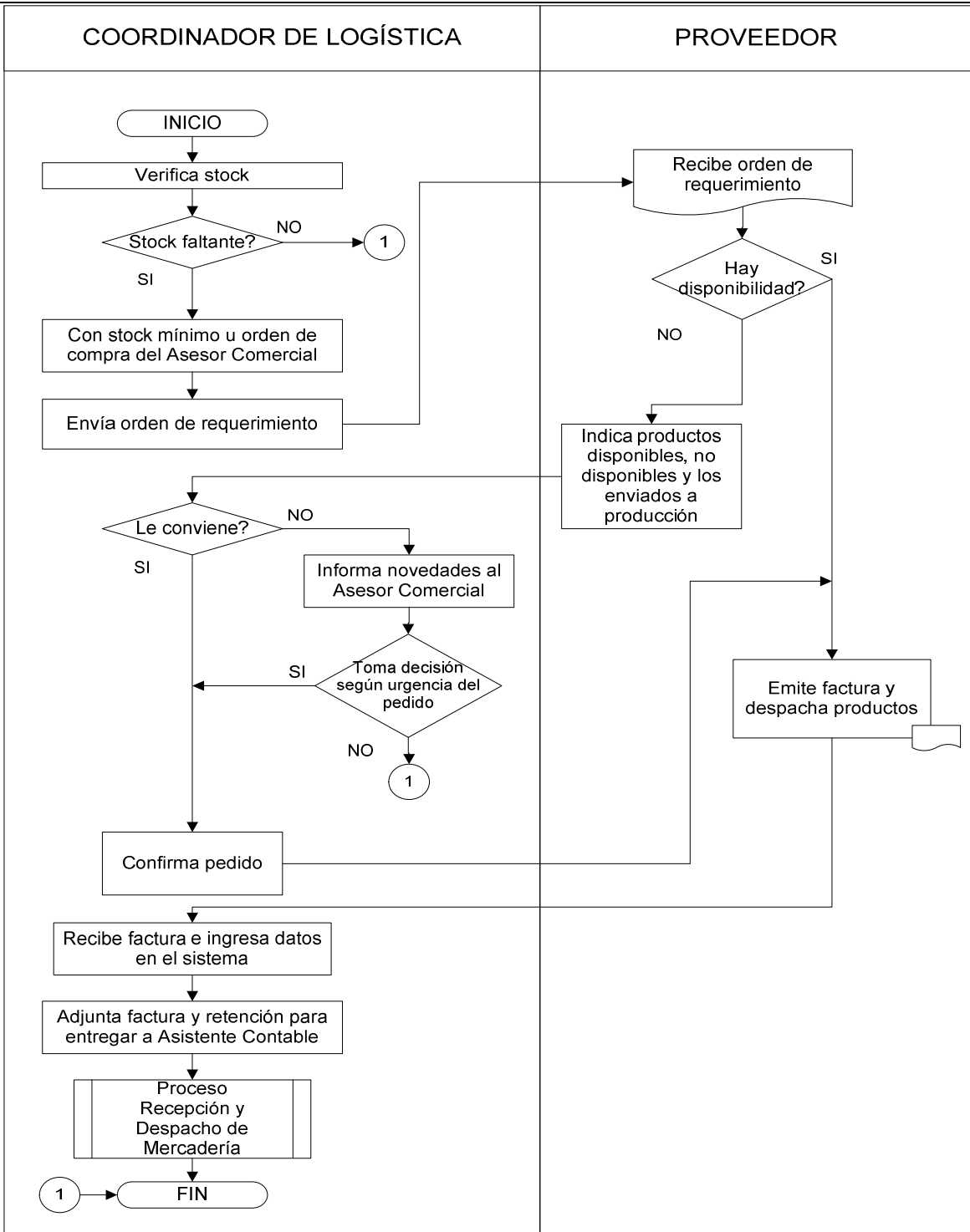
Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 9 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA COMPRAS NACIONALES

Ref.:
PEL.5
 1/1



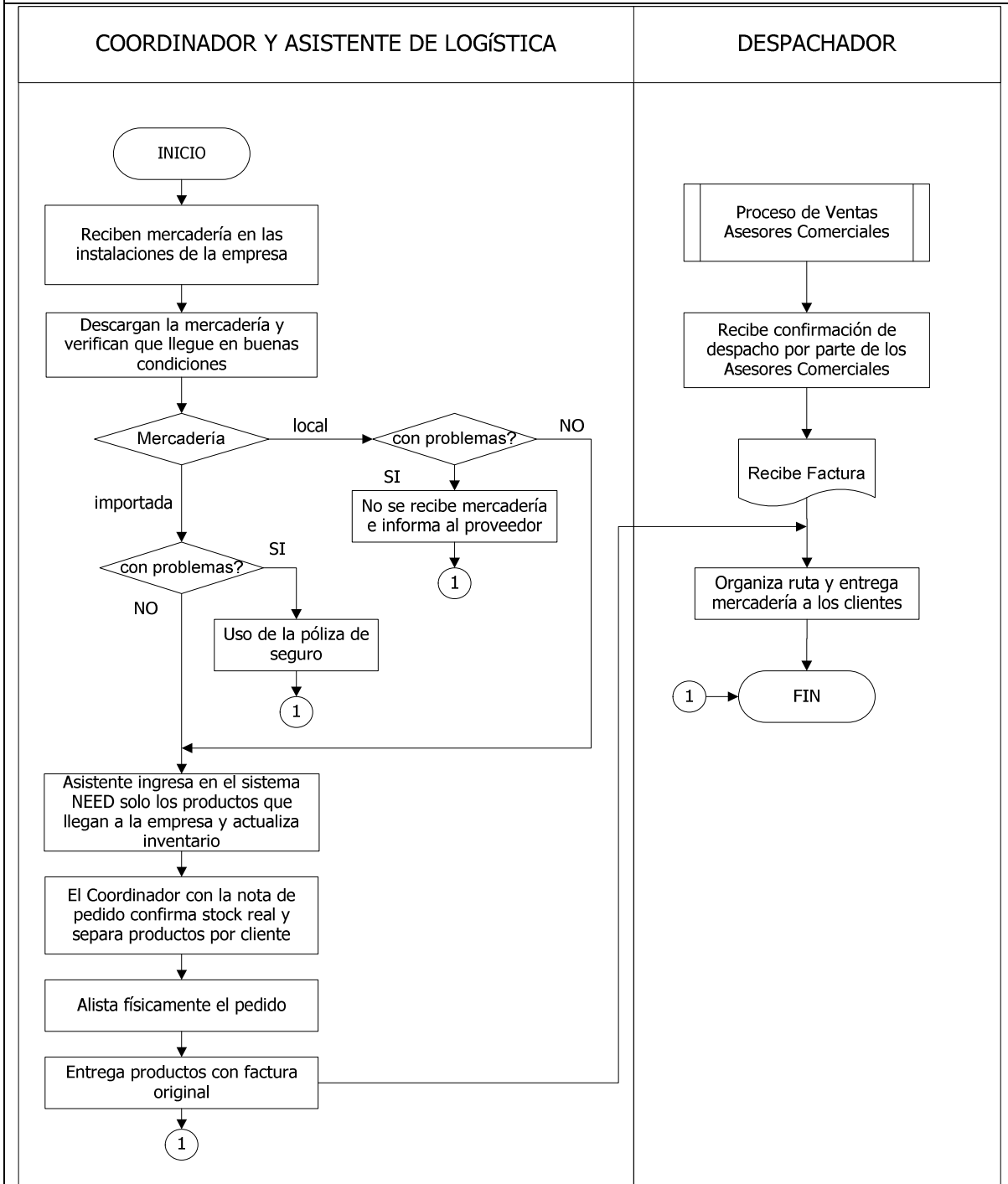
Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 9 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA
RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA


Ref.:
PEL.6
 1/1



Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 9 de diciembre del 2010
Fecha: 10 de diciembre del 2010.

5.2.2.1.1 Evaluación del Control Interno.

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEL.7 1/4 </div>							
ENTREVISTADO: Coordinador del Área de Logística							
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Óptimo	
AMBIENTE DE CONTROL							
1.	¿Existe un Manual de Normas de Competencia Laboral que describa las funciones del personal del área?		X		0	7	No se tiene conocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia. Ref: HH ECI1
2.	¿Existen políticas enfocadas al área de compras nacionales o importaciones?		X		0	7	Todas las políticas se manejan de manera tácita. Ref: HH ECI2
3.	¿Se cuenta con personal calificado en este proceso?	X			7	7	Los empleados cumplen con el perfil laboral exigido para el cargo.
4.	¿Considera que se encuentran debidamente asignadas las funciones de las personas que trabajan en el área?	X			7	7	Se observo que las funciones están designadas de acuerdo al puesto de trabajo.
5.	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los requerimientos del negocio?	X			5	5	El constató que número de personas es el adecuado.
6.	¿Se capacita al encargado en aspectos relevantes al proceso?		X		0	7	No se capacita al personal del área en aspectos específicos del proceso. Ref: HH ECI8



Ref.:
PEL.7
2/4


No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calif. Obtenida	Puntaje Óptimo	
	EVALUACIÓN DE RIEGOS						
7.	¿Los productos y las bodegas están protegidos en el caso de siniestros?	X			7	7	Se ha contratado la póliza de seguros para mercadería nacional e importada.
8.	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?		X		0	6	No hay espacio suficiente y son escasas las normas de seguridad. Ref: HH ECI9
9.	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?		X		0	5	Solamente se manejan criterios del coordinador Ref: HH ECI 10
	ACTIVIDADES DE CONTROL						
10.	¿Para realizar la importación de los productos cuenta con la autorización de alguna persona?	X			5	5	Los directores de Cableado Estructurado y Networking autorizan las importaciones.
11.	Cuando se presenta algún inconveniente ¿la solución del mismo es rápida?	X			5	5	Se verificó la pronta solución de los problemas para evitar desfases del negocio.
12.	¿Se manejan criterios del mejor costo beneficio en las importaciones o compras nacionales realizadas?	X			6	6	Es una política que se ha impartido para el área.
13.	¿Se maneja un buen control en la administración de efectivo para efectuar las compras?	X			6	6	Se planifican e informan las compras a la Gerencia Financiera para la asignación de presupuesto.



Ref.:
PEL.7
3/4


No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	
14.	¿Antes de proceder a la compra de productos nacionales o importados recibe solicitudes de los requerimientos?	X			5	5	Los requerimientos son presentados por los directores de línea o los asesores comerciales.
15.	¿Se lleva un archivo de control sobre las compras que se efectúan?	X			5	5	Se archivan los documentos de ingreso de mercadería.
16.	¿Existen niveles de aprobación de compras según los montos de éstas?	X			6	6	Los montos dependen de los proyectos que se tengan que cumplir.
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
17.	¿El sistema de información NEED implementado en la empresa es el adecuado para el desempeño de sus actividades?	X			7	7	El sistema de información implantado cumple con los requerimientos de los empleados.
18.	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	X			7	7	Se verificó la oportunidad y métodos del personal para impartir esta información.
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
19.	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal que efectúa este proceso?		X		0	5	No se evalúa el desempeño de las personas del área de ninguna forma.


Ref:
HH
ECI
11


							Ref.: PEL.7 4/4
20.	¿Se supervisa continuamente el proceso de adquisiciones?	X			5	5	La supervisión va enfocada al control del inventario.
TOTAL					83	120	
ELABORADO: Gabriela López				FECHA: 10 de enero del 2011			
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira.				FECHA: 17 de enero del 2011			

5.2.2.1.2 Hallazgos de Control Interno

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: HH ECI.8</p>
HALLAZGO No.8		
TÍTULO: NULA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA		
<p>Condición El Coordinador de Logística que efectúa todas las labores del área desde las importaciones hasta el despacho de mercadería, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realizan basándose en la experiencia que ha obtenido en la empresa.</p>		
<p>Criterio Según prácticas administrativas de las organizaciones modernas el contar con personal capacitado para desarrollar el proceso de logística integralmente, les permite lograr niveles productivos deseados, con calidad asegurada y sustentable en el tiempo.</p>		
<p>Causa La falta de diligencia por parte de la Gerencia General en lo concerniente a capacitación ha ocasionado que el área de Logística no reciba estos beneficios.</p>		
<p>Efecto No se explota las habilidades del personal del área al no especializarlos ni proporcionarles información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores y más eficientes prácticas logísticas dentro de la empresa, para contribuir al logro de las metas propuestas.</p>		
<p>Conclusiones: La empresa ENLACE DIGITAL, no ha proporcionado capacitación al personal de Logística en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas logísticas para contribuir al logro de las metas propuestas.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General: Elaborará y hará ejecutar planes de capacitación para el área de Logística dependiendo de las necesidades que presenten sus colaboradores en temas relacionados con: Manejo de Importaciones, Bodega, Inventarios, etc.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 17 de enero del 2011. Fecha: 20 de enero del 2011.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: HH E.CI.9</p>
HALLAZGO No.9		
TÍTULO: INADECUADAS CONDICIONES DE ALMACENAJE		
<p>Condición El espacio utilizado para las instalaciones de la bodega no es suficiente y se puede evidenciar de manera clara puesto que algunos productos están a la disposición de cualesquier persona y no se tiene las seguridades respectivas, por otro lado, no se ha adecuado las instalaciones de la bodega, con el material que exigen las normas de seguridad.</p>		
<p>Criterio Tanto el Cuerpo de Bomberos como la Compañía Aseguradora, establecen criterios para evitar los siniestros y las condiciones de riesgo, para evitar pérdida o deterioro de los productos.</p>		
<p>Causa La falta de diligencia por parte de las autoridades ha ocasionado que no se verifique el espacio y las seguridades necesarias de la bodega, además, no han tomado las debidas precauciones en cuanto al material de tipo inflamable con que se encuentra diseñada la instalación.</p>		
<p>Efecto Se está exponiendo a que la mercadería del inventario en el caso de sufrir algún siniestro, no sea reconocida por parte de la compañía aseguradora, lo que ocasionaría cuantiosas pérdidas económicas para ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.</p>		
<p>Conclusiones: No se cuenta con el espacio necesario para adecuar los productos del stock y se está exponiendo los productos a posibles pérdidas o deterioro, además que las instalaciones de la bodega no están debidamente adecuadas para prevención de cualesquier tipo de siniestro.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Presidente y al Gerente General: Tomará las medidas de precaución necesarias de manera oportuna en lo que se refiere a organizar el espacio o integrar seguridades para los productos, además de rediseñar las instalaciones de la bodega con materiales más seguros para, en lo posible, prevenir siniestros de cualquier tipo.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 18 de enero del 2011. Fecha: 20 de enero del 2011.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA DE LOGÍSTICA</p>	<p>Ref.: HH ECI.10</p>
HALLAZGO No.10		
TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGÍSTICA		
<p>Condición El área de Logística no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la empresa, razón por la cual el Coordinador de Logística las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada.</p>		
<p>Criterio La Planificación Estratégica implementada en la empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral.</p>		
<p>Causa Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad de las áreas de la empresa, dejando de lado el área de Logística.</p>		
<p>Efecto Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.</p>		
<p>Conclusiones: Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Logística ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General: Involucrará al área de Logística dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 18 de enero del 2011. Fecha: 20 de enero del 2011.</p>	

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 ÁREA COMERCIAL</p>	<p>Ref.: HH ECIL.11</p>
HALLAZGO No.11		
TÍTULO: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS		
<p>Condición No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas que conforman el área de Logística</p>		
<p>Criterio Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.</p>		
<p>Causa El Gerente General, por falta de interés, no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal de logística que le permita conocer ha detalle las actitudes de las personas.</p>		
<p>Efecto No se tiene una estimación objetiva de los factores que involucran el accionar del equipo de logística y se está exponiendo la empresa a que los resultados se enfoquen solamente al cumplimiento de los trabajos que ellos realizan.</p>		
<p>Conclusiones: No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas del área de Logística, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General.- Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. - Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). - Mejorar la comunicación entre jefes y empleados. - Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados (afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales y mejorar su desempeño en los puntos débiles). 		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 19 de enero del 2011. Fecha: 20 de enero del 2011.</p>	

5.2.2.1.3 Medición de Riesgos



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
ÁREA DE LOGÍSTICA

Ref.:
PEL 8
1/3

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se pudo determinar que el riesgo inherente es de 38% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

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

- La empresa tiene implementados considerables avances de la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones.
- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.
- No se aplican indicadores de rendimiento al personal del área de Logística, ni tampoco se da la debida importancia a la supervisión y medición del desempeño.
- El personal que trabaja en el área cumple el perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.



Ref.:
PEL 8
2/3

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno del Área de Logística de la Empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza = $\frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{83}{120}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,6917 \times 100 = 69,17\%$$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 69,17\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 30,83\%$$

Lo que implica que el Área de Logística tiene un nivel de confianza del 69,17% (Moderada - Alta) y un nivel de riesgo de 30,83% (Moderado - Bajo) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área.



Ref.:
PEL 8
3/3

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 18 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al Área de Logística, el riesgo de auditoría se compone de:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

Riesgo de auditoría= (0.38 * 0.3083 * 0.18)

Riesgo de auditoría= (0,021) * 100

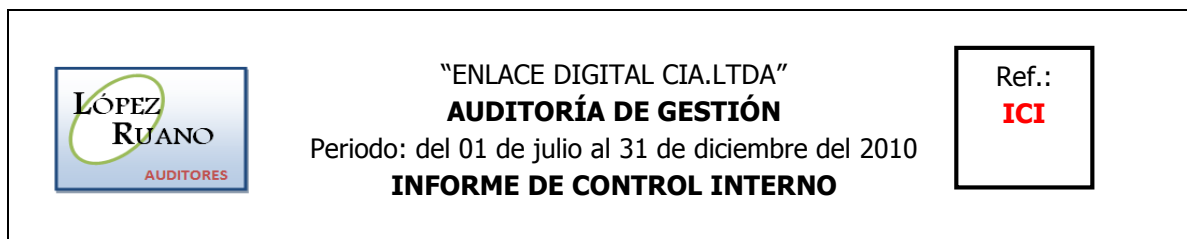
Riesgo de auditoría= 2,11 %

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 2,11% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 19 de enero del 2011.
Fecha: 20 de enero del 2011.

5.2.3 INFORME DE CONTROL INTERNO



Quito, 24 de enero del 2011

Ing.

Andrés Zurita

Gerente General

ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

Presente.

He auditado la gestión de los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, por el periodo comprendido en el semestre julio – diciembre del 2010, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la Empresa una garantía para el logro de los objetivos incluidos en las categorías de eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, pero no la seguridad total del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados, esto es lo que se considera como una debilidad material que es una deficiencia importante o una combinación de deficiencias importantes que originan, con una probabilidad más que remota, que un evento indeseado no sea prevenido o detectado, oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los Procesos Administrativos de la áreas Comercial y Logística se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del

funcionamiento del control interno. Sin embargo, se han notado asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que por su importancia, considero deben ser incluidos en este informe. Los asuntos que llaman la atención, están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno que puede afectar al logro de los objetivos, y que se describen a continuación:

PARTE I

ÁREA COMERCIAL

HALLAZGO 1: INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

La empresa, en lugar de un Manual de Funciones, cuenta con un Manual de Normas de Competencia Laboral que ha sido elaborado por el Gerente General, pero que los empleados no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia. Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo. El Gerente General ha elaborado un Manual de Normas de Competencias Laboral en lugar de un Manual de Funciones, pero aquel está incompleto y no ha sido actualizado para emitirlo como un documento formal a los empleados para que lo pongan en práctica. Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Conclusiones:

La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de Normas de Competencia Laboral ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a la Directora de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.

Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

HALLAZGO 2: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS

No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas, solamente han sido difundidas verbalmente. Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo. El Gerente General no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso. Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

Conclusiones:

La empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

HALLAZGO 3: FALTA DE CAPACITACIÓN A CLIENTES INTERNOS

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y solamente son capacitados por los directores de línea de acuerdo a necesidades inmediatas. Según la estrategia planteada para la empresa es ser un mayorista de alto valor percibido especializado, para la distribución de productos de Cableado Estructurado, Networking y Antivirus mediante la capacitación constante de sus empleados logrando que estén preparados para asesorar correctamente a los clientes. Por falta de planificación de los directores de línea no se imparten las capacitaciones pertinentes a los asesores comerciales.

Conclusiones:

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y técnicos, lo que ocasiona que no se atiende a los clientes con las soluciones completas y se involucre mayor tiempo para dar respuesta mientras se recibe asesoramiento por parte de los directores.

Recomendaciones:

A los Directores de cada una de las líneas del negocio: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño comercial y técnico, motivación y habilidad de los asesores comerciales y técnicos de ENLACE DIGITAL CIA. LTDA, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de ventas para lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa.

HALLAZGO 4: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO A CLIENTES EXTERNOS

No se tiene implementado un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes externos, ni tampoco de ventas para posibles clientes potenciales, solamente se planifica como actividad de cada una de las personas. Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para asesorar a sus socios efectivamente a los clientes. Los directores de cada línea por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tienen establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes. El equipo de ventas no se involucra oportunamente con los proyectos del cliente para buscar nuevas oportunidades de negocio, además corren el riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.

Conclusiones:

La empresa ENLACE DIGITAL, no posee un plan de seguimiento, capacitación y asesoría para sus clientes externos, exponiéndose al riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a los directores de cada una de las líneas del negocio, implementar planes de asesoría, capacitación y seguimiento de las ventas realizadas y potenciales, además asegurarse de que estos planes sean impartidos a los asesores comerciales con el fin de incrementar la fidelización de los clientes. Además, considerará la opción de incrementar personal en el área para que se encargue exclusivamente de hacer el seguimiento a las ventas para colaborar con la labor de los directores y asesores comerciales.

HALLAZGO 5: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos. Dentro de buenas prácticas administrativas adoptadas por empresas con similares características del negocio, se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos. Tanto la Gerencia General como el equipo de ventas, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración. Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Conclusión:

El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.

Recomendaciones:

A los Directores y Asesores Comerciales.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

HALLAZGO 6: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas. Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades. El Gerente General no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los vendedores otros factores aparte del desempeño en las ventas. No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo de ventas tales como: percepción de su papel como vendedor, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).

- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

Me permito exponer el siguiente gráfico que detalla un modelo de evaluación referente a lo expuesto anteriormente:



HALLAZGO 7: FALTA DE PRODUCTOS EN LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO

No se tiene las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Networking y Cableado Estructurado. Las empresas necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios ya sea por mayor inversión de sus accionistas, contar con facilidades de acceder a créditos en las instituciones financieras o crédito concedido por los proveedores, para facilitar o incrementar las actividades del giro del negocio. Existe dificultad para incrementar los productos en las líneas del negocio por falta de capital propio o prestado. La falta de capital propio, la poca línea de crédito en Cableado Estructurado (Hubell) y el crédito nulo en Networking (Ubiquiti), ocasiona que se deje de percibir ingresos porque no se puede disponer de todos los productos para ofrecer soluciones completas en cada una de las líneas, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio.

Conclusiones

El no contar con las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Networking y Cableado Estructurado, ocasiona la pérdida de negocios, lo que no es conveniente para la empresa puesto que está disminuyendo sus ingresos y en ocasiones hasta sus clientes que requieren en su pedido mayor diversidad de productos.

Recomendaciones:

Al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.- Buscarán financiamiento en instituciones financieras que brinden las mayores facilidades y gestionarán, en lo posible, las condiciones de crédito con las empresas proveedoras, para de esta forma fortalecer el área financiera para alcanzar las metas que se han propuesto para el año 2011 en lo referente a crecimiento en ventas y rentabilidad de la empresa

PARTE II**ÁREA DE LOGÍSTICA****HALLAZGO 8: NULA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA**

El Coordinador de Logística que efectúa todas las labores del área desde las importaciones hasta el despacho de mercadería, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realiza basándose en la experiencia que ha obtenido en la empresa. Según prácticas administrativas de las organizaciones modernas el contar con personal capacitado para desarrollar el proceso de logística integralmente, les permite lograr niveles productivos deseados, con calidad asegurada y sustentable en el tiempo. La falta de diligencia por parte de la Gerencia General en lo concerniente a capacitación ha ocasionado que el área de Logística no reciba estos beneficios. No se explota las habilidades del personal del área al no especializarlos ni proporcionarles información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores y más eficientes prácticas logísticas dentro de la empresa, para contribuir al logro de las metas propuestas.

Conclusiones:

La empresa ENLACE DIGITAL, no ha proporcionado capacitación al personal de Logística en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas logísticas para contribuir al logro de las metas propuestas.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Elaborará y hará ejecutar planes de capacitación para el área de Logística dependiendo de las necesidades que presenten sus colaboradores en temas relacionados con: Manejo de Importaciones, Bodega, Inventarios, etc.

HALLAZGO 9: INADECUADAS CONDICIONES DE ALMACENAJE

El espacio utilizado para las instalaciones de la bodega no es suficiente y se puede evidenciar de manera clara puesto que algunos productos están a la disposición de cualesquier persona y no se tiene las seguridades respectivas, por otro lado, no se ha adecuado las instalaciones de la bodega, con el material que exigen las normas de seguridad. Tanto el Cuerpo de Bomberos como la Compañía Aseguradora, establecen criterios para evitar los siniestros y las condiciones de riesgo, para evitar pérdida o deterioro de los productos. La falta de diligencia por parte de las autoridades ha ocasionado que no se verifique el espacio y las seguridades necesarias de la bodega, además, no han tomado las debidas precauciones en cuanto al material de tipo inflamable con que se encuentra diseñada la instalación. Se está exponiendo a que la mercadería del inventario en el caso de sufrir algún siniestro, no sea reconocida por parte de la compañía aseguradora, lo que ocasionaría cuantiosas pérdidas económicas para ENLACE DIGITAL CIA.LTDA.

Conclusiones:

No se cuenta con el espacio necesario para adecuar los productos del stock y se está exponiendo los productos a posibles pérdidas o deterioro, además que las instalaciones de la bodega no están debidamente adecuadas para prevención de cualesquier tipo de siniestro.

Recomendaciones:

Al Presidente y al Gerente General: Tomará las medidas de precaución necesarias de manera oportuna en lo que se refiere a organizar el espacio o integrar seguridades para los productos, además de rediseñar las instalaciones de la bodega con materiales más seguros para, en lo posible, prevenir siniestros de cualquier tipo.

HALLAZGO 10: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGÍSTICA

El área de Logística no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la empresa, razón por la cual el Coordinador de Logística las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada. La Planificación Estratégica implementada en la empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA., debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral. Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad de las áreas de la empresa, dejando de lado el área de Logística. Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Conclusiones:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Logística ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Involucrará al área de Logística dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.

HALLAZGO 11: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas que conforman el área de Logística. Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional. El Gerente General, por falta de interés, no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal de logística que le permita conocer ha detalle las actitudes de las personas. No se tiene una estimación objetiva de los factores que involucran el accionar del equipo de logística y se está exponiendo la empresa a que los resultados se enfoquen solamente al cumplimiento de los trabajos que ellos realizan.

Conclusiones:

No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas del área de Logística, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.

- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados (afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales y mejorar su desempeño en los puntos débiles).

Esta consideración sobre el control interno ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la empresa y no involucra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales tal como se definió antes. Sin embargo, considero que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades administrativas.


Atentamente


Gabriela López

LÓPEZ RUANO AUDITORES


5.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

5.3.1 Programa Específico de Auditoría – Área Comercial

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA COMERCIAL</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PEAC 1/2 </div> </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1.	CAPTACIÓN DE POSIBLES CLIENTES				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por los Directores de Línea y los Asesores Comerciales.	CM. 1	G.L	25-01-2011	
2.	ESPECIFICACIÓN DE LA MARCA ESET A CLIENTES NUEVOS				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de ventas concretadas a partir de soporte técnico efectuado por el equipo de Antivirus y Seguridades.	CM. 2	G.L	25-01-2011	
3.	CIERRE DEL NEGOCIO				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el incremento de las ventas en el periodo auditado respecto al semestre enero-junio 2010.	CM. 3	G.L	25-01-2011	
4.	VERIFICACIÓN DEL STOCK				
	Procedimiento de Auditoría: Revisar el número de órdenes de compra que han sido emitidas a logística y que han sido atendidas completamente.	CM.4	G.L	26-01-2011	
5.	MONITOREO Y APOYO A ASESORES COMERCIALES				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por la Gerencia General.	CM.5	G.L	26-01-2011	

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA PROCESO COMERCIAL</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PAAC 2/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
6.	NIVEL DE CAPACITACIONES TÉCNICAS Y COMERCIALES				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación de cada uno de los directores de línea.	CM.6	G.L	27-01-2011	
7.	CONTACTO CON EL PROVEEDOR Y VENTA				
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el cumplimiento de los proveedores en lo que respecta a los requerimientos atendidos completamente.	CM.7	G.L	27-01-2011	
Elaborado por: Gabriela López			Fecha: 24 de enero del 2010.		
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 28 de enero del 2010.		

5.3.1.1 Papeles de Trabajo

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.: CM. 1 1/2</p>
<p>ACTIVIDAD 1: CAPTACIÓN DE POSIBLES CLIENTES</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por los Directores de Línea y los Asesores Comerciales.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p>	<p>HALLAZGOS</p>	
	<p>HH CM 1.1</p>	
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales = $\frac{\text{Número de visitas efectuadas a clientes potenciales}}{\text{Total visitas programadas a clientes potenciales}}$</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales D.CE = $\frac{34}{96} = 35\%$</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales D.N = $\frac{20}{76} = 26\%$</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales A.C 1 = $\frac{14}{38} = 36\%$</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales A.C 2 = $\frac{15}{35} = 42\%$</p>		
<p>% Visitas efectuadas a clientes potenciales A.C 3 = $\frac{10}{22} = 45\%$</p>		
		<p>VCP 1/1</p>



Ref.:
CM. 1
2/2

- ✓ Se evidencia solamente un 35% de eficacia en las visitas programadas a los clientes potenciales por parte del Director de Cableado Estructurado.
- ✓ Se evidencia solamente un 26% de eficacia en las visitas programadas a los clientes potenciales por parte del Director de Networking.
- ✓ Se evidencia solamente un 36% de eficacia en las visitas programadas a los clientes potenciales por parte del Asesor Comercial 1.
- ✓ Se evidencia un 42% de eficacia en las visitas programadas a los clientes potenciales por parte del Asesor Comercial 2.
- ✓ Se evidencia un 45% de eficacia en las visitas programadas a los clientes potenciales por parte de Asesor Comercial 3.

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 25 de enero del 2011.

Fecha: 28 de enero del 2011.



VISITAS PROGRAMADAS VS VISITAS EFECTUADAS A CLIENTES POTENCIALES


VCP
1/1

No.	NOMBRE	CARGO	VISITAS PROGRAMADAS						TOTAL	VISITAS EFECTUADAS						TOTAL
			JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC		JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
1	Ing. Tatiana Gallegos	Directora de Cableado Estructurado	16	18	17	17	16	12	96	5	6	4	8	7	4	34
2	Ing. Doris Yáñez	Directora de Networking	13	13	13	14	11	12	76	3	4	3	4	4	2	20
3	Christian Escobar	Asesor Comercial 1	8	4	7	5	8	6	38	3	2	3	2	2	2	14
4	Consuelo Diaz	Asesor Comercial 2	7	6	5	6	5	6	35	3	3	2	3	1	3	15
5	Flavio Morales	Asesor Comercial 3	3	4	4	3	4	4	22	2	2	1	2	2	1	10

ψ = Información proporcionada por los Directores de Línea y Asesores Comerciales

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 25 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<table border="1"> <tr> <td>Ref.: HH CM. 1.1</td> </tr> </table>	Ref.: HH CM. 1.1
Ref.: HH CM. 1.1			
HALLAZGO No.1			
TÍTULO: DEFICIENTE NÚMERO DE VISITAS A CLIENTES POTENCIALES			
<p>Condición Los Directores de Línea y Asesores Comerciales, no han elaborado una planificación formal de visitas para clientes potenciales, ni tampoco un formulario de registro para el control de estas; razón por la cual cada uno ha establecido un número de visitas de acuerdo a su posibilidad de recursos pero su cumplimiento es bajo.</p>			
<p>Criterio Según la instrucción emitida verbalmente por el Gerente General, se deben realizar visitas a clientes potenciales al menos 1 diaria.</p>			
<p>Causa El equipo de ventas no dedica tiempo para concretar las visitas a clientes potenciales puesto que consideran ésta actividad les quita demasiado tiempo.</p>			
<p>Efecto Se deja de captar clientes potenciales o recuperar los antiguos, porque se nota que se está dando prioridad a trabajar con los ya registrados, demostrando ineficacia por parte del equipo para visitar a los clientes y posicionar a la empresa y las marcas con las que trabajan.</p>			
<p>Conclusiones: Los Directores de Línea y Asesores Comerciales, no han elaborado una planificación formal de visitas para clientes potenciales, ni tampoco un formulario de registro para el control de estas; razón por la cual cada uno ha establecido un número de visitas de acuerdo a su posibilidad de recursos pero su cumplimiento es bajo, lo que ocasiona que se deje de captar a clientes potenciales o recuperar los antiguos, dando prioridad a trabajar con los ya registrados, demostrando ineficacia por parte del equipo en la realización de visitas y en el posicionamiento de la empresa y las marcas con las que trabajan.</p> <p>Recomendaciones: A los Directores de Línea.- Planificarán e incrementarán la gestión de la cartera de clientes, la misma que será registrada en un formulario diseñado para el efecto.</p> <p>Al Gerente General: Considerará la opción de contratar una persona para el departamento Comercial que sea la encargada de gestionar la cartera de clientes, que implica realizar el primer acercamiento y luego transmitirlo al director de línea o asesor comercial para que realice la visita personalizada.</p>			
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 25 de enero del 2011. Fecha: 28 de enero del 2011.</p>		



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
**GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA
 Y ASESORES COMERCIALES**

Ref.:
CM. 2
1/1

ACTIVIDAD 2: ESPECIFICACIÓN DE LA MARCA ESET A CLIENTES NUEVOS.

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de ventas concretadas a partir de soporte técnico efectuado por el equipo de Antivirus y Seguridades.

APLICACIÓN:

Junto con el Director de Antivirus y Seguridades se efectuó una revisión de la lista de clientes registrados en el Sistema de Información de ESET, para seleccionar el número de ventas que han sido concretadas a partir de soporte técnico, y compararlas con los registros físicos que mantiene el director de las visitas efectuadas.

HALLAZGOS

HH
CM 2.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de S.T} = \frac{\# \text{ Ventas concretadas a partir de Soporte Técnico}}{\text{Total visitas de Soporte Técnico}}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de S.T} = \frac{151}{202}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de S.T} = 75\%$$

VST
1/1

- ✓ Se evidencia un 75% de eficacia en las visitas de soporte técnico efectuadas a los clientes potenciales de Antivirus y Seguridades.

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 25 de enero del 2011.

Fecha: 28 de enero del 2011.



VISITAS Y VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO


VST
1/1


No.	MES	VISITAS DE SOPORTE TÉCNICO	VENTAS CONCRETADAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO	EFICACIA DE VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO	OBSERVACIONES
1	JULIO	38	30	79%	∞
2	AGOSTO	30	21	70%	
3	SEPTIEMBRE	38	27	71%	
4	OCTUBRE	30	23	77%	
5	NOVIEMBRE	31	24	77%	
6	DICIEMBRE	35	26	74%	
TOTAL		202	151	75%	

∞ = Comparado con registro físico de visitas efectuadas

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 25 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.:</p> <p>HH</p> <p>CM 2.1</p>
HALLAZGO No.2		
TÍTULO: BAJO NIVEL DE VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO		
<p>Condición De las visitas efectuadas para brindar soporte técnico, el 75% son concretadas como ventas, y no se especifica la marca ESET adecuadamente por falta de una planificación formal de visitas y un registro de control adecuado.</p>		
<p>Criterio De los soportes técnicos efectuados a los clientes potenciales de Antivirus y Seguridades se deben concretar el 100% como ventas.</p>		
<p>Causa No se especifica la marca ESET a clientes nuevos adecuadamente por factores tanto internos como externos a la empresa entre los cuales se pueden mencionar: la red del cliente no es buena por lo que el producto no tuvo un buen funcionamiento, la preferencia a los precios bajos de la competencia, la falta de tiempo del personal de ENLACE DIGITAL para la demostración y la poca apertura del cliente para hacer las pruebas necesarias.</p>		
<p>Efecto Se presenta un 25% de ineficacia en el cierre de negocios a partir del soporte técnico efectuado, lo que ocasiona que se dejen de percibir ingresos para la empresa y no se especifique adecuadamente la marca ESET.</p>		
<p>Conclusiones: De los servicios de soporte técnico efectuados, solamente el 75% son concretados como ventas, además que no se tiene una planificación formal de visitas y un registro de control adecuado, lo que evidencia un 25% de ineficacia en el cierre de negocios para la línea de Antivirus y Seguridades dejando de percibir ingresos para la empresa y por ende que no se especifique adecuadamente la marca ESET.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Director de Antivirus y Seguridades: Tomará con mayor consideración las causas que son evidentes para no concretar los negocios lo que le permitirá hacer un análisis de los puntos a mejorar; y que en el caso de que se necesitaran mayores recursos informar oportunamente a las autoridades para que se tomen las medidas necesarias.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 25 de enero del 2011. Fecha: 28 de enero del 2011.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<table border="1"> <tr> <td>Ref.: CM. 3 1/2</td> </tr> </table>	Ref.: CM. 3 1/2
Ref.: CM. 3 1/2			
<p>ACTIVIDAD 3: CIERRE DEL NEGOCIO</p>			
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verificar el incremento de las ventas en el periodo auditado respecto al semestre enero-junio 2010.</p>			
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Por medio de la operación efectuada en el Sistema de Información NEED, se obtuvo los reportes de los montos de venta registrados en los periodos enero – junio y julio diciembre del año 2010 tanto de los directores como de los asesores comerciales, con lo que se pudo verificar el incremento de las ventas y por ende la gestión efectuada para lograr este incremento.</p>	<p>HALLAZGOS</p> <p>HH CM 3.1</p>		
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>% Incremento de Ventas = $\frac{\text{Total ventas julio - diciembre 2010}}{\text{Total ventas enero – junio 2010}}$</p> <p>% Incremento en Ventas Director Networking = $\frac{787.449,41}{570.529,24} = 38\%$</p> <p>% Incremento en Ventas Director C . E = $\frac{640.022,33}{399.674,73} = 60\%$</p> <p>% Incremento en Ventas Director A y S = $\frac{414.440,23}{350.369,15} = 18,28\%$</p> <p>% Incremento en Ventas Asesor 1 = $\frac{484.297,89}{351.585,25} = 37,75\%$</p> <p>% Incremento en Ventas Asesor 2 = $\frac{608.536,36}{324.182,38} = 87,71\%$</p> <p>% Incremento en Ventas Asesor 3 = $\frac{130.044,75}{62.271,99} = 108,83\%$</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <table border="1"> <tr> <td>IV 1/1</td> </tr> </table> </div>			IV 1/1
IV 1/1			



Ref.:
CM. 3
2/2

- ✓ Todos los meses del periodo de análisis presentan favorables porcentajes de crecimiento, lo que se evidencia principalmente por la mejora en las ventas durante el segundo semestre del año, en donde las 3 líneas se han concretado negocios efectuados en el primer semestre o del año anterior, tanto del sector público como del privado.

Elaborado por: Gabriela López

Fecha: 25 de enero del 2011.

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 28 de enero del 2011.



INCREMENTO EN VENTAS JULIO – DICIEMBRE 2010

IV
1/1

NOMBRE	CARGO	VENTAS 2010	VENTAS ENE - JUN 2010	CLIENTES	VENTAS JULIO - DIC 2010	CLIENTES
Ing. Tatiana Gallegos	Directora de Cableado Estructurado	\$ 1.091.808,44	\$ 399.674,73	346	\$ 640.022,33	342
Ing. Doris Yáñez	Directora de Networking	\$ 1.357.978,65	\$ 570.529,24	380	\$ 787.449,41	391
Ing. Juan Carlos Brito	Director de Antivirus y Seguridades	\$ 764.809,38	\$ 350.369,15	450	\$ 414.440,23	633
Christian Escobar	Asesor Comercial 1	\$ 835.883,14	\$ 351.585,25	557	\$ 484.297,89	561
Consuelo Díaz	Asesor Comercial 2	\$ 932.718,74	\$ 324.182,38	483	\$ 608.536,36	520
Flavio Morales	Asesor Comercial 3	\$ 192.316,74	\$ 62.271,99	108	\$ 130.044,75	331


○ = Verificado en el Sistema NEED

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 25 de enero del 2011.

Fecha: 28 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	Ref.: HH CM 3.1
HALLAZGO No.3		
TÍTULO: INCREMENTO DE VENTAS CON BAJA GESTIÓN DE CLIENTES		
<p>Condición Hay un incremento de las ventas entre el 18% y 38% dependiendo del director de línea o del asesor comercial, que principalmente obedece al mejoramiento de la temporada en las ventas, pero se evidencia que se está trabajando con un número de clientes similar al semestre anterior, que en su mayoría son los clientes registrados y VIP, lo que demuestra que la captación de nuevos es escasa.</p>		
<p>Criterio Se debe incrementar las ventas considerando una mayor cantidad de clientes que se logra a través de la gestión de la cartera de clientes.</p>		
<p>Causa Los Directores de Línea y los Asesores Comerciales no han gestionado adecuadamente la cartera de clientes por falta de recursos como el tiempo y personal dando prioridad a trabajar con los ya registrados ya que consideran que cuando dedican tiempo para concretar las visitas se reduce la eficiencia de su trabajo puesto que dejan de lado otras de sus actividades importantes.</p>		
<p>Efecto Ineficacia por parte del equipo de ventas al gestionar la cartera de clientes dejando de lado la posibilidad de incrementar mayormente los ingresos económicos para la empresa.</p>		
<p>Conclusiones: Existe incremento en las ventas en el periodo de análisis que obedece principalmente al mejoramiento de la temporada, pero se evidencia que se está trabajando con un número de clientes similar al semestre anterior, lo que demuestra que la captación de nuevos es escasa y ocasiona que se deje de captar clientes potenciales o recuperar los antiguos, y trabajando de preferencia con los ya registrados.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Gerente General: Verificará con mayor frecuencia la gestión de cartera de clientes en cada uno de los Directores y Asesores Comerciales, y generará soluciones para que esta actividad tome los correctivos necesarios.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 25 de enero del 2011. Fecha: 28 de enero del 2011.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
**GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA
 Y ASESORES COMERCIALES**

Ref.:
CM. 4
1/1

ACTIVIDAD 4: VERIFICACIÓN DEL STOCK

PROCEDIMIENTO 1: Revisar el número de órdenes de compra que han sido emitidas a logística y que han sido atendidas completamente.

APLICACIÓN:

Se indagó a cada uno de los asesores comerciales sobre el nivel de servicio que han recibido de logística expresado en porcentaje, comparando con el stock de productos del sistema de información NEED, para verificar el nivel de stock que mantiene bodega para atender los requerimientos de ventas.

HALLAZGOS

HH
CM 4.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Nivel de servicio de Logística = $\frac{\% \text{ Órdenes de compra atendidas completamente}}{\% \text{ Órdenes de compra emitidas a Logística}}$

Nivel de servicio de Logística Asesor 1: $\frac{70 \%}{100 \%} = 70 \%$


Nivel de servicio de Logística Asesor 2: $\frac{80 \%}{100 \%} = 80 \%$


Nivel de servicio de Logística Asesor 3: $\frac{85 \%}{100 \%} = 85 \%$

- ✓ Se presenta un nivel de eficacia del Nivel de Servicio de Logística entre el 70% y 85%.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 26 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.: HH CM 4.1</p>
HALLAZGO No. 4		
TÍTULO: INEFICIENCIA EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LOGÍSTICA		
<p>Condición Según las estadísticas de los asesores comerciales han considerado que existe un incumplimiento del nivel de servicio de Logística entre el 20% y 30%.</p>		
<p>Criterio El nivel de inventario en la empresa debe ser permanente para atender completamente todos los requerimientos de los asesores comerciales.</p>		
<p>Causa El Coordinador de Logística no ha gestionado un nivel de inventario permanente para hacer frente a los requerimientos del negocio.</p>		
<p>Efecto Se refleja un 30% de ineficacia en el nivel de servicio de Logística lo que se ocasiona que por falta de productos, los vendedores no puedan cumplir completamente los pedidos de los clientes y en ocasiones hasta pierdan la venta, lo que por ende involucra una disminución en los ingresos para la empresa.</p>		
<p>Conclusiones: Se evidencia un incumplimiento del nivel de servicio de Logística entre el 20 y 30%, porcentaje que demuestra ineficacia por parte del encargado del área lo que ocasiona que no se puedan cumplir completamente los pedidos de los clientes y en ocasiones hasta pierdan la venta lo que por ende involucra una disminución en los ingresos para la empresa.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Coordinador de Logística.- Verificará con mayor frecuencia el inventario de los productos sobre todo los de mayor rotación e incrementará en el caso de ser necesario el número de compras tanto locales como del exterior para evitar caer en incumplimiento de la órdenes de compra.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 26 de enero del 2010. Fecha: 28 de enero del 2010.</p>	

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Ref.: CM. 5</p>
<p>ACTIVIDAD 5: MONITOREO Y APOYO A ASESORES COMERCIALES</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por la Gerencia General.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p>	<p>Se obtuvo el cuadro resumen de los cupos mensuales de venta realizado por los directores de línea y los asesores comerciales, el mismo que ha sido presentado mensualmente en las reuniones de control dirigidas por el Presidente Ejecutivo y el Gerente General con lo que se pudo verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por cada línea del negocio.</p>	<p>HALLAZGOS</p>
		<p>Aplicando los Procedimientos de Auditoría no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p>% Cumplimiento de metas de venta establecidas = $\frac{\text{Monto de venta cumplido por línea}}{\text{Monto de venta asignado por línea}}$</p>		
<p>Directora de Networkig: 90,66 % Directora de Cableado Estructurado: 115,66 % Director de Antivirus y Seguridades: 98,66 % Asesor Comercial 1: 142% Asesor Comercial 2: 177% Asesor Comercial 3: 72%</p>	<p>CCA</p>	
<p>✓ Se puede evidenciar que en cada una de las líneas del negocio los cupos de venta han sido cumplidos por los directores, esto gracias a situaciones como: el trabajo conjunto que lo realizan con los asesores comerciales, el control que ejercen las autoridades semanal y mensualmente en las proyecciones y las ventas cumplidas, además por el incentivo que genera en los vendedores las comisiones ganadas a partir del cumplimiento de 80% del cupo establecido.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 26 de enero del 2010 Fecha: 28 de enero del 2010.</p>	



**MONTO DE VENTA ASIGNADO Y CUMPLIDO POR
LOS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES**

CCA

DIRECTORA DE NETWORKING

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	\$ 112.833,26	\$ 136.211,43	\$ 106.688,65	\$ 134.655,89	\$ 146.454,40	\$ 138.713,71
CUPO POR LINEA	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	81%	97%	76%	93%	101%	96%

DIRECTORA DE CABLEADO ESTRUCTURADO

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	\$ 92.821,64	\$ 79.712,79	\$ 110.403,39	\$ 128.283,33	\$ 110.146,59	\$ 137.442,33
CUPO POR LINEA	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	98%	84%	116%	135%	116%	145%

DIRECTOR DE ANTIVIRUS Y SEGURIDADES

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	\$ 65.228,00	\$ 68.063,00	\$ 71.779,00	\$ 66.246,00	\$ 63.065,00	\$ 80.085,00
CUPO POR LINEA	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	93%	97%	103%	95%	90%	114%

¥

ASESOR COMERCIAL 1

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	78.822,42	62.553,86	86.356,91	53.207,12	60.997,39	142.547,94
CUPO MENSUAL	51.000,00	51.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	155%	123%	144%	89%	102%	238%
VENTAS NETWORKING	27.816,84	18.258,91	11.161,77	10.910,69	14.900,81	19.287,20
CUPO MENS NETWORKING	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
CUMPL-CUP. NETWORKING	174%	114%	70%	68%	93%	121%
VENTAS CABLEADO	26.792,47	22.115,13	48.805,49	15.873,31	27.761,66	90.937,91
CUPO MENS CABLEADO	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CUMPL- CUP. CABLEA	134%	111%	244%	79%	139%	455%
VENTAS ANTIVIRUS	24.213,11	22.179,82	26.389,65	26.423,12	18.334,92	32.322,83
CUPO MENS ANTIVIRUS	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
CUMPL- CUP. ANTIVIRUS	186%	171%	203%	203%	141%	249%

ASESOR COMERCIAL 2

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	63.670,78	99.513,20	77.063,21	161.736,23	127.345,25	82.631,04
CUPO MENSUAL	51.000,00	53.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	125%	188%	128%	270%	212%	138%
VENTAS NETWORKING	24.404,28	58.301,09	38.780,94	64.835,61	69.071,01	57.971,60
CUPO MENS NETWORKING	17.000,00	17.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
CUMPL-CUP. NETWORKING	144%	343%	194%	324%	345%	290%
VENTAS CABLEADO	26.757,47	32.942,74	32.348,61	85.843,47	51.553,57	19.505,77
CUPO MENS CABLEADO	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
CUMPL- CUP. CABLEA	107%	132%	129%	342%	206%	78%
VENTAS ANTIVIRUS	12.609,04	8.249,47	5.933,66	11.417,15	6.714,67	5.153,77
CUPO MENS ANTIVIRUS	12.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
CUMPL- CUP. ANTIVIRUS	105%	69%	40%	76%	45%	34%

¥

ASESOR COMERCIAL 3

MES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL VENTAS DEL MES	25.775,10	22.182,35	25.454,91	19.354,18	16.439,13	24.237,08
PROYECCIÓN MENSUAL	30.000,00	30.000,00	35.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
CUMPL.PROY. MENSUAL	86%	74%	73%	65%	55%	81%
VENTAS NETWORKING	12.200,00	4.609,38	12.025,88	6.802,74	6.564,65	6.566,55
CUPO MENS NETWORKING	10.140,80	10.800,00	10.000,00	14.850,00	13.650,00	10.000,00
CUMPL-CUP. NETWORKING	120%	43%	120%	46%	48%	66%
VENTAS CABLEADO	9.379,93	6.751,81	5.901,20	7.363,84	2.200,57	7.369,75
CUPO MENS CABLEADO	10.750,00	11.300,00	14.500,00	14.350,00	3.360,00	10.000,00
CUMPL-CUP. CABLEADO	87%	60%	41%	51%	65%	74%
VENTAS ANTIVIRUS	4.195,17	10.821,16	7.527,83	5.187,60	7.673,91	10.300,78
CUPO MENS ANTIVIRUS	7.060,00	7.900,00	10.450,00	10.800,00	12.800,00	10.000,00
CUMPL-CUP. ANTIVIRUS	59%	137%	72%	48%	60%	103%


 Y

Y = Información proporcionada por los Directores de línea y Asesores Comerciales.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 26 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y
ASESORES COMERCIALES

Ref.:
CM.6
1/1

ACTIVIDAD 6: NIVEL DE CAPACITACIONES TÉCNICAS Y COMERCIALES

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación de cada uno de los directores de línea.

APLICACIÓN:	HALLAZGOS
Se consultó con cada uno de los directores tanto el número de capacitaciones que habían sido programadas como el número de capacitaciones que habían sido efectuadas en cada uno de los meses del periodo auditado, para verificar el cumplimiento de la programación.	HH CM 6.1

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% de Capacitaciones Comerciales y Técnicas: $\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$

Directora de Networking

Capacitaciones Comerciales Programadas: 1 Ejecutadas: 1 = 100 %
 Capacitaciones Técnicas Programadas: 6 Ejecutadas: 5 = 83 %

Directora de Cableado Estructurado

Capacitaciones Comerciales Programadas: 6 Ejecutadas: 3 = 50 %
 Capacitaciones Técnicas Programadas: 3 Ejecutadas: 1 = 33 %

Director Antivirus y Seguridades:

Capacitaciones Comerciales Programadas: 6 Ejecutadas: 3 = 50 %
 Capacitaciones Técnicas Programadas: 10 Ejecutadas: 4 = 40 %

- ✓ Las capacitaciones comerciales presentan un nivel de eficacia del 50%, mientras que las capacitaciones técnicas presentan un nivel de eficacia entre el 33% y 83%

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 27 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.



CAPACITACIONES TÉCNICAS Y COMERCIALES


VS
1/1

No.	NOMBRE	CARGO	CAPACITACIONES COMERCIALES							CAPACITACIONES TÉCNICAS									
			PROGRAMADAS	07	08	09	10	11	12	EJECUTADAS	PROGRAMADAS	07	08	09	10	11	12	EJECUTADAS	
1	Ing. Tatiana Gallegos	Directora de Cableado Estructurado	6		1		1		1	3	3			1				1	
2	Ing. Doris Yáñez	Directora de Networking	1			1				1	6	1	1		2			1	5
3	Ing. Juan Carlos Brito	Director de Antivirus y Seguridades	6				1	1	1	3	10		1	1	2				4

¥ = Información proporcionada por los Directores de Línea.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 27 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	<table border="1"> <tr> <td>Ref.: HH CM 6.1</td> </tr> </table>	Ref.: HH CM 6.1
Ref.: HH CM 6.1			
HALLAZGO No.6			
TÍTULO: BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES TÉCNICAS Y COMERCIALES			
<p>Condición De las 13 capacitaciones comerciales programadas, solamente se ejecutan 7, mientras que de las 19 capacitaciones técnicas programadas, solamente se ejecutan 10.</p>			
<p>Criterio Como buena práctica administrativa el brindar capacitaciones tanto técnicas como comerciales a los clientes beneficia para lograr el posicionamiento de la empresa y la fidelización de los clientes.</p>			
<p>Causa Los Directores de Línea no han programado y documentado formalmente las capacitaciones tanto comerciales como técnicas, por lo que no se ejecutan ni se cumplen planificadamente.</p>			
<p>Efecto Se evidencia un bajo número de capacitaciones comerciales y técnicas que no facilitan lograr un acercamiento efectivo con los clientes para posicionar la marca y lograr fidelización.</p>			
<p>Conclusiones:</p> <p>No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por los directores aunque de manera informal, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones programadas y las efectuadas, consecuentemente no se posiciona adecuadamente a la marca y tampoco lograr la fidelización deseada de parte de los clientes</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Al los Directores de Línea.- Programarán las capacitaciones tanto técnicas como comerciales dependiendo de las necesidades que presenten sus clientes, las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna.</p>			
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 27 de enero del 2011. Fecha: 28 de enero del 2011.</p>		



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
**GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA
 Y ASESORES COMERCIALES**

Ref.:
CM.7
1/1

ACTIVIDAD 7: CONTACTO CON EL PROVEEDOR Y VENTA

PROCEDIMIENTO1: Verificar el cumplimiento de los proveedores en lo que respecta a los requerimientos atendidos completamente.

APLICACIÓN:

Se solicitó a los Directores de Networking y Cableado Estructurado indicar el porcentaje de cumplimiento de los proveedores, haciendo referencia a las órdenes de compra emitidas para cada importación, con lo que se pudo comprobar que dependiendo del proveedor existe incumplimiento del stock en algunos de los productos que son requeridos.

HALLAZGOS

HH
CM 7.1

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Requerimientos atendidos completamente por proveedor = $\frac{\# \text{ Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Total Requerimientos enviados al proveedor}}$

Hubbell – Conectividad

% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor = $\frac{3}{4} = 75\%$

Hubbell - Cable

% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor = $\frac{1}{1} = 100\%$

Quest

% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor = $\frac{2}{3} = 67\%$

D -Link

% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor = $\frac{4}{6} = 67\%$

Ubiquiti

% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor = $\frac{6}{6} = 100\%$

RAP
2/2

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 27 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.



RAP
1/2

CABLEADO ESTRUCTURADO

Solicitudes emitidas	Fecha	Proveedor	Req. Completo	Req. Incompleto	Observación
1	05/08/2010	HUBBELL - Conectividad	X		
2	09/09/2010	HUBBELL - Conectividad	X		
3	04/10/2010	HUBBELL - Conectividad		X	Diferencia de \$ 3000,00 en productos solicitados
4	27/12/2010	HUBBELL - Conectividad	X		
5	12/08/2010	HUBBELL - Cable	X		
6	23/08/2010	QUEST		X	Diferencia de \$ 1350,00 en productos solicitados
7	05/11/2010	QUEST	X		
8	15/09/2010	QUEST	X		

≠ = Verificado con órdenes de compra emitidas a los proveedores

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 27 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.



RAP
2/2

NETWORKING


Solicitudes emitidas	Fecha	Proveedor	Req Completo	Req Incompleto	Observación
1	13/07/2010	D- Link	X		
2	21/08/2010	D- Link		X	Diferencia de \$ 2020,00 en productos solicitados
3	15/09/2010	D- Link		X	Diferencia de \$ 986,00 en productos solicitados
4	03/10/2010	D- Link	X		
5	07/11/2010	D- Link	X		
6	11/12/2010	D- Link	X		
1	23/07/2010	Ubiquiti	X		Todas las compras se realizan bajo pedido y el tiempo de arribo de la mercadería es cada 2 meses.
2	05/08/2010	Ubiquiti	X		
3	15/09/2010	Ubiquiti	X		
4	21/10/2010	Ubiquiti	X		
5	18/11/2010	Ubiquiti	X		
6	16/12/2010	Ubiquiti	X		

≠


≠ = Verificado con órdenes de compra emitidas a los proveedores.


Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 27 de enero del 2011.
Fecha: 28 de enero del 2011.


	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 GESTIÓN Y VENTAS DIRECTORES DE LÍNEA Y ASESORES COMERCIALES</p>	Ref.: HH CM 7.1
HALLAZGO No.7		
TÍTULO: BAJO NIVEL DE STOCK EN PROVEEDORES		
<p>Condición Del total de requerimientos efectuados por los directores de línea se evidencia que, dependiendo de la empresa proveedora existe una deficiencia en el pedido aproximadamente del 25% en la línea de Hubbell y un 33% en la Línea de Quest y D-Link.</p>		
<p>Criterio Se deben atender los requerimientos de productos importados de manera completa para mantener el inventario adecuado de los productos.</p>		
<p>Causa El proveedor no tiene un nivel de stock adecuado para cumplir los requerimientos de los clientes.</p>		
<p>Efecto Se resta eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.</p>		
<p>Conclusiones: Tanto en la línea de Cableado Estructurado como en la de Networkig existe incumplimiento en los requerimientos establecidos por los directores de Línea, lo que ocasiona que se reste eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.</p> <p>Recomendaciones: Al los Directores de Línea: Buscará proveedores que cumplan adecuadamente los requerimientos de la empresa, o caso contrario buscará posibilidades con los proveedores para disminuir o eliminar esta deficiencia.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 27 de enero del 2011. Fecha: 28 de enero del 2011.</p>	

5.3.2 Programa Específico de Auditoría – Área de Logística

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</p> <p>ÁREA DE LOGÍSTICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.: PEAL 1/2</p> </div> </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	Fecha	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1.	VERIFICACIÓN DEL STOCK				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Revisar que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra.</p>	LG. 1	G.L	28-02-2011	
2.	CONTACTO CON EL PROVEEDOR				
	<p>Procedimiento de Auditoría 1: Solicitar al Coordinador de Logística el número de compras locales efectuadas en el periodo auditado y verificar los pedidos que han sido atendidos completamente.</p>	LG. 2	G.L	28-02-2011	
	<p>Procedimiento de Auditoría 2: Analizar si las compras de mercadería local fueron entregadas a tiempo por parte del proveedor.</p>	LG. 3	G.L	28-02-2011	
3.	SELECCIÓN DEL EMBARCADOR				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Verificar si la selección del embarcador es la mejor en lo que se refiere a términos del mejor costo/beneficio.</p>	LG.4	G.L	01-03-2011	
4.	CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Revisar si las pólizas de seguro contratadas han sido realizadas de acuerdo a los términos establecidos previos a la importación.</p>	LG.5	G.L	01-03-2011	
5.	CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Revisar si las pólizas de seguro contratadas ha sido realizadas de acuerdo a los términos establecidos previos a la importación.</p>	LG.6	G.L	01-03-2011	

 <p style="text-align: center;">"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA ÁREA DE LOGÍSTICA</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> Ref.: PEAL 2/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	Fecha	OBSERVACIONES
6.	RECEPCIÓN DE MERCADERIA				
	Procedimiento de Auditoría: Requerir el número de importaciones y el número de compras locales para verificar la calidad de entregas efectuadas.	LG.7	G.L	03-03-2011	
7.	ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar una muestra de facturas del periodo auditado y verificar si se ha cumplido con los parámetros establecidos en bodega para su ingreso.	LG.8	G.L	03-03-2011	
8.	DESPACHO DE MERCADERÍA				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar una muestra de los registros de ventas de la empresa junto con los documentos de respaldo para verificar la idoneidad del despacho.	LG.9	GL.	03-03-2011	
Elaborado por: Gabriela López			Fecha: 24 de enero del 2010.		
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 28 de enero del 2010.		

5.3.2.1 Papeles de Trabajo

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 COMPRAS LOCALES</p>	<p>Ref.: LG.1 1/1</p>
<p>ACTIVIDAD 1: VERIFICACIÓN DEL STOCK</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Revisar que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se indagó al Coordinador de Logística sobre el número de veces que revisa el stock de productos nacionales al mes para constatar la deficiencia de existencias y comparar con el número de compras efectuadas con el fin de medir el nivel de verificación del stock y la frecuencia con que el inventario es repuesto en especial de los productos de mayor rotación.</p>	<p>HALLAZGOS</p> <p>Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p style="text-align: center;">Verificación del stock = $\frac{\text{Número de revisiones mensuales del stock de productos nacionales}}{\text{Número de compras locales efectuadas}}$</p>		
<p>Verificación del stock = $\frac{28}{26} \times 100$ } VS Verificación del stock = 108% } 1/1</p>		
<p>✓ La verificación del stock es la correcta, y oscila entre un promedio de 4 a 5 veces al mes, que concuerda con las compras efectuadas según los requerimientos por deficiencias presentadas en bodega, especialmente en los productos de mayor rotación, lo que evidencia la eficiencia por parte del Coordinador de Logística al manejar el inventario con el conocimiento apropiado, según las necesidades del negocio.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 28 de febrero del 2011. Fecha: 04 de febrero del 2011.</p>	



REVISIONES DEL STOCK DE PRODUCTOS

VS
1/1

No.	MES	VERIFICACIÓN DEL STOCK	COMPRAS LOCALES EFECTUADAS	CÓDIGO	OBSERVACIONES
1	JULIO	5	5	I-1050	El promedio de verificación del stock es una vez por semana para realizar los pedidos y evitar el desabastecimiento de los productos, especialmente los de alta rotación.
				BEA-I-1101	
				DEX-P-1041	
				I-1217-N	
2	AGOSTO	4	5	DEX-P-1142	
				I-0313	
				DEX-P-0308	
				DEX-P-0315	
3	SEPTIEMBRE	5	5	DEX-P-1024	
				I-1171	
				DEX-P-1044	
				DEX-P-1045	
4	OCTUBRE	4	4	BEA-I-1045	
				DEX-P-1053	
				DEX-P-1103	
				I-1215-N	
5	NOVIEMBRE	4	5	DEX-P-1170	
				BEA-I-1044	
				DEX-P-1172	
				BEA-I-1005-N	
				BEA-I-1035	
				DEX-P-1054	
6	DICIEMBRE	4	4	I-1004-N	
				BEA-I-1041	
				DEX-P-1171	
				BEA-I-1188	

£

£ Verificado con registro de compras locales

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 28 de febrero del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
COMPRAS LOCALES

Ref.:
LG.2
1/1

ACTIVIDAD 2: CONTACTO CON EL PROVEEDOR

PROCEDIMIENTO 1: Solicitar al Coordinador de Logística el número de compras locales efectuadas en el periodo auditado y verificar los pedidos que han sido atendidos completamente.

APLICACIÓN:

Se obtuvo el registro que mantiene el Coordinador de Logística de las compras locales efectuadas durante el periodo de análisis y mediante la observación de las órdenes de requerimiento enviadas y confirmadas por parte del proveedor se pudo verificar que éstas no son cumplidas completamente.

HALLAZGOS

HH
LG 2.2

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = \frac{\text{Número de Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Total Requerimientos enviados al Proveedor}}$$

$$\% \text{ Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = \frac{19}{26} \times 100$$

$$\% \text{ Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = 73\%$$

RAC
2/2

- ✓ Existe un 27% de ineficacia en el cumplimiento de los requerimientos por parte del proveedor.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 28 de febrero del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.



REGISTRO DE COMPRAS LOCALES

RAC
1/2

CÓDIGO	CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	PEDIDO COMPLETO	PEDIDO INCOMPLETO
1	I-1050	GABINETE COMPACTO 7 UR	100	X	
2	I-1004-N	GABINETE PUERTA DE MALLA DE 2.10 M.	120	X	
3	I-1171	VENTILADOR CON CABLE 2 MT Y ENCHUFE	90		X
4	I-1217-N	GABINETE PUERTA DE MALLA DE 2.10 M.	75	X	
5	I-1215-N	GABINETE PUERTA DE MALLA DE 2.10 M. DE COMUNICACIONES	90	X	
6	I-0313	GABINETE METALICO S. PESADO	60		X
7	DEX-P-0308	AMARRAS PLASTICAS 20 CM T8HD NEGRA	100	X	
8	DEX-P-0315	AMARRAS PLASTICAS 20 CM T8HD NEGR	100	X	
9	DEX-P-1024	ANGULO EXTERNO PARA CANALETA 40X25 MARFIL	75		X
10	DEX-P-1041	UNION PARA CANALETA 40X25 MARFIL	120	X	
11	DEX-P-1044	TAPA FINAL PARA CANALETA 40X25 MARFIL	120	X	
12	DEX-P-1045	UNION PARA CANALETA 60X40 MARFIL	120	X	
13	DEX-P-1054	DERIVACION EN T PARA CANALETA 60X40 MARFIL	50		X
14	DEX-P-1053	CANALETA PLASTICA 40X25 LISA BLANCA	80	X	
15	DEX-P-1103	ANGULO PLANO PARA CANALETA 40X25 BLANCO	97	X	
16	DEX-P-1142	RACK CERRADO 84p/g 2154X604X754 NEGRO	50		X
17	DEX-P-1170	ANGULO INTERNO PARA CANALETA 100X45 BLANCO	75	X	
18	DEX-P-1171	ANGULO EXTERNO PARA CANALETA 100X45 BLANCO	75	X	
19	DEX-P-1172	ANGULO PLANO PARA CANALETA 100X45 BLANCO	110	X	
20	BEA-I-1005-N	RACK CERRADO 84p/g 2154X604X754 NEGRO	60	X	
21	BEA-I-1035	SOPORTE DE PARED 19p/g 8UR	54		X
22	BEA-I-1045	RACK ABIERTO DE PISO 84" 44 UR	80	X	



REGISTRO DE COMPRAS LOCALES

RAC
2/2

23	BEA-I-1101	BANDEJAS ESTANDAR 19" 2 UR	75	} ®	X	
24	BEA-I-1041	RACK ABIERTO DE PISO 72plg 36UR	37		X	X
25	BEA-I-1044	VENTILADOR CON CABLE 2 MT. Y ENCHUFE	100		X	
26	BEA-I-1188	BANDEJA DESLIZABLE PARA TECLADO 2 UR	80		X	


® = Verificado con órdenes de requerimiento enviadas al proveedor

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 28 de febrero del 2011.

Fecha: 04 de marzo del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 COMPRAS LOCALES</p>	<p>Ref.: HH LG 2.2</p>
HALLAZGO No.1		
TÍTULO: REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS LOCALES INCOMPLETOS		
<p>Condición Durante el periodo julio – diciembre del 2010, se enviaron 26 órdenes de requerimientos al proveedor, de las cuales solo 19 fueron atendidas completamente.</p>		
<p>Criterio Se deben atender los requerimientos locales de manera completa para mantener el inventario adecuado de los productos.</p>		
<p>Causa El proveedor de productos locales no tiene un nivel de stock adecuado para cumplir con los requerimientos del cliente.</p>		
<p>Efecto Se resta eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.</p>		
<p>Conclusiones: De las 26 órdenes de requerimiento enviadas al proveedor, solamente 16 fueron atendidas completamente, lo que ocasiona que se reste eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Coordinador de Logística.- Buscará proveedores locales que satisfagan de mejor forma los requerimientos de la empresa en lo que a nivel de stock permanente y suficiente se refiere.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 28 de febrero del 2011. Fecha: 04 de marzo del 2011.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
COMPRAS LOCALES

Ref.:
LG 3
1/1

ACTIVIDAD 2: CONTACTO CON EL PROVEEDOR

PROCEDIMIENTO 2: Analizar si las compras de mercadería local fueron entregadas a tiempo por parte del proveedor.

	HALLAZGOS
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó al Coordinador de Logística los pedidos de compras locales durante el periodo auditado, que son las compras efectuadas y se analizó conjuntamente con los documentos de ingreso de mercadería la fecha de ingreso, verificando de esta manera que todos los pedidos han sido entregados en el plazo establecido es decir si exceder las 24 horas y cumpliendo con los tiempos de entrega acordados por la empresa.</p>	<p>HH LG 3.1</p>

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Cumplimiento del proveedor en la entrega = $\frac{\text{Número de compras locales recibidas a tiempo}}{\text{Total compras locales efectuadas}}$

% Cumplimiento del proveedor en la entrega = $\frac{20}{26} \times 100$

% Cumplimiento del proveedor en la entrega = 76%

CP
1/1

✓ Se evidencia un 23% de ineficacia en la entrega oportuna de las compras locales.

Elaborado por: Gabriela López	Fecha: 28 de febrero del 2011.
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira	Fecha: 04 de marzo del 2011.



RECEPCIÓN OPORTUNA DEL PEDIDO


CP
1/1

No.	Fecha de Pedido	Nombre del Proveedor	Descripción del Pedido	RECEPCIONES		Observaciones
				A Tiempo	Fuera de Tiempo	
1	05/07/2010	INSELEC	I-1050	X		
2	14/07/2010	INSELEC	I-1004-N	X		
3	20/07/2010	INSELEC	I-1171	X		
4	29/07/2010	INSELEC	I-1217-N	X		
5	03/08/2010	INSELEC	I-1215-N	X		
6	09/08/2010	INSELEC	I-0313	X		
7	17/08/2010	INSELEC	DEX-P-0308		X	Se recibió al día siguiente
8	27/08/2010	INSELEC	DEX-P-0315	X		
9	02/09/2010	INSELEC	DEX-P-1024	X		
10	07/09/2010	INSELEC	DEX-P-1041	X		
11	15/09/2010	INSELEC	DEX-P-1044		X	Con 5 horas de retraso
12	27/09/2010	INSELEC	DEX-P-1045	X		
13	06/10/2010	INSELEC	DEX-P-1054	X		
14	11/10/2010	INSELEC	DEX-P-1053	X		
15	21/10/2010	INSELEC	DEX-P-1103	X		
16	26/10/2010	INSELEC	DEX-P-1142	X		
17	02/11/2010	INSELEC	DEX-P-1170		X	Se recibió al día siguiente
18	09/11/2010	INSELEC	DEX-P-1171	X		
19	12/11/2010	INSELEC	DEX-P-1172	X		
20	16/01/1900	INSELEC	BEA-I-1005	X		
21	23/11/2010	INSELEC	BEA-I-1035		X	Con 6 horas de retraso
22	26/11/2010	INSELEC	BEA-I-1045	X		
23	08/12/2010	INSELEC	BEA-I-1101		X	Se recibió al día siguiente
24	17/12/2010	INSELEC	BEA-I-1041	X		
25	23/12/2010	INSELEC	BEA-I-1044	X		
26	28/12/2010	INSELEC	BEA-I-1188	X		

£ = Verificado con registro de compras locales

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 28 de febrero del 2011.
Fecha: 4 de marzo del 2011.

	<p>"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 COMPRAS LOCALES</p>	<p>Ref.: HH LG 3.1</p>
HALLAZGO No.2		
TÍTULO: INEFICACIA EN LA ENTREGA OPORTUNA DE PEDIDOS		
<p>Condición Durante el periodo julio – diciembre del 2010, se realizaron 26 compras al proveedor local, de las cuales solo 20 fueron entregadas a tiempo.</p>		
<p>Criterio Según las condiciones pactadas entre la empresa y el proveedor, los pedidos de compras locales deben ser entregados en las instalaciones de la empresa el mismo día que se efectúa la compra, o máximo con 4 horas de retraso</p>		
<p>Causa El proveedor por falta de organización, no cumple con las condiciones pactadas para la entrega de productos.</p>		
<p>Efecto No se puede disponer la mercadería para atender las ventas en los plazos establecidos, causando insatisfacción en el servicio prestados a los clientes. Incremento ocasional de gastos por parte de la empresa al tratar de compensar la entrega con condiciones diferentes a las pactadas inicialmente.</p>		
<p>Conclusiones: De las 26 compras realizadas al proveedor local, solo 20 fueron entregadas a tiempo, lo que ocasiona que no se pueda disponer de la mercadería para atender las ventas en los plazos establecidos, y causando insatisfacción en el servicio prestados a los clientes, además del incremento ocasional de gastos por parte de la empresa al tratar de compensar la entrega con condiciones diferentes a las pactadas inicialmente.</p>		
<p>Recomendaciones: Al Coordinador de Logística.- Establecerá políticas para la recepción de los pedidos que estén enfocadas a definir por escrito las condiciones necesarias y obligatorias para la empresa, las mismas que proporcionará al proveedor para su conocimiento y cumplimiento.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 28 de febrero del 2011. Fecha: 4 de marzo del 2011.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
IMPORTACIONES

Ref.:
LG 4
 1/1

ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DEL EMBARCADOR

PROCEDIMIENTO 1: Verificar si la selección del embarcador es la mejor en lo que se refiere a términos del mejor costo/beneficio.

APLICACIÓN:

Se obtuvo por parte del Coordinador de Logística las propuestas presentadas por los embarcadores internacionales que suman 5, de las cuales se pudo constatar claramente que se trabaja con la propuesta que brinda los mejores precios.

HALLAZGOS

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.

ANÁLISIS

PROPUESTAS PRESENTADAS: 5

EMPRESAS SELECCIONADAS: 1 (Trabaja tanto para embarques aéreos como marítimos)

PEM
 1/1

- ✓ De las propuesta presentadas por las empresas embarcadoras, se pudo evidenciar que el Coordinador de Logística previa selección y análisis selecciona la más conveniente en lo que a precios se refiere, dejando de lado un aspecto de vital importancia como es el análisis de la experiencia en el mercado que le serviría como referencia para confiar que la mercadería no tendrá problemas en su envío.

Elaborado por: Gabriela López

Fecha: 01 de febrero del 2011.

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 04 de marzo del 2011.



SELECCIÓN DEL EMBARCADOR

PEM
1/1


EMPRESA	DESCRIPCIÓN	TARIFA AÉREA	TARIFA MARÍTIMA	COSTOS EN ORIGEN				COSTOS LOCALES				OBSERVACIONES	EMPRESA SELECCIONADA
				BILL OF LANDING	HANDLING	SALIDAS	TIEMPO EN TRÁNSITO	DESCONSOLIDACIÓN	GASTOS PORTUARIOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	CERTIFICACIÓN DE FLETE		
ECO LOGISTICS ECUADOR	FLETE INTERNACIONAL MIAMI - GUAYAQUIL		\$ 70,00 ton/m3 Mínimo \$150,00	\$ 45,00	\$ 65,00	Semanales - directo	5 - 7 dias	\$ 7,00 ton /m3 Mínimo \$ 55,00	6 ton /m3 \$ Mínimo 50,00	\$ 75,00	\$ 35,00	Costos Locales + IVA	
MUDITRANSPORT	TRÁFICO AÉREO MIAMI - QUITO	\$ 1.30 x Kgs Mínimo \$ 180,00				Según información de la línea	3 dias a la semana	0,10 x Kgs Mínimo \$ 45,00		\$ 50,00	\$ 45,00	Costos Locales + IVA	X
MUDITRANSPORT	FLETE INTERNACIONAL MIAMI - GUAYAQUIL		\$ 68,00 ton/m3 Mínimo \$ 130,00	\$ 50,00	\$ 30,00	Semanales	7 dias	\$ 6,00 ton/m3 Mínimo \$ 50,00	\$ 6,00 ton/m3 Mínimo \$ 50,00		\$ 35,00	Costos Locales + IVA	X
UNIVERSAL CARGO	FLETE INTERNACIONAL MIAMI - GUAYAQUIL		\$ 70,00 ton/m3 Mínimo \$180,00	\$ 45,00	\$ 50,00	Semanales	8 dias	\$ 10,00 ton/m3 Mínimo \$ 45,00	\$ 12,00 ton/m3 Mínimo \$ 60,00		\$ 45,00	Costos Locales + IVA	
PROVEXCAR CIA.LTDA	FOB PUERTO HONG KONG AL PUERTO DE GUAYAQUIL		\$ 90,00 ton/m3 Mínimo \$ 150,00	\$ 50,00		Semanales	30 dias	\$ 8,00 ton/m3 Mínimo \$ 40,00	\$ 8,00 ton/m3 Mínimo \$ 40,00	\$ 35,00	\$ 25,00	Costos Locales + IVA	

μ

μ = Verificado con propuestas de embarcadores emitidas a Enlace Digital.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 01 de febrero del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.

	<p>“ENLACE DIGITAL CIA.LTDA” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 IMPORTACIONES</p>	<p>Ref.: LG.5 1/1</p>
<p>ACTIVIDAD 5: CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 1: Revisar si las pólizas de seguro contratadas ha sido realizadas de acuerdo a los términos establecidos previos a la importación.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>La Gerencia General proporcionó las pólizas de seguro de cada una de las importaciones, en las cuales se pudo comparar con las facturas que se ha cumplido con los términos establecidos en lo que respecta a la cantidad de productos y precio de negociación que es de acuerdo al valor FOB.</p>	<p>HALLAZGOS</p> <p>Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
<p>Póliza de seguro sin errores = $\frac{\text{Número de pólizas de seguro sin errores}}{\text{Total pólizas de seguro.}}$</p>		
<p>Póliza de seguro sin errores = $\frac{15}{15} \times 100$</p>		
<p>Póliza de seguro sin errores = 100%</p>		
<p>✓ Para contratar la póliza de seguro se trabaja con los valores facturados por el proveedor por lo que describen exactamente las cantidades y precios facturados para la generación de la póliza, sin dejar espacio para posibles cometimientos de errores.</p>		
<p>Elaborado por: Gabriela López Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>Fecha: 01 de febrero del 2011. Fecha: 04 de marzo del 2011.</p>	



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA

Ref.:
LG.6
 1/1

ACTIVIDAD 6: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

PROCEDIMIENTO 1: Requerir el número de importaciones y el número de compras locales para verificar la calidad de entregas efectuadas.

APLICACIÓN

Se procedió a solicitar al Coordinar de Logística el registro tanto de las importaciones como de las compras locales para verificar junto con la póliza de seguro y las guías de proveedor las novedades presentadas en la recepción de la mercadería.

HALLAZGOS

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Entregas Imp perfectamente recibidas} = \frac{\text{Número de usos de la póliza de seguro}}{\text{Número Total de importaciones}}$$

$$\% \text{ Entregas Importaciones perfectamente recibidas} = \frac{2}{17} \times 100$$

$$\% \text{ Entregas Importaciones perfectamente recibidas} = 12 \%$$

$$\% \text{ Entregas C.L perfectamente recibidas} = \frac{\text{Número de Pedidos rechazados}}{\text{Número Total de compras locales}}$$

$$\% \text{ Entregas C.L perfectamente recibidas} = \frac{2}{32} \times 100$$

$$\% \text{ Entregas C.L perfectamente recibidas} = 6,25 \%$$

- ✓ El 6,25% de ineficacia del proveedor ha ocasionado que en 2 ocasiones se tenga que generar una guía de proveedor para cubrir el faltante de la mercadería.
- ✓ La veces que se ha utilizado la póliza de seguro ha sido por entrega incompleta de la mercadería en la aduana.

Elaborado por: Gabriela López

Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 01 de febrero del 2011.

Fecha: 04 de marzo del 2011.



CALIDAD DE ENTREGAS

CE
1/3

COMPRAS LOCALES

No.	Fecha de Pedido	Descripción del Pedido	Guías del Proveedor
1	05/07/2010	I-1050	
2	14/07/2010	I-1004-N	
3	20/07/2010	I-1171	
4	29/07/2010	I-1217-N	
5	03/08/2010	I-1215-N	
6	09/08/2010	I-0313	
7	17/08/2010	DEX-P-0308	
8	27/08/2010	DEX-P-0315	
9	02/09/2010	DEX-P-1024	
10	07/09/2010	DEX-P-1041	
11	15/09/2010	DEX-P-1044	
12	27/09/2010	DEX-P-1045	00023
13	06/10/2010	DEX-P-1054	
14	11/10/2010	DEX-P-1053	
15	21/10/2010	DEX-P-1103	
16	26/10/2010	DEX-P-1142	
17	02/11/2010	DEX-P-1170	
18	09/11/2010	DEX-P-1171	00024
19	12/11/2010	DEX-P-1172	
20	16/01/1900	BEA-I-1005-N	
21	23/11/2010	BEA-I-1035	
22	26/11/2010	BEA-I-1045	
23	08/12/2010	BEA-I-1101	
24	17/12/2010	BEA-I-1041	
25	23/12/2010	BEA-I-1044	
26	28/12/2010	BEA-I-1188	

£

£ = Verificado con registro de compras locales



CALIDAD DE ENTREGAS

CE
2/3

CABLEADO ESTRUCTURADO

Importación	Fecha	Proveedor	Empresa Aseguradora	Valor Asegurado	Monto del siniestro
1	05/08/2010	HUBBELL - Conectividad			
2	09/09/2010	HUBBELL - Conectividad	Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A	\$ 22.683,93	\$7.520,50
3	04/10/2010	HUBBELL - Conectividad			
4	27/12/2010	HUBBELL - Conectividad			
5	12/08/2010	HUBBELL - Cable			
6	23/08/2010	QUEST			
7	05/11/2010	QUEST			
8	15/09/2010	QUEST			

⊖ = Verificado con registro de importaciones



CALIDAD DE ENTREGAS

CE
3/3

NETWORKING

Importación	Fecha	Proveedor	Empresa Aseguradora	Valor Asegurado	Monto del Siniestro
1	13/07/2010	D- Link			
2	21/08/2010	D- Link			
3	15/09/2010	D- Link			
4	03/10/2010	D- Link			
5	07/11/2010	D- Link	Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A	\$ 31.492,75	\$ 9.405,30
6	11/12/2010	D- Link			
1	23/07/2010	Ubiquiti			
2	05/08/2010	Ubiquiti			
3	15/09/2010	Ubiquiti			
4	21/10/2010	Ubiquiti			
5	18/11/2010	Ubiquiti			
6	16/12/2010	Ubiquiti			

⊖ = Verificado con registro de importaciones

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 03 de febrero del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA

Ref.:
LG.8
 1/1

ACTIVIDAD 8: ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO

PROCEDIMIENTO 1: Solicitar una muestra de las facturas del periodo auditado y verificar si se ha cumplido con los parámetros establecidos en bodega para su ingreso.

APLICACIÓN:

Se recibió las respectivas facturas por parte de la Asistente Contable la Srta. Johana Vera en donde aleatoriamente se verificó que los productos han sido entregados conforme se detalla en las facturas y en la orden de pedido confirmada en bodega, además de la constancia de la firma y el número de cédula de la persona que recibe.

HALLAZGOS

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Entregas que cumplen parámetros requeridos =

**Número de entregas a bodega
s/p requeridos**

Total facturas obtenidas

% Entregas que cumplen parámetros requerimientos = $\frac{30}{30} \times 100$

% Entregas que cumplen parámetros requerimientos = 100%

- ✓ Se evidencia un 100% de eficacia en la entrega de productos cumpliendo con los parámetros establecidos en bodega.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 03 de marzo del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.



"ENLACE DIGITAL CIA.LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
RECEPCIÓN Y DESPACHO DE MERCADERÍA

Ref.:
LG.8
 1/1

ACTIVIDAD 8: DESPACHO DE MERCADERÍA

PROCEDIMIENTO 1: Solicitar una muestra de los registros de ventas de la empresa junto con los documentos de respaldo para verificar la idoneidad del despacho.

APLICACIÓN:

Se procedió a verificar los registros de venta y la documentación aleatoria de 3 de los clientes más importantes en cada mes, siendo un total de 24 clientes en el periodo auditado para comparar con la factura aspectos como cantidad, valor y tipo de producto; para posteriormente por medio de la hoja de ruta verificar el cumplimiento del despacho.

HALLAZGOS

Aplicando los
 procedimientos de
 Auditoría, no se
 evidenciaron hallazgos
 dignos de comentar.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{\text{Número de Cumplimientos}}{\text{Total documentos obtenidos}}$$

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{24}{24} \times 100$$

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = 100\%$$

- ✓ Se verifica la eficacia del despachador al cumplir el 100% de la entregas a los clientes de la muestra seleccionada.

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 03 de marzo del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.



IDONEIDAD DEL DESPACHO

CE
3/3

No.	FECHA Y HORA DE ENTREGA	CLIENTE	C.I/ RUC	CIUDAD
1	01/07/2010 15:45	COMERCIAL TEPF CIA. LTDA.	1792241596001	QUITO
2	05/07/2010 11:21	BERMUDEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	1790702391001	QUITO
3	05/07/2010 14:54	NEGOCIOS Y TECNICAS DE CONTROL, NYTECON CIA. LTDA.	1792143020001	QUITO
4	09/07/2010 17:38	GUALLICHICO SIMBAÑA VICTOR ALFONSO	1713423398001	QUITO
5	21/07/2010 10:17	CALVACHI ESCOBAR JEFERSON RODRIGO	1711615565001	QUITO
6	21/07/2010 17:36	SIFIZSOFT SA.	1791935950001	QUITO
7	22/07/2010 12:11	OPERADORA DE TURISMO PAMIR VIAJES DE AVENTURA S.A.	1791126939001	QUITO
8	22/07/2010 17:00	SDCONSULT CIA. LTDA.	1791800508001	QUITO
9	27/07/2010 17:42	CASTRO SEBASTIAN	1711439891001	QUITO
10	30/07/2010 10:42	OPMELEC CIA LTDA.	1792081017001	QUITO
11	30/07/2010 10:42	VASQUEZ ESPIN WILSON ALFREDO	1712468840001	QUITO
12	03/08/2010 15:36	PROING	1792058317001	QUITO
13	04/08/2010 15:36	ANDEANTRADE	1791738845001	QUITO
14	04/08/2010 15:38	UPDATECOM CIA LTDA	1792180228001	QUITO
15	11/08/2010 15:26	GARZON GONZALEZ MARIO AUGUSTO	1711296606001	QUITO
16	16/08/2010 10:06	SOTELCOMPCTV/MEJIA ACURIO WALTER FABIAN	1710889823001	QUITO
17	17/08/2010 12:37	STORAGE SYSTEM DUQUEMATRIZ CIA LTDA.	1792078873001	QUITO
18	17/08/2010 16:06	SECAP	1768041140001	QUITO
19	25/08/2010 13:04	ITGRA INTEGRADOR DE SERVICIOS INFORMATICOS CIA. LTDA.	1792228905001	QUITO
20	26/08/2010 11:09	BEDUCACION	1792227976001	QUITO
21	26/08/2010 15:26	MOSQUERA ROCHE LUIS ARMANDO	1719567396001	QUITO
22	27/08/2010 10:02	OFFIX INTERNACIONAL	1791747119001	QUITO
23	27/08/2010 10:23	CBM ASOCIADOS CIA. LTDA	1791808983001	QUITO
24	28/08/2010 10:23	SOLTEGIN IT SOLUTIONS	1791968859001	QUITO

} = Verificado con hoja de ruta

Elaborado por: Gabriela López
Revisado por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 03 de marzo del 2011.
Fecha: 04 de marzo del 2011.

5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA

LÓPEZ RUANO ASOCIADOS

27 de Marzo del 2011

Ing.
Andrés Zurita
GERENTE GENERAL DE ENLACE DIGITAL
Presente.-

Señor Gerente:

He auditado de gestión de los procesos Comercial y de Logística de la Empresa ENLACE DIGITAL.CIA.LTDA, con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 160 laborables, en el período julio – diciembre del año 2010.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.

Atentamente,

GABRIELA LÓPEZ
LÓPEZ RUANO AUDITORES.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- **MOTIVOS DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA., específicamente a los procesos de los departamentos Comercial y de Logística, durante el periodo de julio a diciembre del 2010, corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

- **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de los departamentos Comercial y de Logística de ENLACE DIGITAL CÍA. LTDA.; con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.

- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría.

- **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión en la empresa ENLACE DIGITAL CIA LTDA, cubrió el periodo desde el 1 de julio al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 160 horas laborales, durante el mes comprendido del 3 de febrero al 3 de marzo del año 2010.

- **RECURSOS**

Recurso Humano

El desarrollo de la auditoría a los departamentos en mención, fue realizado por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Gabriela Tamara López Ruano	Auditora	G.L

Recursos Materiales

Se requirió de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop	1
Impresora	1
Memoria Flash	2

Materiales:

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4.	Resma	2	USD 4,00	USD 8,00
Esferos	Unidades	4	USD 0,25	USD 2,00
Carpetas.	Unidades	6	USD 0,25	USD 1,50
Cartuchos para impresora	Unidades	2	USD 25,00	USD 50,00
TOTAL				USD 61,50

Recursos Financieros

Los gastos que se incurrieron por transporte y, el valor monetario por concepto de La realización de la Auditoría de Gestión se detallan a continuación:

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 100,00
Honorarios	USD 3.000,00
TOTAL	USD 3.100,00

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

La empresa ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. está constituida de acuerdo a la Ley de Compañías y desarrolla sus actividades bajo su control.

Sus actividades iniciaron en el año 2001 en la ciudad de Quito, desde entonces han hecho un gran esfuerzo por evolucionar, día a día para alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes, logrando en el 2009 la apertura de una sucursal en la ciudad de Guayaquil.

ENLACE DIGITAL CIA. LTDA. tiene como principales actividades la importación, exportación, comercialización y distribución de sistemas, partes, piezas y repuestos necesarios, utilizados en radio, telecomunicación y computación.

Es una empresa que distribuye sus productos mayoritariamente y se ha posesionado en la ciudad de Quito gracias a sus principales clientes: Microcircuitos, Punto Net, Totaltek, Paco, Interactive, Telconet, Acro, entre otros, debido a que mantiene precios accesibles por el trabajo directo que lo realiza con marcas líderes a nivel mundial como son: D-Link, Ubiquiti, Hubbell, Nexans, Quest,

Netwire, NOD 32, alcanzando niveles considerables en sus importaciones para satisfacer la demanda de su mercado.

Inicialmente, la Gerencia General de ENLACE DIGITAL CÍA. LTDA. tuvo el control directo de la administración de la empresa; en la actualidad las funciones han sido delegadas en áreas independientes a otros empleados, logrando así la segregación de funciones y responsabilidades en sus siete áreas que son: Talento Humano, Financiera, Comercial, Marketing, Logística, Tecnología de la Información y Soporte y Entrenamiento.

Su estrategia consiste en ofrecer soluciones que se ajustan a las necesidades de sus socios de negocios, para lo cual cuentan con profesionales especializados en los departamentos de desarrollo de sistemas, comunicaciones, telecomunicaciones y seguridad informática, quienes con el paso del tiempo han colaborado para que se dé un aumento considerable en las ventas, lo cual ha implicado un crecimiento de la empresa, que además, se ha visto fortalecido, puesto que muchas empresas están tomando la decisión de reestructurar su Tecnología de Información, ya que, se están dando cuenta que el uso adecuado y actualización constante de la tecnología les genera cambios positivos para su negocio, lo que les ayuda a tener estabilidad, competencia directa en el mercado y ser rentables, abriéndose de esta forma un mercado potencial para ENLACE DIGITAL CIA. LTDA.

MISIÓN

“Somos una empresa ecuatoriana socialmente responsable, dedicada a la distribución mayorista de soluciones tecnológicas de última generación, con productos y servicios de calidad. Nuestro liderazgo está basado en el talento humano motivado, con valores éticos y altamente calificado para asesorar a nuestros socios de negocios”

VISIÓN

“Para el año 2012 seremos la empresa líder a nivel nacional en la distribución y comercialización de soluciones tecnológicas de mayor reconocimiento en el país, con presencia internacional”

BASE LEGAL

Debido a las actividades que desarrolla la empresa y, de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Leyes

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.

Organismos de Control

- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Normatividad Interna

- Estatutos de Constitución
- Reglamento Interno de Trabajo

Organismos Gremiales

- Cámara de Comercio de Quito

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

Comercializar mayoritariamente soluciones tecnológicas de calidad a nivel nacional, mediante la dirección de personas competitivas y comprometidas con la sociedad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atender las necesidades de nuestros socios de negocios mediante un recurso humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.

- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento del país.
- Dar un valor agregado en cada venta de soluciones para que se conviertan en inversiones para nuestros socios de negocios.

OBJETIVOS DE LAS ÁREAS AUDITADAS

ÁREA COMERCIAL

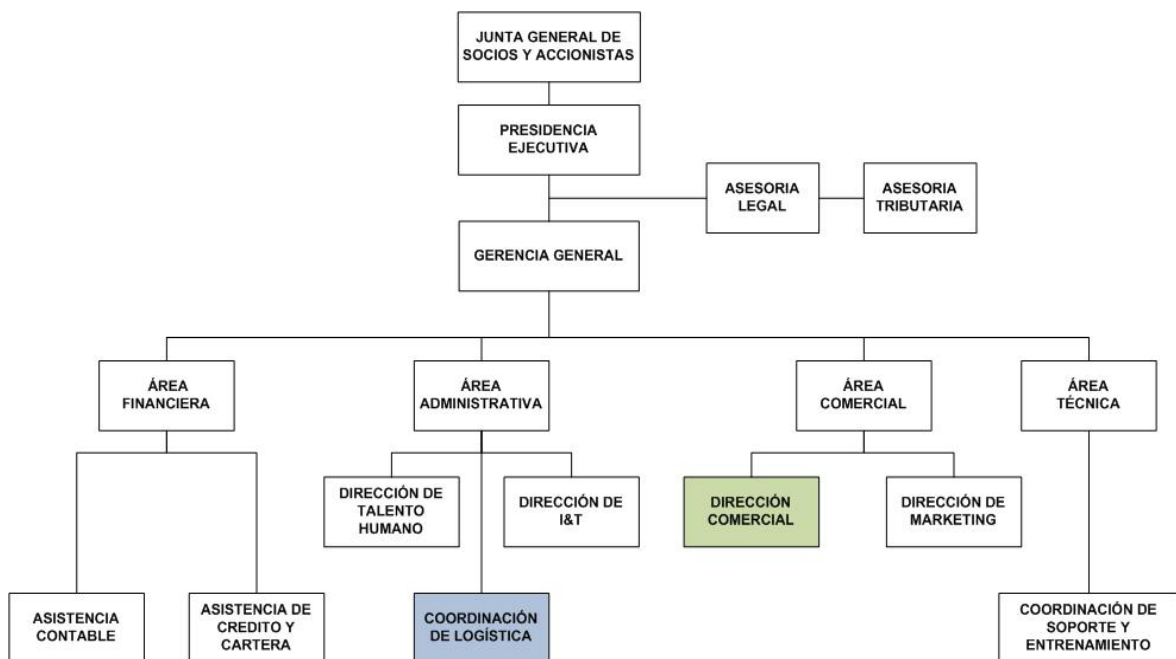
- Administrar, dar seguimiento, controlar y educar a la línea de negocio a cargo, a los canales de distribución y al equipo comercial de la compañía.
- Estar en constante evolución e investigación de nuevos productos, mercados y estrategias para cumplir con los objetivos de la compañía, siempre maximizando su rentabilidad.

ÁREA DE LOGÍSTICA

- Mejorar continuamente el proceso de abastecimiento para obtener la mejor relación costo/beneficio en el proceso de importación, almacenamiento y reposición de inventario.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Organigrama Estructural Propuesto



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

ÁREA COMERCIAL

➤ DEFICIENTE NÚMERO DE VISITAS A CLIENTES POTENCIALES

Los Directores de Línea y Asesores Comerciales, no han elaborado una planificación formal de visitas para clientes potenciales, ni tampoco un formulario de registro para el control de estas; razón por la cual cada uno ha establecido un número de visitas de acuerdo a su posibilidad de recursos pero su cumplimiento es bajo, puesto que consideran que el acercamiento y generación de las citas con los clientes les quita demasiado tiempo, lo que ocasiona que se deje de captar a clientes potenciales o recuperar los antiguos, dando prioridad a trabajar con los ya registrados, demostrando ineficacia por parte del equipo en la realización de visitas y en el posicionamiento de la empresa y las marcas con las que trabajan.

RECOMENDACIONES

A los Directores de Línea.- Planificarán e incrementarán la gestión de la cartera de clientes, la misma que será registrada en un formulario diseñado para el efecto.

Al Gerente General: Considerará la opción de contratar una persona para el Área Comercial que sea la encargada de gestionar la cartera de clientes, que implica realizar el primer acercamiento y luego transmitirlo al director de línea o asesor comercial para que realice la visita personalizada.

➤ BAJO NIVEL DE VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO

De los servicios de soporte técnico efectuados, solamente el 75% son concretados como ventas, además que no se tiene una planificación formal de visitas y un registro de control adecuado, lo que evidencia un 25% de ineficacia en el cierre de negocios para la línea de Antivirus y Seguridades, dejando de percibir ingresos para la empresa y por ende que no se especifique adecuadamente la marca ESET.

RECOMENDACIÓN

Al Director de Antivirus y Seguridades: Tomará con mayor consideración las causas que son evidentes para no concretar los negocios lo que le permitirá hacer un análisis de los puntos a mejorar; y que en el caso de que se necesitaran mayores recursos informar oportunamente a las autoridades para que se tomen las medidas necesarias.

➤ **INCREMENTO DE VENTAS CON BAJA GESTIÓN DE CLIENTES**

Existe incremento en las ventas en el periodo de análisis que obedece principalmente al mejoramiento de la temporada, pero se evidencia que se está trabajando con un número de clientes similar al semestre anterior y con los ya registrados, demostrando de esta forma ineficacia por parte del equipo de ventas al gestionar la cartera de clientes dejando de lado la posibilidad de incrementar mayormente los ingresos económicos para la empresa.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General: Verificará con mayor frecuencia la gestión de cartera de clientes en cada uno de los Directores y Asesores Comerciales, y generará soluciones para que esta actividad tome los correctivos necesarios.

➤ **INEFICIENCIA EN EL NIVEL DE SERVICIO DE LOGÍSTICA**

Se evidencia un incumplimiento del nivel de servicio de Logística entre el 20 y 30%, porcentaje que demuestra ineficacia por parte del encargado del área lo que ocasiona que no se puedan cumplir completamente los pedidos de los clientes y en ocasiones hasta pierdan la venta lo que por ende involucra una disminución en los ingresos para la empresa.

RECOMENDACIÓN

Al Coordinador de Logística.- Verificará con mayor frecuencia el inventario de los productos sobre todo los de mayor rotación e incrementará en el caso de ser necesario el número de compras tanto locales como del exterior para evitar caer en incumplimiento de la órdenes de compra.

➤ **BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES TÉCNICAS Y COMERCIALES**

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por los directores aunque de manera informal, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones programadas y las efectuadas, consecuentemente no se posiciona adecuadamente a la marca y tampoco lograr la fidelización deseada de parte de los clientes.

RECOMENDACIÓN

A los Directores de Línea.- Programarán las capacitaciones tanto técnicas como comerciales dependiendo de las necesidades que presenten sus clientes, las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna.

➤ **DEFICIENCIA EN LOS REQUERIMIENTOS DE MERCADERÍA IMPORTADA**

Tanto en la línea de Cableado Estructurado como en la de Networkig existe incumplimiento en los requerimientos establecidos por los directores de Línea, lo que ocasiona que se reste eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.

RECOMENDACIÓN

Al los Directores de Línea: Buscará proveedores que cumplan adecuadamente los requerimientos de la empresa, o caso contrario buscará posibilidades con los proveedores para disminuir o eliminar esta deficiencia.

ÁREA DE LOGÍSTICA

➤ **REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS LOCALES INCOMPLETOS**

De las 26 órdenes de requerimiento enviadas al proveedor, solamente 16 fueron atendidas completamente, lo que ocasiona que se reste eficacia al trabajo de los asesores comerciales, al perder las ventas por falta de stock y por ende la disminución de ingresos y del cupo a cumplir en los productos de la línea del negocio que requiera el cliente.

RECOMENDACIÓN

Al Coordinador de Logística.- Buscará proveedores locales que satisfagan de mejor forma los requerimientos de la empresa en lo que a nivel de stock permanente y suficiente se refiere.

➤ **INEFICACIA EN LA ENTREGA OPORTUNA DE PEDIDOS**

De las 26 compras realizadas al proveedor local, solo 20 fueron entregadas a tiempo, lo que ocasiona que no se pueda disponer de la mercadería para atender las ventas en los plazos establecidos, y causando insatisfacción en el servicio prestados a los clientes, además del incremento ocasional de gastos por parte de la empresa al tratar de compensar la entrega con condiciones diferentes a las pactadas inicialmente.

RECOMENDACIÓN

Al Coordinador de Logística.- Establecerá políticas para la recepción de los pedidos que estén enfocadas a definir por escrito las condiciones necesarias y obligatorias para la empresa, las mismas que proporcionará al proveedor para su conocimiento y cumplimiento.

Atentamente,

GABRIELA LÓPEZ
LÓPEZ RUANO AUDITORES

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los Departamentos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.
- La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada por separado a las áreas seleccionadas permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.
- La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.
- La Estructura Orgánica se presenta de manera muy completa, lo que permite de manera objetiva identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad y responsabilidad.
- La poca actualización y el desconocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia General, además de la falta de documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la empresa y disminuye el nivel de control.

- La falta de capacitación tanto a los clientes internos como a los externos, aleja a la empresa del cumplimiento de la estrategia planteada y por ende al logro de sus objetivos.
- La escasa evaluación del desempeño de los empleados, y la inadecuada aplicación de indicadores de gestión, ocasionan que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.
- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.
- Implementar un Manual de Funciones para que remplace al Manual de Normas de Competencia Laboral, el mismo que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, como de los propuestos en la estructura organizacional; convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y racional, además que su uso sea obligatorio.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para clientes internos como externos, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de la auditoría: Extensión y límite de una auditoría.

Auditado: Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

Auditor Externo: Persona calificada para realizar auditorías.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Criterio de Auditoría: Es el juicio razonable que el auditor se forma por el cruce de información realizado entre lo que recopila sean políticas, prácticas, procedimientos y los requerimientos idóneos para establecer inobservancias o conformidades.

Conclusiones de auditoría: Son las proposiciones determinadas por el equipo de auditores tras considerar las evidencias, los objetivos y hallazgos de auditoría. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las cinco E y su interpelación.

Control: Conjunto de mecanismos utilizados para asegurar el logro de objetivos.

Control de Gestión: Examen de eficiencia y eficacia efectuado a las entidades a la administración y los recursos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

Economía: Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Evaluación: Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

Evidencia de Auditoría: Esta puede ser cualitativa o cuantitativa; constituida por información que el auditor considere relevante, registros o declaraciones verificables; esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente y competente.

Experto técnico: Persona que provee del conocimiento y la experiencia específica relacionada al área a auditar al equipo auditor, el cual no participa como un auditor.

Gestión: Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Hallazgo de auditoría: Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría.

Indicador: Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.

Indicadores de gestión: Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de eficacia: Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

Indicadores de gestión: La gestión se ligan con administrar es por ello que los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Índice: Valor que da el indicador al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de un diagnóstico.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este.

Plan de auditoría: Es la descripción de las actividades a detalle de una auditoría.

Programa de auditoría: Consiste en determinar los procedimientos a seguir, en el examen a realizarse, este se planeado y elaborado con antelación, debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Resultados de la Auditoría: Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Técnica de Observación: Es muy amplia, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo cuyo contenido enmarca las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros.

Técnica de Verificación Documental: Consiste en verificar que uno de los documentos es lo apropiado y que corresponde con la legislación vigente.

Técnica de Investigación: Son las acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

Técnica de Análisis: Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

BIBLIOGRAFÍA

MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética. Tercera edición 2006.

FRANKLIN, Benjamín; "Auditoría Administrativa"; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

TÉLLEZ, Benjamín. Auditoría un Enfoque Práctico 2004.

BADILLO, Jorge CIA, MBA; "Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad"; Quito-Ecuador.

ANDRADE, Ramiro XPA;"Guía Auditoria de Gestión a Empresas".

Ray Whittington-Kurt Pany; "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw – Hill; 12ª edición.

SANTILLAMA GONZÁLEZ, Juan Ramón; "Auditoría Interna Integral".

WHITTINGTON, Ray y Pany, Kart; "Principios de Auditoria"; 14a edición; McGraw-Hill; 2006

www.enlacedigital.com.ec

www.monografías.com

www.gestiopolis.com

www.lawebdeauditoria.com