

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO, APLICADO A LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES EN LA CIUDAD DE CUENCA”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTORAS:

MARIA ALEXANDRA ALVARADO VELETANGA

SILVIA PATRICA TUQUIÑAHUI PAUTE

DIRECTOR:

ING. JORGE LUIS CAMPOVERDE

CUENCA-ECUADOR

2011

INDICE

AGRACECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
CERTIFICADO DE DECLARATORIA.....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	VI

CAPITULO I

“ELECTRO INSTALACIONES”

1.1 ASPECTOS GENERALES	8
1.1.1 Historia de la Empresa.....	8
1.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL	8
1.2.1 MISIÓN	8
1.2.2 VISIÓN	9
1.2.3 OBJETIVOS.....	9
1.2.3.1. Objetivo General.....	9
1.2.3.2. Objetivos Específicos	9
1.3. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES.....	9
1.3.1 FORTALEZAS	9
1.3.2 OPORTUNIDADES	10
1.3.3 DEBILIDADES.....	10
1.3.4 AMENAZAS.....	10
1.4. ORGANIGRAMA	11
1.5. ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	12
1.6. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	12
1.7 CARACTERÍSTICAS INTERNAS	13
1.7.1 Productos y Servicios	14
1.7.2 Principales Proveedores	15
1.7.3 Principales Clientes	15
1.7.4 Electro Instalaciones está conformado por los siguientes departamentos.....	16

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1 ANALISIS INTERNO	22
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	23
2.1.1.1 Departamento de Gerencia.....	23
2.1.1.2 Departamento de Contabilidad	23
2.1.1.3 Departamento de Ventas	24
2.1.1.4 Departamento de Diseño y Marketing	25
2.1.1.5 Departamento de Bodega.....	25
2.2 ANÁLISIS EXTERNO	27
2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	27
2.2.1.1 Factor Político.....	27
2.2.1.2 Factor Económico	27
2.2.1.3 Factor Social	31
2.2.1.4 Factor Tecnológico	32
2.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES	33
2.2.2.1 Clientes	33
2.2.2.2 Proveedores.....	34
2.2.2.1 Principales proveedores	34
2.2.2.3 Competencia	35
2.2.2.4. Precios.....	36

CAPITULO III

CONTROL INTERNO

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.....	39
3.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	39
3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	40
3.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	40
3.4. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO	40

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO.....	41
3.5.1 VENTAJAS.....	41
3.5.2 DESVENTAJAS	41
3.6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	42
3.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO	42
3.8 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	43
3.8.1 POR LA FUNCIÓN	43
3.8.1.1 Administrativo	43
3.8.1.2 Financiero o Contable.....	43
3.8.2 FOR LA ACCIÓN.....	44
3.8.2.1 Previo	44
3.8.2.2 Concurrente.....	44
3.8.2.3 Posterior	45
3.8.3 POR LA UBICACIÓN.....	45
3.8.3.1 Control Interno.....	45
3.8.3.2 Control Externo Privado	45
3.8.3.3 Control Externo Público	46
3.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	46
3.9.1 Método Descriptivo o de memorándum	46
3.9.1.1 Ventajas:	47
3.9.1.2 Desventajas:	47
3.9.2 Método Gráfico o Flujogramas	47
3.9.2.1 Ventajas:	48
3.9.2.2 Desventajas:	48
3.9.2.3 Símbolos de Gráficas de Flujo.....	49
3.9.3 Método de Cuestionario	49
3.9.3.1 Utilización de cuestionarios.....	50
3.10 RIESGOS DE CONTROL.....	51
3.10.1 Riesgo	51
3.10.2 Origen de los riesgos	51
3.10.3 Categorías de los Riesgos.....	52
3.10.3.1 Riesgo Inherente	52
3.10.3.2 Riesgo de Control	52

3.10.3.3 Riesgo de Detección	53
------------------------------------	----

CAPITULO IV

CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO

4.1 ORIGEN.....	57
4.2 ANTECEDENTES.....	58
4.3 DEFINICIÓN.....	59
4.4 IMPORTANCIA.....	60
4.4.1 Análisis de las personas que lo llevan a cabo.....	60
4.4.2 Características	61
4.5 EFECTIVIDAD	61
4.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO 63	
4.6.1 AMBIENTE DE CONTROL.....	64
4.6.1.1 Factores del Ambiente de Control	65
4.6.1.2 Importancia	69
4.6.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	69
4.6.2.1 Objetivos	70
4.6.2.2 Riesgos	71
4.6.2.3 El análisis de Riesgo y su Proceso	72
4.6.3 ACTIVIDAD DE CONTROL.....	73
4.6.3.1 Características.....	74
4.6.3.2 Tipos de Control	74
4.6.3.3 Clasificación	75
4.6.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	76
4.6.4.1 Información.....	76
4.6.4.2 Comunicación	77
4.6.5 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO	77
4.6.5.1 Objetivo	78

CAPITULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO

5.1	APLICACIÓN COMPONENTES MODELO COSO	81
5.1.1	AMBIENTE DE CONTROL	82
5.1.1.1	Resultados de la Evaluación	85
5.1.1.2	Debilidades detectadas en la empresa.....	86
5.1.1.3	Propuestas para el correcto desempeño del personal.....	86
5.1.2	EVALUACIÓN DEL RIESGO	88
5.1.2.1	Resultados de la Evaluación.....	90
5.1.3	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	91
5.1.3.1	Resultados de la Evaluación.....	95
5.1.3.2	Debilidades detectadas en el departamento de Bodega.....	95
5.1.3.3	Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Bodega....	96
5.1.3.4	Debilidades detectadas en el Departamento de Ventas	96
5.1.3.5	Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Ventas.....	97
5.1.4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	98
5.1.4.1	Resultados de la Evaluación.....	100
5.1.5	SUPERVISIÓN.....	101
5.1.5.1	Resultados de la Evaluación.....	103
5.2	SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA LA EMPRESA “ELECTRO INSTALACIONES”	104
5.2.1	Objetivos del modelo de propuesta del sistema de control interno	104
5.2.2	PROPUESTA	105
5.2.2.1	AMBIENTE DE CONTROL.....	105
5.2.2.2	EVALUACION DE RIESGOS	108
5.2.2.3	ACTIVIDADES DE CONTROL	110
5.2.2.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	112
5.2.2.5	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO	113
5.3	INFORMACION DE LOS PROCEDIMIENTOS A DESARROLLARSE EN CADA DEPARTAMENTO.....	115

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	126

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Todos los conceptos, análisis, datos y conclusiones del presente trabajo de tesis son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Ma. Alexandra Alvarado V.

010399669-0

Silvia Patricia Tuquiñahui P.

010416972-7

Cuenca, Octubre del 2011

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Ing. Jorge Luis Campoverde., certifico haber dirigido y revisado prolijamente cada una de los capítulos de la tesis intitulada **“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO, APLICADO A LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES EN LA CIUDAD DE CUENCA”**, realizado por las alumnas: Ma. Alexandra Alvarado V. y Silvia Tuquiñahui P.

Certifico igualmente el nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento en su plan de trabajo.

Por lo tanto, al cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Ing. Jorge Luis Campoverde López
DIRECTOR DE TESIS

Cuenca, Octubre del 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, mi Padre Celestial, quien me ha brindado sabiduría, salud, fortaleza y confianza para culminar mis estudios universitarios y todas las bendiciones durante mi carrera, a mi Mamá que la quiero mucho, le dedico este trabajo como muestra de mi gratitud al sacrificio y apoyo concedido constantemente en todos los años de estudio, a mis Hermanos por estar junto a mí, A mi Esposo e Hija, por su amor, paciencia, apoyo incondicional, son mi inspiración para seguir adelante, gracias por el sustento que me han brindado.

De igual manera a mis profesores de la Universidad quienes han impartido sus conocimientos, en especial a nuestro director el Ing. Jorge Luis Campoverde, gracias por el apoyo, colaboración y asesoramiento que nos ha compartido con conocimientos profesionales durante el desarrollo de la tesis

A todas las personas de una u otra manera contribuyeron y me proporcionaron información para realizar este trabajo.

María Alexandra Alvarado Veletanga

Al terminar esta etapa de mi vida es indispensable agradecer a mi querido Padre Dios quien me dio la oportunidad de vivir, a mis maestros, compañeros y sobre todo a mis compañera de tesis, quien de una u otra forma me han brindado su comprensión y apoyo y de una manera muy especial al Ing. Jorge Luis Campoverde nuestro Director de Tesis por su colaboración y apoyo constante. A mi familia, sobre todo a los dos seres que me dieron la vida el agradecimiento más sincero, gracias por confiar en mi siempre, por brindarme la vitalidad para seguir adelante y el apoyo constante para conseguir lo que me propongo.

Silvia Patricia Tuquiñahui Paute

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi querida Madre, a quien le debo todo lo que soy, en reconocimiento a su amor, esfuerzo y sacrificio, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles; como una muestra de cariño por sus sabios consejos que incidieron en mi formación como persona y mujer.

A mi Esposo Gabriel e Hija, quienes estuvieron pendientes de mí, que comparten amor alegrías, son mi iluminación, mi ejemplo de lucha y constancia para continuar intentando ser cada día mejor. De igual manera a mis hermanas y hermano y toda la familia gracias por estar presentes en mi vida.

María Alexandra Alvarado Veletanga

Con mucho cariño dedico esta tesis a mis padres, quienes con sacrificio y esfuerzo me encauzaron por los caminos de la vida, para que sea una persona mejor. A mis tíos y mi segunda Mami mi abuelita que con su presencia, cariño y comprensión me brindaron el calor de una familia ya que siempre estuvieron en los momentos difíciles de mi vida.

A mis maestros, guías del conocimiento adquirido, a mis compañeros y amigos, quienes me brindaron su afecto desinteresado.

Y a una persona muy importante en mi vida, que me brindo compañía, amor, y supo darme su apoyo incondicional para que termine con éxito esta etapa de mi vida.

Silvia Patricia Tuquiñahui Paute

INTRODUCCIÓN

Debido a las diferentes metodologías empleadas para la administración de las empresas, se ha visto la necesidad de impregnar en un concepto general al Sistema de Control Interno, aplicable a todos los departamentos de la organización, los mismos que serán evaluados según el grado de incidencia que generen en el normal desarrollo de las operaciones administrativas, financieras y contables.

En vista de esta importancia se toma como modelo de gestión al llamado Informe COSO que es un proceso integral y dinámico, que conlleve al manejo y uso de los recursos humanos, económicos y materiales, este modelo nos permitirá analizar los diferentes componentes siendo estos el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión de las funciones y responsabilidades que cada colaborador asume en su puesto de trabajo.

El objetivo del presente estudio es fortalecer las debilidades en el cumplimiento de las actividades con el que estableceremos parámetros para mejorar el sistema de gestión administrativo basado en metodologías que presentaran resultados óptimos para la empresa, y cumplimiento de normas y políticas internas y leyes implantadas por las entidades regulatorias del Estado.

En base a lo mencionado anteriormente en el presente estudio se realizará un análisis y propuestas para el proceso del Sistema de Control Interno en la empresa “**Electro Instalaciones**”, para lo cual aplicaremos el Informe COSO ya que detecta situaciones críticas y anomalías que se originan en el desarrollo de las operaciones e impidan el cumplimiento de objetivos empresariales.

Continuando con el desarrollo de la tesis se procederá a evaluar la gestión de control interno aplicada por la alta gerencia y sus colaboradores basados en los siguientes métodos; narrativas y cuestionarios los mismos que permitirán tener una visión clara de la situación actual del control, para concluir con la emisión del informe que especifique sus áreas críticas en el desarrollo de las actividades, según el modelo de control empleado en la parte teórica se sugerirá alternativas que ayudaran a mantener y mejor el desarrollo de las operaciones.

CAPITULO I

CAPITULO I

“ELECTRO INSTALACIONES”

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Historia de la Empresa

Electro Instalaciones fue creada en la Ciudad de Cuenca por el Lcdo. Julio Álvarez en el año de 1986; dedicada a la comercialización y distribución de materiales eléctricos, telefónicos, de sonido y cableado estructurado; así como también a brindar servicio técnico, que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al ser importadores de diferentes líneas de productos y distribuidores directos de marcas importantes, ha llegado a captar una gran parte del mercado atrayendo tanto a empresas privadas como públicas, en virtud de que cuentan con los mejores precios y atención técnica de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado.

1.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

La filosofía de la empresa es crecer junto con los clientes creando fuentes de trabajo dentro y fuera de la provincia.

La meta es buscar el bienestar de los clientes satisfaciendo sus necesidades con productos de calidad, con un buen servicio y una organización confiable.

1.2.1 MISIÓN

“Brindar servicios y productos de óptima calidad con los mejores precios, brindando la mejor atención a los clientes, tanto en la parte de dotación de materiales como en el servicio técnico.”

1.2.2 VISIÓN

“Proveer a todo el mercado del Austro Ecuatoriano para luego llegar con los productos y servicios a las provincias de nuestro país, tanto con materiales eléctricos y cableado estructurado, brindando un servicio de calidad a los clientes.”

1.2.3 OBJETIVOS

1.2.3.1. Objetivo General

Comprar y vender productos de buena calidad y bajos costos que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr abarcar el mercado nacional maximizando utilidades y minimizando costos.

1.2.3.2. Objetivos Específicos

- Ofrecer los mejores precios para contribuir con la economía de las familias ecuatorianas.
- Entregar un servicio técnico de calidad capaz de estar a la altura de las exigencias tecnológicas del mercado.
- Llegar a otras provincias del país para así poder incrementar los niveles de ventas año a año.
- Cumplir con los pedidos que realizan los clientes con productos variados y entrega debidos, Electro Instalaciones cuenta con un personal de servicio técnico que labora fuera de la empresa ofreciendo servicios adicionales para comodidad del cliente y lograr su satisfacción.

1.3. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES

1.3.1 FORTALEZAS

- Mantiene buen profesionalismo del personal.
- Cuenta con tecnología actualizada.
- Brindar un servicio eficiente en entregas, productos y otros.

- Conocimiento actualizado de nuevas tendencias en el mercado.
- Desarrollo de promociones para los clientes.
- Gran variedad de productos.
- Atención al cliente ininterrumpida.
- Muestra una imagen superior frente a la competencia.
- Calidad y servicio superior en cuanto a los productos y la atención de los clientes.
- Buen posicionamiento en la mente del consumidor actual como el final.

1.3.2 OPORTUNIDADES

- Crecer junto con los clientes cubriendo las necesidades.
- Llegar a cubrir todo el mercado en diferentes ciudades con la apertura de sucursales.
- Formar alianzas estratégicas con otras empresas.
- Mejor servicio posventa que la competencia.
- Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores).

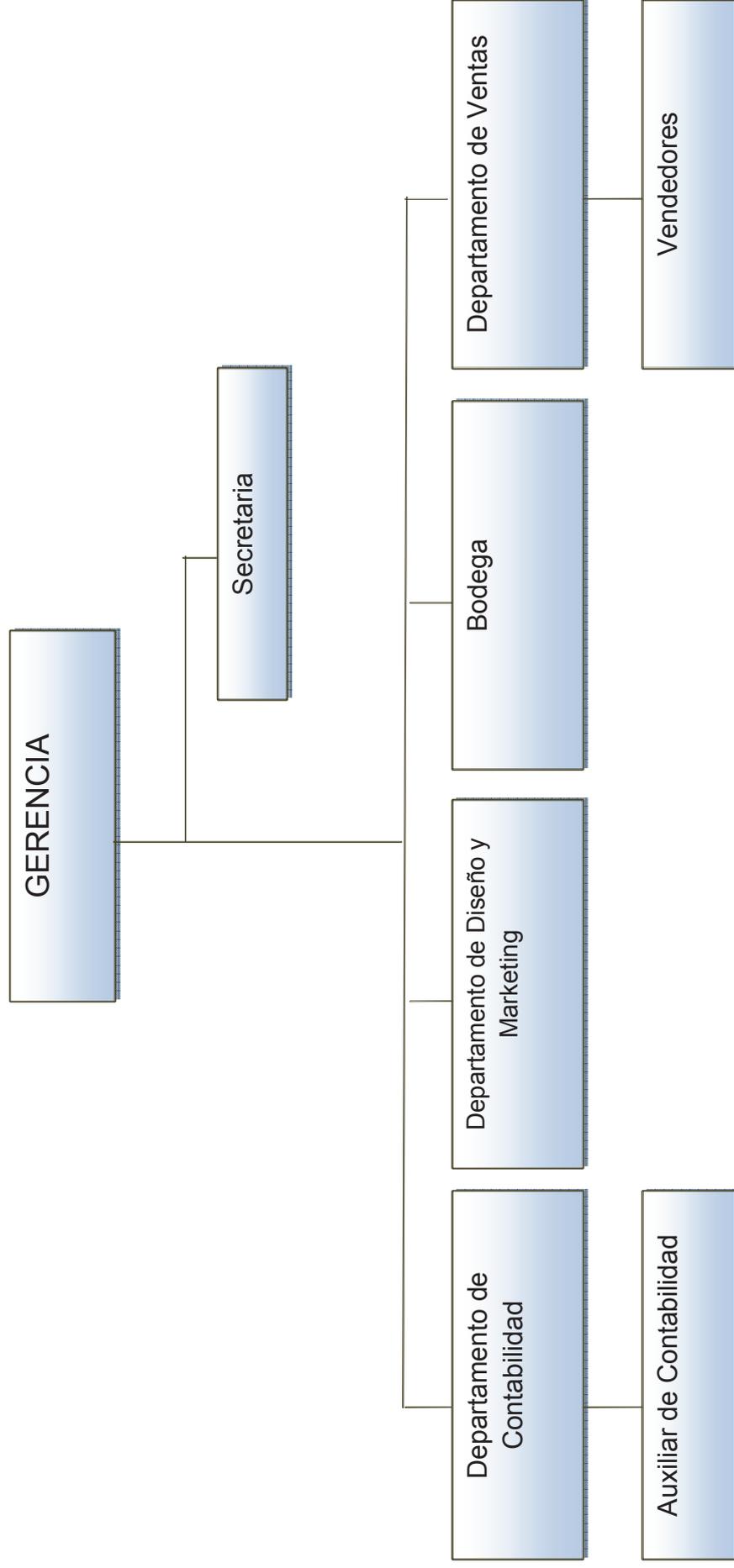
1.3.3 DEBILIDADES

- No contar con liquidez suficientes para los gastos de empresa.
- Falta de compromiso del personal que labora en la empresa.
- Falta de material suficiente para el crecimiento de la empresa.
- No contar con un servicio de transporte.

1.3.4 AMENAZAS

- Altos costos de Aranceles.
- Posibilidad de que la mercancía importada llegue en mal estado.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Que la competencia reste su mercado.
- Situación Económica y política del País.

1.4. ORGANIGRAMA



1.5. ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, por lo que uno tiene un comportamiento limitado a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado es necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes; entre estos parámetros pueden señalarse: Ubicación Geográfica, Rama de actividad, Sexo entre otros.

Definen la segmentación del mercado como: “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva”.¹

También se define como un proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes; al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento.

1.6. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación a la competencia.

En la actualidad el mercado mundial es cambiante de manera que, es preciso ser realista y objetivos por tal razón “Electro Instalaciones” debe mantener un enfoque adecuado y desarrollado fundamentalmente en la oferta de su producto, se aplicaran estrategias de marketing como son la publicidad por parte de los vendedores hacia los clientes, partiendo de algo nuevo e innovador pero que al mismo tiempo está en la mente y en la necesidad del cliente para llegar a un adecuado posicionamiento de

¹ www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado

la empresa en el mercado local y nacional, con estrategias adecuadas de posicionamiento en el mercado y lograr la fidelidad de los clientes y cumplir con la misión empresarial.

1.7 CARACTERÍSTICAS INTERNAS

Consiste en la manera, forma como está organizada una determinada empresa, reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados; así como también crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa.

El talento Organizacional promueve la colaboración y negociación entre los individuos y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización; de igual manera facilita la división del trabajo y el grado o alcance del control. La autoridad y responsabilidad constituye pilares fundamentales que deben estar delegadas para promover la eficiencia de una estructura organizacional, a continuación se explica lo siguiente:

❖ Servicio Ofrecido

Dentro de “Electro Instalaciones” el servicio que ofrece es técnico con óptima calidad en instalación eléctrica y cableado estructurado, esto es originado por la variedad de los productos nacionales como importados.

❖ Fiabilidad

En la empresa la facilidad que ellos les brindan a los clientes es la disposición de pago como descuentos, cheques, nota de crédito y el buen servicio por parte de todo el personal.

❖ Costos

En cuanto al costo de los productos ofrecidos en la empresa, se fija de acuerdo a la calidad del producto ofrecido y entregado a los clientes.

❖ **Disponibilidad**

Se podría decir que “Electro Instalaciones” tiene buenos recursos es por esta razón que cada día mejora el servicio al cliente contando con los productos necesarios para la empresa y las necesidades de los clientes.

❖ **Tiempo de Respuesta**

La Entidad en cuanto a las sugerencias de los clientes con respecto a los productos y la atención de los mismos, soluciona con tiempo oportuno de esta forma se está tomando mucho en cuenta a los clientes y la empresa en si mejora mostrando una buena imagen ante los mismos.

❖ **Tiempo de Entrega**

En cuanto al tiempo de entrega de los productos son adecuados porque ellos tienen el producto a tiempo oportuno para los clientes y de esta forma se está cubriendo las necesidades del consumidor.

❖ **Actitud**

La actitud de la administración como del personal de la empresa es ser amables y atentos con los clientes para mantener la buena imagen de empresa, logrando más acogida de cliente actual como potencial.

1.7.1 Productos y Servicios

Electro Instalaciones brinda un servicio técnico de óptima calidad en instalaciones eléctricas y cableado estructurado, ofreciendo también productos como:

- Iluminación decorativa, comercial, industrial.
- Cableado estructurado (cable utp, fibra óptica, racks, etc.)
- Conductores eléctricos, telefónicos, sonido.
- Tableros telefónicos, medición, distribución.

- Productos de marcas distinguidas como: Osram, Sylvania, Dexson, Beaucoup, Bticino, Siemens, Veto, Kalop, Incable, etc.

1.7.2 Principales Proveedores

Locales:

- Almacenes Juan Montero
- Electro Control.

Nacionales:

- Promesa (Guayaquil)
- Ferromundo (Guayaquil)
- Marriott (Guayaquil)
- Inselec (Quito)
- Inelba (Guayaquil)
- Electrocables (Guayaquil)

Internacionales:

- Tinko (China)
- Lumicentro (Panamá)
- Lampanamá (Panamá)

1.7.3 Principales Clientes

Privadas:

- Autelcom
- Almacenes Juan Eljuri
- Colineal
- Bazar “La Victoria”

- Arcon
- Austrocon
- Edificaciones
- Ing. Fulvio Vintimilla
- Ing. Marco Andrade
- Banco del Austro

Públicas:

- Empresa Eléctrica
- Banco Central
- Etapa
- Hidroeléctrica
- Gobierno Provincial del Azuay
- Ilustre Municipalidad de Cuenca

1.7.4 Electro Instalaciones está conformado por los siguientes departamentos.

Departamento de Gerencia

Este departamento se encarga de coordinar todos los recursos disponibles como son los humanos, económicos y financieros por tal razón este departamento es considerado indispensable para lograr una dirección óptima.

Se cumplen múltiples funciones, en donde el gerente controla y delega a todo el personal, es el que toma las decisiones, representa a la entidad frente a terceros, vigila el trabajo de los empleados, la contabilidad, los archivos de la empresa, nombra y realiza contratos de trabajos con los empleados y fija sus remuneraciones, así como terminar la relación laboral por causas legales, de igual manera coordina todos los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

El gerente se desenvuelve como administrador, supervisor, delegado; él es responsable del éxito o fracaso de la empresa, se encarga que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar sus objetivos comunes; para esto la gerencia aporta liderazgo, administración y capacidad de coordinar, de igual manera realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada departamento.

Departamento de Contabilidad

La gerencia de esta empresa requiere formular juicios, adoptar normas de conducta, y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad.

Por lo tanto este departamento se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de las metas de la entidad. También suministra información que colabora a la toma de decisiones, promueve la eficiencia y eficacia del control de gestión, evalúa las actividades cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificados originales, vigilando la debida observación de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, de la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios, conciliaciones bancarias, elaboración de declaraciones de impuestos, emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.

Departamento de Ventas

La función del departamento de ventas es ejecutar, planear y controlar las actividades en este campo. El departamento de ventas debe de dar seguimiento y

control continuo a las actividades de venta. Siendo así el encargado de controlar la labor realizada tanto por vendedores como por las personas dedicadas a la recuperación de cartera, también es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios; aplicando técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se vende.

El jefe de ventas diseña y ejecuta las estrategias de ventas relacionadas con la fijación del precio, descuentos de los productos, ejecuta y presenta el informe sobre la gestión del plan de ventas, de igual manera implementa políticas de ventas; estableciendo metas para cada uno de los vendedores, teniendo en cuenta los canales de comercialización.

Los vendedores deben presentar un informe semanal al gerente de los resultados de ventas promedio de cada uno de los clientes actuales y nuevos, para determinar la situación de los productos en el mercado, conforme a cada función que realizan dentro del departamento; está también la coordinación, revisión y aprobación del presupuesto para la compra de materia prima que se requiere para la venta de productos, se analiza en conjunto con los colaboradores las ventas y todo lo referente al departamento, pero evaluando si se han cumplido los objetivos, si hay desbalances, y así verificar posibles medidas correctivas.

Departamento de Diseño y Marketing

Este departamento debe asumir la filosofía integral del mercadeo, orientando sus esfuerzos a la consecución de clientes fidelizados mediante productos y servicios de calidad capaz de responder las variables de consumo y exigencias del mercado.

En este departamento su actividad es la realización del diseño de catálogos, publicidad, elaboración de una página Web para la empresa; en donde la página Web contendrá toda la información historia de la empresa y los productos ofrecidos por la misma, esta página a la vez será actualizada cada año para mejorar la imagen de Electro Instalaciones y al mismo tiempo los diversos productos y el servicio ofrecido.

En este departamento analizan la competencia en donde deben reconocer bien a sus competidores, estar atentos a sus movimientos y tratar de prever sus estrategias, definir canales de comunicación; mediante el análisis de la competencia, se busca detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, su experiencia en el mercado, su ventajas competitivas y sus fortalezas y debilidades.

- Al encargado de este departamento se le recomendaría realizar contratos con emisoras radiales de la localidad para auspiciar los productos a los consumidores.
- Realiza acuerdos en cuanto a días de publicidad, el horario y pago respectivo.
- Finalmente, buscar el respaldo de empresas que puedan publicitar, afiches u hojas volantes, donde aparezca la empresa Electro Instalaciones, ofreciendo su variedad de artículos.

Departamento de Bodega

El Departamento de Bodega tiene como responsabilidad la adecuada recepción, custodia y entrega de todos los productos adquiridos.

Además tiene como labor el control de inventarios, el de notificar al gerente la falta de materiales o si estos están defectuosos, como función que manejan dentro de bodega está en mantener archivos actualizados de órdenes de compra, guías de entrega, propuestas y otros documentos primordiales.

Programan la atención oportuna de las diferentes órdenes de compra de acuerdo a la urgencia de cada una de ellas, mantienen al día los registros de materiales de bodega, controlando las entradas, salidas y saldos, de igual manera determinan y aplican normas de seguridad para la conservación y control de los materiales que se almacenan en bodega.

Funciones:

- Programar la adquisición de suministros de oficina y aseo.

- Coordinar con la sugerencia técnica la adquisición de materiales accesorios y repuestos que se utilizan en los trabajos que realiza la empresa dentro de los servicios que presta a la comunidad.
- Llevar actualizados el registro de ingresos y egresos de bodega y reportarlos a contabilidad.
- Elaboración de actas de entrega recepción de activos fijos a cargo de cada funcionario y empleado.
- Entregar los materiales y accesorios requeridos por los funcionarios y trabajadores previa la solicitud correspondiente.
- Llevar el control de consumo de combustible de los vehículos de la empresa.
- Mantener un stock suficiente suministros y materiales.
- Organizar y mantener actualizado el inventario.
- Mantener clasificados y codificados los activos fijos de la empresa.
- Presentar los informes mensuales a la gerencia general, y subgerencia técnica y administrativa.

CAPITULO II

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1 ANALISIS INTERNO

La empresa “Electro Instalaciones” es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales eléctricos, telefónicos, de sonido y cableado estructurado; así como dedicada a brindar servicio técnico, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

El servicio que brinda la empresa está enfocado a cubrir necesidades de la comunidad de la ciudad de Cuenca, tanto a personas naturales, empresas públicas y privadas, en virtud de que cuentan con los mejores precios y atención técnica de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado.

Para la administración empresarial cuentan con un sistema computarizado (Adviser), el mismo que permite la optimización del tiempo y recursos, además que la estructura del local es adecuado para una mejor distribución y canalización del servicio. Dentro de la misma su estructura cuenta con departamentos como: gerencia, contabilidad, ventas, diseño, marketing y bodega, mismas que en conjunto contribuyen a la dirección y manejo de los objetivos, dando como lugar la prestación acorde de un servicio y encaminado a la trayectoria seria y ética de trabajo a través del esfuerzo social y económico.

En dichos departamentos antes mencionados, al no contar con un cronograma de trabajo, se obstaculiza en optimización de sistema de Control de inventarios, rotación de productos, facturación y ventas.

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.1.1.1 Departamento de Gerencia

El Gerente controla y delega funciones a todo el personal y es el que toma las decisiones dentro de la empresa, al mismo tiempo evalúa el desempeño continuo de cada uno de los departamentos, en la gerencia se cumple diversas funciones por lo cual, la persona que desempeña este rol se desenvuelve como administrador, supervisor, delegado, además cuenta con una secretaria que hace las compras de los diferentes productos, el presupuesto de la empresa, anotaciones dictadas por el gerente, etc.

De igual manera hay asesoría jurídica en donde cuentan con abogados externos para la defensa de la empresa en casos de no haber cumplimiento de las leyes, por sí mismo la gerencia es responsable del éxito o fracaso de Electro Instalaciones, dirige los asuntos de la misma siempre y cuando exista un grupo de personas que persigan un objetivo.

2.1.1.2 Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad es el encargado del registro de las transacciones, pago de impuestos, elaboran, analizan y consolidan los Estados Financieros, se entrega los documentos de retenciones en el tiempo establecido por los organismos de control, elaboran reportes financieros para la toma de decisiones.

La contadora general se encarga del departamento, es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, de la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios; entre las funciones que desempeña la contadora está en llevar a cabo la contabilidad tal como establece la Ley, emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes.

También supervisa el trabajo de la auxiliar que realiza los registros contables, cumplimiento de aspectos legales y tributarios, planillas, impuestos, cuadro de depreciación, etc.

En este departamento existen cobranzas y pagos, en donde el cobrador tiene una caja independiente para realizar el cobro que cada cliente debe a Electro Instalaciones y el pago de deudas de los mismos.

2.1.1.3 Departamento de Ventas

De esta área depende el éxito o fracaso de cualquier empresa y es una de las que debe tener mayores controles para evitar hurto, extravío, sustracción, evasión o negocios indecentes ya sea por parte de los clientes o peor aún de los mismos trabajadores. Cuenta con 4 puntos de venta y una bodega independiente, mientras que también tienen una sucursal con un solo punto de venta y 3 bodegas mismas que ayuda a la presentación de sus productos.

Entre las funciones que se realizan en la empresa dentro del área de ventas esta:

- Atender al pedido y exigencia del cliente.
- Efectuar las transacciones y convenio de pago (contado/crédito).
- Recaudar el dinero de la venta, y respaldos del crédito.
- Otorgar el respectivo comprobante de venta al cliente.
- Realizar el respectivo empaquetamiento de la mercadería

De igual forma la política de facturación no se encuentra totalmente difundida dentro de los vendedores; con esto no se quiere decir que no se facture sino más bien que a pesar de facturar se emite mal el comprobante o se ignoran reglas puntuales de cálculos o de despacho como por ejemplo la emisión de una guía de remisión.

Además de esto, los vendedores presentan un informe semanal al gerente de los resultados de ventas promedio de cada uno de los clientes actuales y nuevos, para determinar así la situación de los productos en el mercado.

2.1.1.4 Departamento de Diseño y Marketing

En esta área su actividad está en la realización del diseño de catálogos, publicidad, elaboración de una página Web para la empresa; en donde la página contendrá toda la información historia de la empresa y los productos ofrecidos por la misma, esta página a la vez será actualizada cada año para mejorar la imagen de la entidad y al mismo tiempo los diversos productos y el servicio ofrecido.

Tienen una estrategia de marketing donde les guía para elaboración del presupuesto de publicidad, como función del mismo analizan el mercado; es decir analizan las necesidades, preferencias, gustos, deseos y costumbres de los consumidores; mediante el análisis del mercado se puede detectar la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado, nuevas necesidades o deseos y de este modo diseñar nuevos productos que se encarguen de satisfacer al consumidor final.

La función del análisis del mercado debe ser realizada permanentemente, siempre se debe estar atento a lo que suceda en el mercado y tratar de prever lo que pueda suceder. Su objetivo es crecer muy rápido en el mercado de consumo competitivo con una idea clara de lo que es la empresa y a la vez ser reconocidos por sus productos.

Funciones:

- Evaluar la salida o estancamiento de los diferentes productos.
- Realizar ofertas o promociones de los productos.
- Determinar mediante estudios los gustos y preferencias del cliente y enfocarse en la atención personalizada.

2.1.1.5 Departamento de Bodega

Esta área es una de las más importantes para cualquier empresa comercial, por lo que salvaguarda el principal activo de la organización como son las mercaderías o

productos; bodega tiene como labor el control de inventarios, el de notificar al gerente la falta de materiales o si estos están defectuosos.

En esta área se encuentra bajo la supervisión de un jefe principal el cual tiene a su mando varias personas; con las cuales se encargan de mantener correctamente administrada la bodega, refiriéndose en esto a todas y cada una de las entradas y salidas que en la misma se presenten.

Todos los procesos de esta área como son entrega, recepción, revisión, adquisición, etc., son importantes para un correcto desempeño de las demás áreas, pero pese a esto la misma se encuentra descuidada en lo referente a controles, por lo que en innumerables ocasiones una misma persona es la que realiza todas las partes del proceso, con esto queremos mencionar que por un error voluntario o involuntario se puede alterar el correcto desempeño del mismo y por ende de la organización; para esto se quiere recomendar que exista un orden y obediencia de un mando jerárquico para evitar problemas y confusiones.

Se debe tomar en cuenta la segregación de funciones para evitar errores u omisiones por parte del personal; los bodegueros cuentan con un tiempo máximo para la entrega del pedido, así mismo el jefe de bodega tiene control total de todas las actividades relacionadas con la misma, se responsabiliza del control de la calidad de los materiales que se encuentran en la bodega; está siempre pendiente del trabajo del personal que tiene a su cargo, por lo que en cualquier momento revisa las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos que hay y en que sitio exacto se encuentran; vela de que compañía cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento, es decir lleva un control preciso de las entradas y salidas de los productos, de quien los recibe (proveedores) y a quien se los entrega (clientes) y estos estén debidamente firmados por el responsable del recibo y/o despacho.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las variables macroeconómicas se resumen en los factores político, económico, social y tecnológico que influyen de manera global al país y todas las empresas públicas y privadas dentro del territorio ecuatoriano, estos factores se miden a través de variables que miden el desempeño del país, que son una radiografía de la situación actual del Ecuador.

2.2.1.1 Factor Político

Este factor evalúa las directrices que rigen la situación de la empresa Electro Instalaciones, conforme a las leyes o reglamentos que ha impuesto el estado, constituido por el grupo de regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones las decisiones que se tomen por parte del gobierno son de importancia, por lo que la política general del país se aplica teniendo en consideración que el centro es el ser humano y como base una constitución que prolonga el bienestar, obediencia y responsabilidad.

Se ve inmerso en las políticas de educación, salud, seguridad social, vivienda y el estado, el cual el poder ilimitado origina el llamado contrato social y se ve comprometido con la población, los gobernantes y administradores, cuya representación política se aplica al sistema para llevar funciones ejecutivas, legislativas y judiciales.

La desastrosa imagen a nivel internacional se torna una amenaza con un impacto medio en el caso que la empresa decida entrar en el área de exportaciones.

2.2.1.2 Factor Económico

Luego de la profunda depresión económica de 1999, en la cual toda persona y negocio se vieron afectados significativamente, aún más el comercio interno debido al encarecimiento de los productos y poco poder adquisitivo de las personas, la

economía ecuatoriana evolucionó positivamente, es decir esta tendencia hasta ahora se ha mantenido.

Este factor repercute directamente a la empresa Electro Instalaciones, en gran escala se ve afectado el bolsillo de los ecuatorianos directamente, donde el Gobierno es responsable de llevar a cabo las medidas que representen confianza del consumidor y el empresario, como tal se ha reflejado una serie de contracciones en serie como efecto de la crisis global; si bien es cierto el Ecuador ha ido creciendo en estos dos últimos años.

En este sentido, tanto el gobierno como el sector privado han venido implementando sus estrategias, para definir el comportamiento de la economía ecuatoriana. A continuación se analiza: la inflación, tasas de interés activa / pasiva, exportaciones e importaciones:

- a) **La Inflación:** “Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero”.²

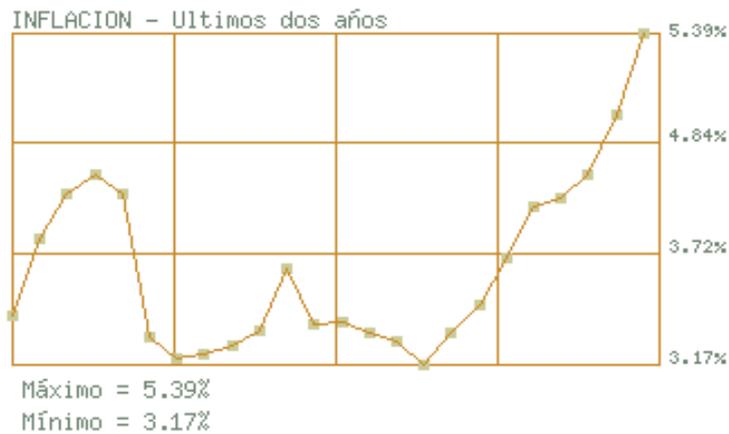
La inflación inquieta a la empresa directamente porque implica una pérdida en el poder de la compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, por lo que en períodos de inflación los precios de los bienes crecen a una tasa superior a la de los salarios, y de manera parcial el cliente buscará alternativas de compra, como sustitución de los productos por otros más baratos y existe preocupación para poder satisfacer necesidades desde el propio productor y comercializador.

Realizando una comparación desde octubre de 2010 a octubre de 2011 sobre el comportamiento de la inflación se presenta la siguiente tendencia. A continuación se observa el siguiente gráfico:

FECHA	VALOR
Octubre-06-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %

² <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

Grafico N°1:



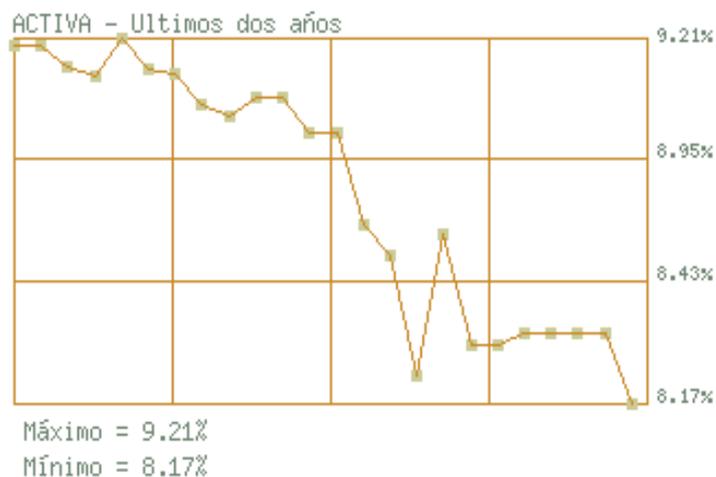
Fuente: Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec

La variación mensual de los precios al consumidor de octubre 2011 fue de 0.55%, este resultado se corrobora con los altos niveles de inflación observados en el mes de agosto y octubre, en el que en promedio desde la dolarización del país se registra una inflación mensual de 0.25%. A nivel anual, la inflación máxima fue en este mes de 5.39% y la inflación mínima fue en enero de 2011 con 3.17% debido a la alza de precios que se presentan en el mercado.

- b) Tasa de Interés Activa:** Es el precio que una persona natural o jurídica paga por un crédito o por el uso del dinero; es una variable clave en la economía que indica el costo de financiamiento de las empresas.

A partir de ese año no se observan variaciones de trascendencia, más bien se establece porcentajes fijos sobre estas; si la empresa requiere de un crédito podrá acceder, donde se beneficia y proyecta su rentabilidad. En el gráfico N°2 se observa la Tasa Activa, su variación desde Marzo de 2010 a Octubre de 2011.

Grafico N°2:



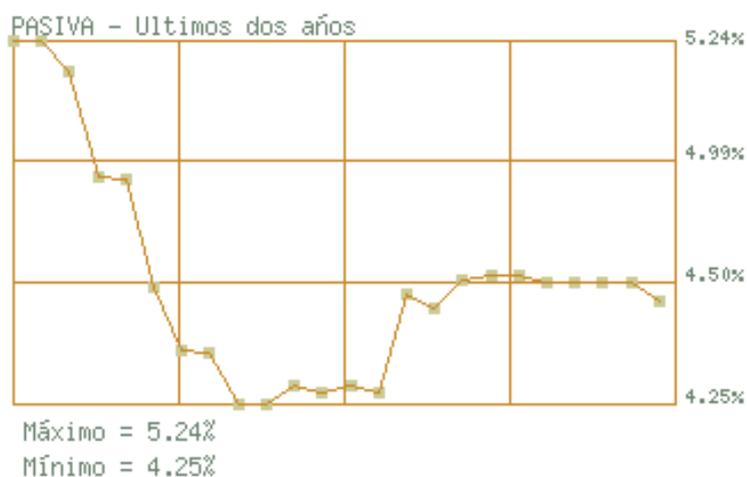
Fuente: Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec

- c) **Tasa de Interés Pasiva:** Es aquella que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

En la organización se representa una alternativa que puede ser analizada por el gerente y determinar su beneficio principalmente.

A continuación se presenta el Gráfico N°3 de la Tasa Pasiva comparando los años 2010 (enero) y 2011 (octubre).

Gráfico N°3:



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

- d) **Importación:** Son los bienes o servicios recibidos desde un país extranjero para su intercambio, venta o incremento de servicios locales.

Existe para la entidad un efecto en base a decisiones que son tomadas por el gobierno en cuanto a los aranceles, por lo que se ven afectados los precios de ciertos productos que son comercializados por los proveedores.

- e) **Exportación:** Es un total de bienes y servicios desde Ecuador hacia el resto del mundo, afecta a la empresa Electro Instalaciones cuando ciertos productos

quedan escasos para la comercialización nacional, rara vez se ha presentado dado que se coordina con los proveedores.

2.2.1.3 Factor Social

“El ambiente social está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad”.³

Este es un factor muy significativo para el análisis de la empresa Electro Instalaciones donde se ve involucrado al bienestar social, la proyección poblacional para el 2015 es de aproximadamente 15'936.000 ecuatorianos, con una tasa bruta de mortalidad de 6,2% y un promedio de vida para hombres de 66,4 años y para mujeres de 71,4 años; un Ecuador cuyo régimen político es bajo democracia representativa y cuya economía depende del petróleo, remesas de emigrantes, banano, camarón, y turismo dentro de los rubros más representativos. Dentro de este factor a continuación se considera: al empleo y salario mínimo vital:

➤ Empleo

Puede entenderse como la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral, sinónimo de trabajo.

Para la empresa Electro Instalaciones afecta este factor debido a que los empleados son el motor de funcionamiento de la misma, su contribución da el aporte al desarrollo productivo como también social, además debe acatar con las leyes (Código de Trabajo), que protegen al empleado bajo el Ministerio de Trabajo.

³ KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Editorial Prentice, México 1991 Pág. 14

➤ **Salario Mínimo Vital**

Se denomina salario a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción, cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Electro Instalaciones está cumpliendo con las disposiciones de acuerdo al Ministerio de trabajo, IESS, vigente a partir del 1 de enero del 2011 de acuerdo al Ministerio de trabajo es de 264 USD \$, sin embargo por las actividades que se realizan el sueldo, varía de acuerdo a cada función y cargo.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

Los adelantos tecnológicos pueden afectar en gran escala a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Estos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Hoy en día ninguna empresa queda aislada de los avances tecnológicos que se producen y puede constituirse en un factor clave de la administración estratégica, el cambio tecnológico va en aumento acelerado y está acabando con más negocios cada día, esto es fundamental para la mayoría de las decisiones importantes que tomen los administradores, las cuales serán cruciales para abordar la planificación tecnológica en forma analítica y estratégica; la tecnología se puede planificar y administrar usando técnicas formales similares a las usadas para la planificación de negocios e inversiones de capital.

El Ecuador en la actualidad se encuentra con múltiples tropiezos tecnológicos por la situación económica en que vivimos, sumado a esto se encuentra la falta del recurso humano capacitado que impide el mejoramiento de la productividad, por esta razón

las empresas ecuatorianas tienen que hacer enormes sacrificios para tratar de ir a la par con el avance tecnológico pero aun así resulta una tarea casi imposible.

Electro Instalaciones a pesar de poseer poca tecnología ha logrado mantenerse en el mercado y posesionarse en la mente del consumidor.

2.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, clientes y precios. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

2.2.2.1 Clientes

Electro Instalaciones encamina sus esfuerzos hacia la satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes, por lo que ellos son quienes promueven la actividad y el crecimiento de la empresa; es ahí que el cliente alcanza a través de las características del producto y la calidad del mismo, siendo estos el precio, calidad, plaza y servicio.

Para un mejor entendimiento clasificamos a los clientes en internos y externos:

2.2.2.1.1 Clientes Internos:

Se encuentran dentro de esta categoría los empleados y colaboradores que trabajan dentro de la empresa en cualquiera de las áreas; este tipo de clientes específicamente son: secretaria, vendedores y todo el personal administrativo de la empresa.

2.2.2.1.2 Clientes externos:

Tenemos básicamente dos tipos de clientes que son:

Privadas

- Autelcom
- Almacenes Juan Eljuri
- Colineal
- Bazar “La Victoria”
- Arcon
- Austrocon
- Edificaciones
- Ing. Fulvio Vintimilla
- Ing. Marco Andrade
- Banco del Austro

Públicas

- Empresa Eléctrica
- Banco Central
- Etapa
- Hidroeléctrica
- Gobierno Provincial del Azuay
- Ilustre Municipalidad de Cuenca

2.2.2.2 Proveedores

Electro Instalaciones cuenta con ciertos proveedores mismos que son locales, nacionales y extranjeros y de diferente tipo de costumbres de mercado, pero todos orientados a que ofrezcan productos de calidad y bajo costo.

2.2.2.1 Principales proveedores

Locales:

- Almacenes Juan Montero
- Electro Control

Nacionales:

- Promesa (Guayaquil)
- Ferromundo (Guayaquil)
- Marriott (Guayaquil)
- Inselec (Quito)
- Inelba (Guayaquil)
- Electrocables (Guayaquil)

Internacionales:

- Tinko (China)
- Lumicentro (Panamá)
- Lampanamá (Panamá)

2.2.2.3 Competencia

2.2.2.3.1 Análisis de la Competencia

Es necesario identificar, conocer y analizar a los competidores presentes en el medio, para poder anticipar su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado, se debe realizar la cuantificación y localización de los competidores, estableciendo la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica.

Se debe conocer la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.

Todas las empresas de un mercado imperfectamente competitivo poseen rasgos comunes; en algunos mercados imperfectamente competitivos, la competencia se desarrolla incluso en más facetas que en la competencia perfecta, las empresas

siempre pueden diferenciar sus productos, anunciarlos, mejorar su calidad, comercializarlos agresivamente, rebajar los precios, etc. Para que una empresa pueda tener el control sobre el precio de sus productos, tiene que ser capaz de limitar la competencia estableciendo barreras para el acceso de otras empresas.

Para Electro Instalaciones su competencia directa es Almacenes JUAN MONTERO que prestan igual servicio y ofrecen los mismos o similares productos en el mercado local y nacional.

A pesar de la competencia, la Empresa ha podido mantener su participación en el mercado por los precios, calidad del producto y políticas de crédito que ofrece a sus clientes y que han permitido alcanzar la fidelidad de los mismos.

2.2.2.4. Precios

“El precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos”.⁴

Electro Instalaciones es una Empresa que desarrolla sus actividades en la comercialización de productos eléctricos desde hace varios años, tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia, la misma que le ha permitido mejorar procesos y técnicas con el fin de optimizar recursos, pero siempre a la vanguardia de la productos de calidad.

De la misma manera debido a su volumen de producción, la empresa puede aplicar las denominadas economías de escala, lo cual le ayuda a disminuir costos; por lo cual la empresa al aprovechar los beneficios otorgados por cada uno de los factores antes mencionados, puede obtener bajo costo en la fabricación de sus productos, lo cual junto con una alta calidad, pueden obtener una alta rentabilidad en la venta de los mismos.

⁴ STANTON, Etzel, Walker. FUNDAMENTOS DE MARKETING, Undécima Edición.

Al ser importadores directos y socios estratégicos de algunas de las mayores industrias del país, se tiene la ventaja de poder negociar precios especiales o preferenciales, a los que no puede acceder una empresa nueva o pequeña, por ese lado se presenta una ventaja competitiva con relación al resto de competidores.

En cuanto al precio de los productos ofrecidos en la empresa Electro Instalaciones es de acuerdo la calidad del producto ofrecido y entregado a los clientes.

En general los precios que mantiene la empresa son muy atractivos para el mercado, tanto así que es notoria su preferencia en relación al posicionamiento en el mercado; superando ampliamente a sus competidores, esto demuestra que los precios y la calidad son excelentes.

CAPITULO III

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

3.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno “comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia”.⁵

“Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.⁶

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- ✓ Dispongan de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- ✓ Se preparan de forma fiable los estados financieros.
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.

⁵ <http://www.auditorias.com/riesgos/control-interno/control-interno.shtml>

⁶ ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales”. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones Cía Ltda. 2da. Edición. Pag. 25

3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Hay una relación directa entre los objetivos de la entidad y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de tales objetivos, una vez que se establecen los objetivos es posible identificar y valorar los eventos (riesgos) potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información la administración puede desarrollar respuestas apropiadas las cuales incluirán el diseño del control interno. A continuación se menciona los siguientes objetivos:

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

3.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Toda organización debe llevar un control interno de las operaciones, procedimientos o actividades y demás operaciones que realiza, con la finalidad de poder observar y seguir con detalle el ciclo de desarrollo de las actividades o procedimientos permitiendo detectar errores, corregirlos y evitar que ocurran nuevamente.

Esto permite a la entidad y a cada departamento desempeñar sus actividades de manera más óptima y segura contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas.

3.4. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de una entidad,

para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

El concepto moderno de control interno fluye por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Es por esta razón que afirmamos que una estructura sólida del Control Interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones del Electro Instalaciones.

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO

3.5.1 VENTAJAS

- * Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.
- * Previene pérdida de sus recursos.
- * Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- * Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- * Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- * Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.

3.5.2 DESVENTAJAS

Muchas personas tienen una expectativa amplia y poco realista sobre el control interno, ellos esperan lo absoluto creyendo que:

- * El control interno puede garantizar el buen éxito de la entidad, que es de seguro el logro de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos asegurar la supervivencia.
- * El control interno puede garantizar la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las regulaciones legales.

3.6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

La responsabilidad más directa corresponde a la dirección que se le asigna a los departamentos de gestión y control interno pero casi todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales adecuados, los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados.

No se debe olvidar del papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna, que cubre los 3 tipos de objetivo (operativos, formación financiera y cumplimiento). En organizaciones complejas se corre el riesgo de identificar el control interno con las funciones de auditoría interna en vez de considerarlo responsabilidad de toda la organización, la garantía de independencia más importante que se puede dar al departamento de auditoría es situarla bajo el control del propio Consejo de Administración y concederle acceso al Consejo o Comité de Auditoría, con los terceros que colaboran en el control interno (auditores externos, reguladores, etc.).

Los auditores externos informan los estados financieros, representan adecuadamente la situación financiera patrimonial, los resultados del período y los motivos de fondos, los reguladores emiten normativas, inspeccionan y controlan la información, mientras que los clientes y proveedores como otros terceros aportan informaciones útiles.

3.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es un proceso evaluado en cualquier punto de su desarrollo integrado por un conjunto de acciones estructuradas, coordinadas y un medio para lograr un fin. Lo llevan a cabo los empleados, trabajadores y directivos que actúan en todos los niveles y en los diferentes departamentos, las personas deben actuar en todos los niveles, no se trata solamente de contar con manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan, es decir:

- Debe haber organización de manera que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativa a las actividades de la empresa.
- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) personas para evitar fraude.

3.8 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a las definiciones anteriormente presentadas sobre control interno se puede observar que abarca algo más que sólo las funciones del departamento financiero y de contabilidad como se observa en la siguiente clasificación:

3.8.1 POR LA FUNCIÓN

3.8.1.1 Administrativo

Lo conforma el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión para poder autorizar las actividades comerciales de la dirección quien debe alcanzar los objetivos establecidos, lo cual es el principio para establecer un control contable.

3.8.1.2 Financiero o Contable

“Consiste el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y en consecuencia, está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que:

- a. Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
- b. Las transacciones se registran, según sea necesario:
 - 1. Para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas o cualesquiera otros criterios aplicables a tales estados; y,
 - 2. Para mantener el control sobre los activos.
- c. El acceso de los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.
- d. El activo contabilizado se compara con el existente a intervalos de tiempo razonables y adoptan medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias”.⁷

3.8.2 FOR LA ACCIÓN

3.8.2.1 Previo

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme para tutelar su corrección y pertinencia. Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

3.8.2.2 Concurrente

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones y desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores con los menores esfuerzos y

⁷ REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paúl D, Jhon F. CATCHIN James. “Manual de Auditoría1” Centrun Madrid. 1988. Pág. 278

recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

3.8.2.3 Posterior

“Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúan después de que estas se han producido, con el objeto de verificarles, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones del control posterior en medianas y grandes organizaciones son ejercidas, por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes, o en forma combinada”.⁸

3.8.3 POR LA UBICACIÓN

3.8.3.1 Control Interno

“Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precesión de la empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones”.⁹

3.8.3.2 Control Externo Privado

Examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una empresa o de sus accionistas, socios o acreedores, generalmente, esta función es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios, síndicos, etc., para el control posterior del área financiera o parte de ella.

⁸DÁVALOS, Arcentales Nelson CPA. “Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”. Editorial Ecuador. Quito 1984. Segunda Edición. Pág. 145

⁹ Idem., Pág. 142

3.8.3.3 Control Externo Público

Examen o vigilancia a cargo de organismos del Estado, cuyas facultades y ámbito de acción son determinados en la Constitución Política y en Leyes Orgánicas o especiales, los organismos públicos más representativos son: La Contraloría General del Estado o, en otros países o empresas, los Tribunales de Cuentas, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías.

3.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno puede ser efectuada por un auditor como parte de su examen, en este caso se lo realizará con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría; sin embargo, el control interno también puede y debe ser realizado por la propia entidad con el concurso de todos los servidores, no siendo necesaria la creación de departamentos o unidades para ello.

Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una organización son:

- a) Método Descriptivo o de Memorándum
- b) Método Grafico o Flujogramas
- c) Método de Cuestionario

3.9.1 Método Descriptivo o de memorándum

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

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo

referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos; la descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practica en forma aislada o con subjetividad.

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

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

3.9.1.1 Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador a realizar un esfuerzo mental que acostumbra el análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

3.9.1.2 Desventajas:

- No se tiene un índice de eficiencia.
- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

3.9.2 Método Gráfico o Flujogramas

El método de flujogramas es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos, si el auditor diseña un flujograma del sistema debe ser preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. Debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

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.

3.9.2.1 Ventajas:

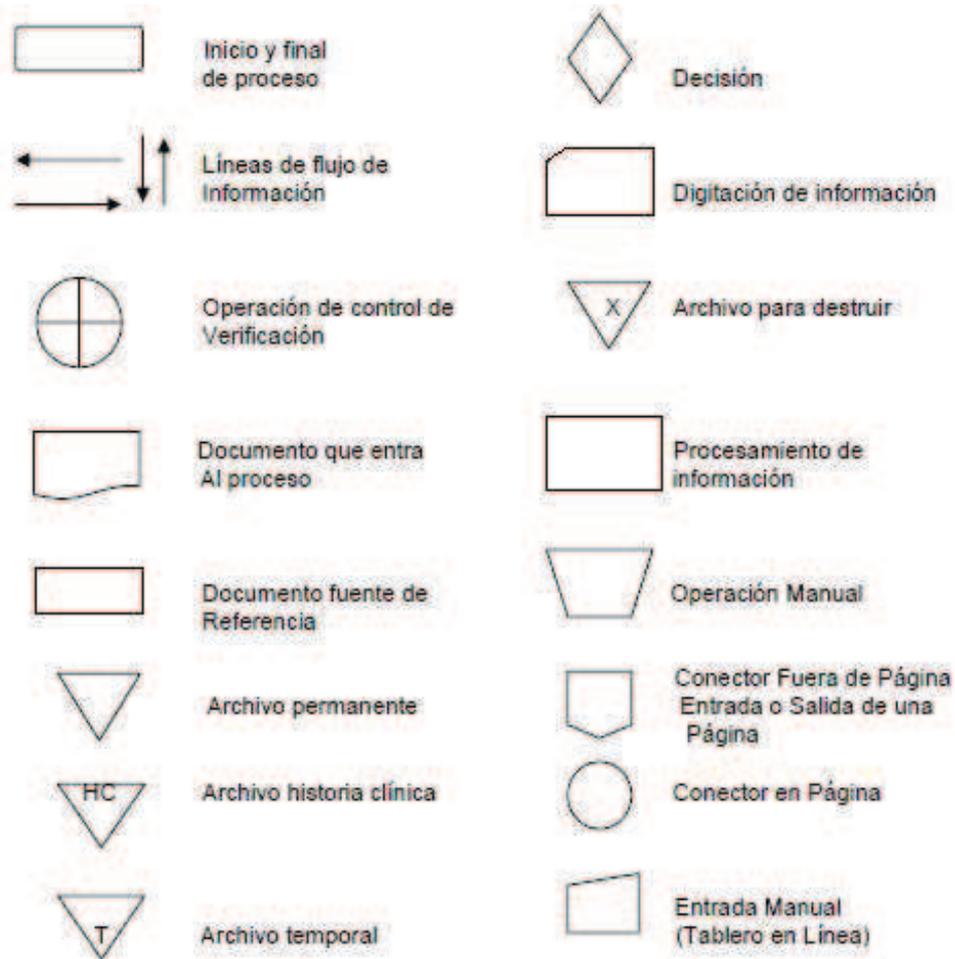
- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

3.9.2.2 Desventajas:

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizando a este sistema o no cubre las necesidades del contador público.
- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existen una idea completa del porqué de estas respuestas.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones, por lo que se debe elaborar de nuevo

Los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo están más o menos normalizados o estandarizados y son los siguientes:

3.9.2.3 Símbolos de Gráficas de Flujo



3.9.3 Método de Cuestionario

Son documentos orientados a obtener información a través de preguntas enfocadas hacia el tema de investigación, a las personas relacionadas directamente con la empresa, de igual manera consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

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

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable se asienta en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

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

3.9.3.1 Utilización de cuestionarios

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

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

3.9.3.1.1 Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuyen a descubrir si algún procedimientos se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.
- Posibilita abarcar la totalidad de un ciclo de transacciones de una sola vez.
- Permite controlar el proceso de obtención de información.

3.9.3.1.2 Desventajas:

- El estudio del cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.
- En el caso de utilizar preguntas cerradas, delimitan la información que se pretende obtener.
- Cuando son aplicados a una muestra representativa, demanda tiempo y recursos.

3.10 RIESGOS DE CONTROL

3.10.1 Riesgo

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El “Riesgo” es un concepto que bien podríamos llamar vital por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo.

3.10.2 Origen de los riesgos

Pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por una inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal por la mala calidad de los productos por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa o interna o por autocontroles no aplicados, etc.

Se pueden clasificar los diferentes riesgos de gestión en:

- Riesgos Estratégicos y del Negocio.
- Riesgos Financieros.
- Riesgos generales o de Apoyo.

3.10.3 Categorías de los Riesgos

Dentro del estudio trabajaremos para detectar las diferentes categorías de los riesgos de auditoría que se puedan presentar dentro del marco de la evaluación como son:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

3.10.3.1 Riesgo Inherente

El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

3.10.3.2 Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

3.10.3.3 Riesgo de Detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

Una vez que hayamos detectado el riesgo existente procederemos a la Evaluación del Riesgo de auditoría, que es un “proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo procedente en cada caso.”¹⁰

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor, además es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

Calificación de la Confianza y Riesgo

Nivel de Confianza		Riesgo
Alta	76 - 95%	Bajo
Moderado	51 - 75%	Moderado
Baja	15 - 50%	Alto

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

¹⁰ Santillán Gonzáles Juan Ramón, “Manual del Auditor: Elementos de Auditoría”, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, México, Tmo1, 1997.

No obstante ser un proceso subjetivo y de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad, en ese sentido se tratan de medir tres elementos que combinados son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel del riesgo. Estos elementos son:

1. La significatividad del componente (saldos y transacciones).
2. La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
3. La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento, la experiencia anterior de ese ente.

A continuación se explica la combinación de los posibles elementos que brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

- Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo, donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.
- Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja-improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.
- Un componente claramente significativo, donde existan varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.
- Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

La siguiente tabla esquematiza estos conceptos:

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
<i>Mínimo</i>	No Significativo	No existen	Remota
<i>Bajo</i>	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
<i>Medio</i>	Muy significativo	Existen algunos	Posible
<i>Alto</i>	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

¹¹ Maldonado E., Milton K., “Auditoria de Gestión”, Producciones Digitales Abya Yala, Quito, Tercera Edición, 2006.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO

4.1 ORIGEN

Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble que es una de las principales medidas de control. Pero fue probablemente hasta fines del siglo XIX y principios del XX, cuando los hombres de negocios se preocuparon por tomar medidas y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En la actualidad el control interno de los negocios ha tenido mayor auge debido a la nueva tecnología que ha permitido desarrollar de manera acelerada todos los procedimientos, con la finalidad de obtener mayor dominio en las operaciones de los negocios.

El control interno es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón empleado.

“Por lo tanto el control interno se define: como el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración”¹²

¹² GÓMEZ Morfin Joaquín. “El Control Interno en los Negocios”. México, Fondo de Cultura Económica, Quinta Edición 2000, pág. 4

4.2 ANTECEDENTES

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. El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés).

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). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

“La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de 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”.¹³

¹³ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZFAuAAFMSmRLmys.php>

a) Finalidad del Informe

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

b) Objetivos del control

- La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados confiables incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.
- La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

4.3 DEFINICIÓN

“El control interno es un proceso:

- Diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal; y
- Que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”¹⁴

“Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los

¹⁴ MANTILLA, Samuel Alberto. “Auditoría Financiera de PYMES”. ECOE Ediciones. Bogotá – Colombia 2008. Pág. 43

numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinado o las operaciones en general”¹⁵

4.4 IMPORTANCIA

El Control Interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, definido también como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan.

Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa, el marco integrado de Control Interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito.

El control interno es de gran importancia pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

4.4.1 Análisis de las personas que lo llevan a cabo

Para llevar a cabo el control interno no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos, son las personas en cada nivel de organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento, lo realizan los miembros de una organización mediante sus actuaciones concretas y son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

¹⁵ BACON, Charles. “Manual de Auditoria Interna”. UTEHA., México D.F 1996. 2da. Edición. Pág. 5

El control puede aportar un grado razonable de seguridad no la seguridad total a la dirección de una empresa por lo que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas.

4.4.2 Características

1. “Es efectuado por personas, no es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
2. Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que hace y dice, la gente diseña los objetivos de la Entidad y establece los mecanismos de control.
3. Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
4. La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
5. Los Directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
6. Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.
7. No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.
8. El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos”.¹⁶

4.5 EFECTIVIDAD

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad en forma similar, un sistema en particular puede operar en forma

¹⁶ <https://www.amocvies.org.mx/docs>

diferente en tiempos diferentes, cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable puede ser efectivo.

“El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o la junta directiva y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:”¹⁷

- Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el mismo es un proceso su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

Determinar si un sistema de control interno en particular es “efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados, constituyen criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel en entidades diferentes, puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente. Adicionalmente los controles pueden diferir en el grado en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

¹⁷ SANTILLANA, González Juan Ramón. “Establecimiento de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría”. Editorial Thomson. Tercera edición, México 2003. Pág. 98

4.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO

El Control Interno según modelo COSO consta de cinco componentes relacionados entre sí y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes que se presentan independientemente del tamaño o naturaleza de la organización:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y seguimiento

Estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejor los intereses de la empresa.

En la siguiente figura, se ve como el entorno de control es aquel en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes dentro de este entorno se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudaran a hacer frente a los riesgos, mientras la información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

Figura 4. MODELO DE CONTROL COSO¹⁸



4.6.1 AMBIENTE DE CONTROL

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que conforman el funcionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno es la base de todo sistema de control interno, es decir determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Tiene gran influencia en la forma en que son desarrollados los procesos, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de supervisión.

Dentro de la empresa el ambiente de control es fundamental para el armonioso, eficiente y efectivo desarrollo de cada proceso correspondiente a los diferentes tipos de productos que ofrecen.

¹⁸ COOPER & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO), Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997, pág. 21.

4.6.1.1 Factores del Ambiente de Control

“Los principales factores del ambiente de control son:

- La integridad y los valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y estilo operación de la gerencia.
- La estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidades.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos”.¹⁹

Entre otros factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que distribuye la autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

A continuación se explica lo siguiente:

4.6.1.1.1 Integridad y Valores Éticos

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización, se emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas. Estos reflejan las metas reales como las creencias y conceptos básicos de una organización y de una esta manera forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores que comparte una empresa actúan como señales del camino que guían las decisiones y las acciones administrativas, edifican el espíritu de equipo e influyen en los esfuerzos generales de la empresa para lograr los objetivos.

¹⁹ ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales”. Bogota-Colombia. Ecoe Ediciones Cía Ltda. 2da. Edición. Pag.28

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta, la participación de la alta dirección es clave en este asunto por lo que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su ejemplo.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

4.6.1.1.2 Competencia

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo, suele ser función de la dirección que determina el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad. Así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución.

Una entidad puede tener planes bien estructurados y coordinados, organizados con sus actividades lógicamente agrupadas, tener personal capaz y sin embargo es la función de dirección lo que imprime vida a los planes y objetivos de la organización.

4.6.1.1.3 Junta Directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación, compromiso y pensamiento estratégico necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores y las autoridades fiscales.

La importancia de su actividad debe someter a discusión abierta los temas difíciles, deberán tener reuniones frecuentes y con oportunidad con el director financiero, auditores internos y externos. La suficiencia y oportunidad en que se facilita la información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permitan

supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos son significativos.

4.6.1.1.4 Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

Afectan a la empresa en la manera que es gestionada, e incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que tiene éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno que una empresa que haya tenido que enfrentar consecuencias adversas desde el punto de vista económico o administrativo por haberse adentrado en territorios peligrosos.

La filosofía determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, por lo tanto es la fuente invisible donde la misión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos depende del talento y de la aptitud de la alta dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno y su conducta convencional de la organización comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su tiempo influyen en todas sus acciones.

Por lo tanto la filosofía administrativa por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

4.6.1.1.5 Estructura Organizativa

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Su finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. En la estructura organizativa se requiere que:

- ✓ Los objetivos sean verificables, precisos y realizables para que sean precisos, deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

- ✓ Se tenga una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- ✓ Se fije el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✓ Se sepa cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Una estructura organizativa eficaz permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa y si es eficiente facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

4.6.1.1.6 Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Es importante establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y la delegación de autoridad congruente con las responsabilidades asignadas, deben ser para todas las actividades que se realizan explicándose tanto en los manuales como en las gráficas de organización.

Así mismo trata que las políticas describan las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Las reglas en las que se basa la asignación de responsabilidades son:

- Cada empleado deberá saber ante quien es responsable.
- Deberá saber de lo que es responsable.
- Tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
- Será responsable ante una sola persona.
- No deberán ser responsables muchos empleados ante una misma persona.

4.6.1.1.7 Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

Para que el funcionamiento de un sistema de control interno sea adecuado es recomendable además de una buena organización contar con una buena selección de personal con suficiente capacidad y experiencia para desarrollar y cumplir con los procedimientos establecidos.

Si las actividades diarias están en manos de personal no capacitado o idóneo, el sistema de control interno no podrá cumplir con su objetivo. Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia, por esto el proceso de formación debe ser continuo.

4.6.1.2 Importancia

El Ambiente de control es la base o armazón de todo sistema de Control Interno, determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control, no obstante su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

4.6.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

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 que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno de la entidad; estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información.

“La identificación y análisis de riesgos, es relevante para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados, así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno exterior de la organización como en el interior de la misma”.²⁰

En toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección deber ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos tengan un enfoque, alcancen y sus procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados. La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas:

- Probabilidad de ocurrencia e impacto, considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los aspectos sobresalientes de este componente, son:

4.6.2.1 Objetivos

Es de gran importancia este componente en cualquier organización debido a que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, la gerencia tiene la

²⁰ PERDOMO Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. Editorial Thomson, Novena Edición, México, 2003, pág. 236.

responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información.

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres categorías:

1. Objetivo de Cumplimiento

Están dirigidos a la adherencia de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración, dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, en todo un sector.

2. Objetivos de Operación

Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización, incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.

3. Objetivos de Información Financiera

Se refieren a la obtención de información financiera confiable, y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.

4.6.2.2 Riesgos

La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz; la dirección debe de examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa, y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

Para ello, la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio, que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior, considerando dos niveles importantes de los riesgos, y son:

- ❖ **A nivel de empresa:** Los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos, como se exponen a continuación:

Externos: Los avances tecnológicos, necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos, cambios políticos, económicos y sociales.

Internos: Las averías en los sistemas informáticos, los cambios en las responsabilidades de los directivos, un consejo de administración débil, calidad de los empleados y los métodos de motivación, entre otros.

- ❖ **A nivel de actividad:** Además de identificar los riesgos a nivel empresa, éstos deben ser identificados por cada actividad de la empresa, el tratar los riesgos a nivel de actividad ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otras.

4.6.2.3 El análisis de Riesgo y su Proceso

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel entidad y actividad, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgos, las metodologías de análisis de riesgos pueden variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar, sin embargo el proceso que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo, para ello, debe aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis acerca del riesgo, además de efectuar en análisis de los costos en los que puede incurrir para reducir el riesgo.

4.5.2.4 Manejo de cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes; por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo, es de la dirección, mientras que al auditor interno le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad, por lo que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios, como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

4.6.3 ACTIVIDAD DE CONTROL

Las actividades de control realizan la dirección, la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con sus actividades asignadas, estas están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

Están constituidas por los procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos para evitar y anular los riesgos, 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.

Para que las actividades puedan actuar como elementos de control es necesario contar con una base sólida en que apoyar sus resultados; por lo tanto, el apoyo se

encuentra en los instructivos, estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en el ejercicio de las actividades encomendadas.

4.6.3.1 Características

Las actividades de control tienen distintas características pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas, sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos por lo que se agrupan en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera y operativa.
- El cumplimiento de disposiciones legales y normas aplicables.

Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente, establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar a otros, los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

4.6.3.2 Tipos de Control

Estos a su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos / Correctivos.

- Manuales / Automatizados o informativos.
- Gerenciales o directivos.

Son importantes las actividades porque implican la forma correcta de hacer las cosas, debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y éstos tienen mayor relevancia en hacer las cosas de forma correcta.

Por lo tanto es importante mencionar, la integración que existe entre las actividades de control y la evaluación de riesgos ya que se debe establecer planes y aplicarlos por medio de las actividades que se realizan en la empresa, por tal motivo es necesario identificar los controles que se establecen en los sistemas de información.

4.6.3.3 Clasificación

- **Controles generales**

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha.

También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos y otros.

- **Controles de aplicación**

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información mediante la autorización y validación correspondiente, desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan a los sistemas de información y que también en su momento será necesario diseñar controles a través de ellas.

4.6.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable.

Es necesario que se identifique plenamente la importancia que tiene cada uno de estos elementos, los cuales se mencionan a continuación:

4.6.4.1 Información

Es imprescindible que dentro de la organización se cuente con la información periódica y pertinente para que puedan orientar sus acciones en consonancia con los demás hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Esta información está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades externas necesarios para la toma de decisiones. Con frecuencia, se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura con base en la información contable, este enfoque por su parcialidad puede conducir a juicios equivocados.

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

4.6.4.2 Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, cada función debe especificarse con claridad, entendimiento en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del control interno.

Además de una buena comunicación interna es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos importa contar con medios eficaces dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Al respecto, es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades, estos deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información, indispensable para los gerentes.

Los hechos cruciales para el personal encargado de realizar las operaciones críticas, también los conductos de comunicación, entre la gerencia y el consejo de administración o los comités son de vital importancia.

4.6.5 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno adecuada y eficiente como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, se procede 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 y necesitan ser reforzados o remplazan debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

4.6.5.1 Objetivo

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

4.6.5.1.1 Actividades continuas

Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que ejecutándose en tiempo real y radicadas a la gestión generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

4.6.5.1.2 Evaluaciones puntuales

Aunque los procedimientos y supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Debemos de considerar lo siguiente:

- a. Su alcance y frecuencia estén determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles.
- b. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna y los auditores externos.
- c. Constituyen en sí, todo un proceso dentro del cual, los enfoques y técnicas varíen, se lleve a cabo una disciplina apropiada y principios inevitables.
- d. Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente, o través de la comparación con otros sistemas de control.
- e. El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, la tarea de los auditores

internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, presentación de conclusiones y documentos de soporte para que se adopten las correcciones pertinentes.

Por lo anterior, no se debe olvidar que el control interno debe ser monitoreado constantemente para asegurarse que los procesos de trabajo se encuentran operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen, por lo tanto el alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de seguimiento constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio sin inhibir el desarrollo del proceso operativo o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir mediante auditoria interna o externa. El marco de control postulado a través del modelo COSO y la interrelación de los componentes genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

CAPITULO V

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO EN LA EMPRESA “ELECTRO INSTALACIONES”

5.1 APLICACIÓN COMPONENTES MODELO COSO

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa “Electro Instalaciones”, realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó los métodos de: cuestionario mediante el cual se realizó la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

5.1.1 AMBIENTE DE CONTROL

 <p style="text-align: center;">“ELECTRO INSTALACIONES”</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE DE CONTROL</p>							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS.	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	Valores y código de conducta						
	¿Cuenta la empresa con un código de ética?			X			
	Estructura organizativa						
2.	¿Existe una estructura organizativa definida?		X				
3.	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		X				
4.	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?		X				
5.	Asignación de autoridad y responsabilidad						
	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados. Se hace por escrito?		X				
6.	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?		X				
7.	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?			X			

	Administración de RRHH						
8.	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?		X				
9.	¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?			X			
10.	¿Existe rotación del personal en la empresa?		X				
11.	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?			X			
12.	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?		X				
13.	¿Se realiza análisis y valuación de puestos?		X				
	Competencia del personal y evaluación del desempeño						
14.	¿Se evalúa el desempeño del personal?		X				
	Rendición interna de cuentas o responsabilidad						
15.	¿Se realiza pruebas continuas de exactitud?			X			
16.	¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?		X				
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011				

“ELECTRO INSTALACIONES”				
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
AMBIENTE DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Valores y código de conducta	Código de conducta	5%	0	0%
Estructura organizativa	Estructura organizativa definida	10%	1	10%
	Plan estratégico	8%	1	8%
	Plan estratégico apoya los objetivos organizacionales	7%	1	7%
Asignación de autoridad y responsabilidad	Designación de autoridad y responsabilidad	10%	1	10%
	Descripción de funciones para la dirección y coordinación	7%	1	7%
	Personal adecuado para llevar a cabo funciones	7%	0	0
Administración de RRHH	Procesos de selección, inducción y Capacitación.	6%	1	6%
	Persona específica encargada del personal	5%	0	0
	Rotación del personal	3%	1	3%
	Manual de funciones.	8%	0	0
	Los contratos son avalados por un asesor legal.	3%	1	3%
	Análisis y valuación de puestos.	4%	1	4%

Competencia del personal y Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño del personal	5%	1	5%
Rendición interna de cuentas o responsabilidad	Pruebas continuas de exactitud.	4%	0	0
	Rendición interna de cuentas dentro de cada departamento	8%	1	8%
TOTAL		100%		71%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		71%		
CALIFICACION PONDERADA		0,71		
NIVEL DE CONFIANZA		71%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		29%	MODERADO	
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza.}$$

5.1.1.1 Resultados de la Evaluación

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 71% que es MODERADO, debido a que la empresa cuenta con una estructura definida y un plan estratégico en el que se define los objetivos que quieren alcanzar en el corto plazo, también se rinden cuentas al jefe de cada departamento los mismos que son respaldados en informes que son entregados al fin de semana.

El nivel de riesgo obtenido es del 29% que es MODERADO, se debe a que la empresa no cuenta con un manual de funciones, un código de conducta y una persona

específica encargada del personal, estos hechos afectan a la empresa para el mejor desempeño de la actividad productiva.

5.1.1.2 Debilidades detectadas en la empresa

- La empresa no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos los cuales ayuden a manejar correctamente al personal.
- En la organización no se realiza el análisis y valuación de puestos en forma continua.
- No existen requerimientos básicos para que una persona pueda ocupar un puesto.
- No se cuenta con un sistema tecnológico que permita mantener una base de datos del proceso realizado para futuros requerimientos.
- No se realizan evaluaciones al personal acerca del cumplimiento con las expectativas de la empresa.
- La empresa no cuenta con un código de ética que permita al personal conocer los principios que deba aplicar en el proceso de sus actividades.
- No se realiza exámenes médicos al personal antes de su contratación ni luego de ella.

5.1.1.3 Propuestas para el correcto desempeño del personal

- Elaborar políticas claras en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, teniendo que estar todo ello debidamente autorizado.
- Se deben mantener unos expedientes de personal los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, número de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y

académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes.

- Existencia de organigramas actualizados.
- Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, etc.
- Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con los recursos humanos entre costos directos, indirectos y generales.
- En el caso de que la empresa utilice tarjetas de control de tiempos, se debe conciliar las horas pagadas con las que aparecen en ellas.
- Cumplimiento del Código de Trabajo.
- Capacitar, rotar, llamar la atención al personal que no desempeñe sus funciones correctamente y en el tiempo definido.
- Contratar a personal capacitado con sueldos llamativos para que de esta manera se desempeñen eficientemente en sus funciones.

5.1.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

 “ELECTRO INSTALACIONES” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO EVALUACIÓN DEL RIESGO							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
Objetivos globales de la empresa							
1.	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?		X				
2.	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?		X				
Objetivos específicos							
3.	¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento?		X				
4.	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?		X				
5.	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?			X			
Riesgos potenciales para la empresa							
6.	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?			X			
Gestiones para el cambio							
7.	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		X				
8.	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?		X				

	Medidas para que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente.	10%	1	10%
	Mecanismos para evaluar el impacto de sistemas administrativo.	8%	0	8%
TOTAL		100%		72%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		72%		
CALIFICACION PONDERADA		0,72		
NIVEL DE CONFIANZA		72% MODERADO		
NIVEL DE RIESGO		28% MODERADO		
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

5.1.2.1 Resultados de la Evaluación

El segundo componente del modelo COSO, representa un nivel de confianza del 72% que es MODERADO, debido a que la empresa define periódicamente sus objetivos generales y específicos para cada departamento, los que a su vez son dados a conocer por medios escritos a todo el personal, manteniéndose dentro de la misma una Gestión de cambio continua.

El nivel de riesgo es del 28% MODERADO, debido a que la dirección no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que pueden afectar las actividades de la empresa.

5.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

 <p style="text-align: center;">“ELECTRO INSTALACIONES”</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE CONTROL</p>							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	Análisis de la dirección						
1.	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?			X			
	Procesos para generar información						
2.	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?		X				
3.	¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas?		X				
4.	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería?		X				
5.	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar las existencias?			X			
6.	¿Existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades de bodega?			X			
7.	¿Existe restricciones de ingreso a las bodegas?		X				
8.	¿Se cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por los bodegueros?		X				
9.	¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega?		X				
10.	¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías del área de inventarios, tienen plazo o fecha de entrega determinada?		X				
11.	¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos y servicios prestados?		X				
12.	¿Se asegura la entrega de productos a los clientes de forma oportuna?		X				

13.	¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la empresa?		X				
14.	¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?			X			
15.	¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?		X				
16.	¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?		X				
17.	¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?		X				
18.	¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?		X				
19.	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?		X				
20.	¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?		X				
	Indicadores de rendimiento						
21.	¿Existe indicadores de rendimiento dentro de la empresa?			X			
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011				

“ELECTRO INSTALACIONES”

CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

ACTIVIDADES DE CONTROL

FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Control	Estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos.	9%	0	0
	Procesos que generen información.	7%	1	7%
	Salvaguardo de las mercaderías.	5%	1	5%
	Existencia de una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería.	6%	1	6%
	Respaldo documentado para verificar las existencias.	4%	0	0
	Manual de procesos para manejarse las actividades de bodega	5%	0	0
	Restricciones de ingreso a las bodegas	2%	1	2%
	Existencia de un supervisor que revise la mercadería	3%	1	3%
	Niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega.	4%	1	4%
	Elaboración de informes sobre anomalías del área de inventarios.	3%	1	3%
	Identificación de clientes potenciales y reales.	3%	1	3%
	Entrega de productos a los clientes de forma oportuna.	2%	1	2%

	Programas para incentivar las ventas en la empresa.	5%	1	5%
	Flujos de información.	4%	1	4%
	Análisis de las ventas	5%	1	5%
	Existencia de sistemas de información.	4%	1	4%
	Generación de informes sobre las actividades realizadas.	4%	1	4%
	Presentación y Exactitud de las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos.	6%	1	6%
	Registro completo de todas las transacciones contables de los hechos económicos.	7%	1	7%
	Confidencialidad de la información financiera.	3%	1	3%
Indicadores de Rendimiento	Indicadores de Rendimiento.	9%	0	0
TOTAL		100%		73%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		73%		
CALIFICACION PONDERADA		0,73		
NIVEL DE CONFIANZA		73% MODERADO		
NIVEL DE RIESGO		27% MODERADO		
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

5.1.3.1. Resultados de la Evaluación

En este componente el nivel de confianza es del 73% siendo MODERADO, debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes que realiza la gerencia cada mes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes. La información primero es proporcionada por los diferentes departamentos y luego filtrada por gerencia lo que permitirá minimizar los riesgos.

El resultado proyecta un riesgo del 27% considerado MODERADO, esto se debe a inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

5.1.3.2 Debilidades detectadas en el departamento de Bodega

- a) La inexistencia de un sistema de control de inventarios.
- b) Los ingresos y egresos de bodega no cuentan con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se puedan verificar las existencias.
- c) No existe una política de capacitación para el personal de esta área para un mejor desempeño de sus funciones.
- d) No existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades en la bodega.
- e) La mercadería despachada no tiene un control exhaustivo por parte de un supervisor para constatar su correcta entrega.
- f) La ausencia de un sistema para el control de inventarios.
- g) Las instalaciones de la empresa necesitan cada vez mayor espacio y orden, el cual no se ha logrado cubrir en su totalidad.
- h) No se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencia de productos por lo cual en ocasiones se vuelven obsoletos y en otras se producen faltantes.
- i) No existe el uso de código de barras para los productos lo cual sería útil para el control de los mismos.

- j) La mercadería comprada como vendida no cuenta con un seguro de transporte terrestre para cubrir eventualidades.

5.1.3.3 Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Bodega

- Establecer políticas para el manejo de inventarios.
- Verificar que los soportes de los inventarios se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los kárdex y las cuentas correspondientes.
- Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- Realizar conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas.
- Elaborar un manual de funciones para personal encargado del manejo de los inventarios.
- Verificar que los listados de los inventarios, se reflejan debidamente en la contabilidad.
- Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos, y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada en los inventarios al cierre del periodo anterior.
- Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario.

5.1.3.4 Debilidades detectadas en el Departamento de Ventas

- No se realizan programas para incentivar las ventas de la empresa.
- No se cuenta con manuales de políticas, funciones o procedimientos que direccionen el trabajo de los empleados.

- No se cuenta con evaluaciones de la competencia para determinar el mercado ganado o perdido.
- La facturación es una falencia constante de los vendedores y no se han tomado medidas necesarias para su corrección.
- La fuerza de ventas muchas veces es escasa en relación a la demanda de clientes.
- La fuerza de ventas no es capacitada para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Existen constantes quejas de los clientes hacia ciertos miembros de la fuerza de ventas.

5.1.3.5 Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Ventas

- Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las facturas deben prepararse correcta y adecuadamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.
- Los costos de las mercancías y servicios vendidos como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.
- El acceso a los registros de facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

5.1.4 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

 <p style="text-align: center;">“ELECTRO INSTALACIONES”</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO</p> <p style="text-align: center;">INFORMACION Y COMUNICACIÓN</p>							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	Información			X			
	La empresa suministra información como: manuales, reglamentos ,programas, etc.						
2.	Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos		X				
3.	Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades		X				
4.	Comunicación			X			
	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?						
5.	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?		X				
6.	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?		X				
7.	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?		X				
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011				

“ELECTRO INSTALACIONES” CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Información	Existencia de manuales, reglamentos ,programas, etc.	20	0	0
	Presentación de la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos	15	1	15
	Suministro de información sobre los procesos.	10	1	10
Comunicación	Flujos de comunicación adecuados.	16	0	0
	Comunicación de sugerencias, quejas y otra información a las personas pertinentes dentro de la entidad.	12	1	12

	Toma de decisiones respecto de las quejas presentadas.	12	1	12
	Información sobre grado de cumplimiento de los objetivos.	15	1	15
TOTAL		100%		64%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		64%		
CALIFICACION PONDERADA		0.64		
NIVEL DE CONFIANZA		64%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		36%	MODERADO	
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}}$$

$$\text{Riesgo} = \text{Ponderado} - \text{Nivel de Confianza}$$

5.1.4.1 Resultados de la Evaluación

En este componente un nivel de confianza del 64% MODERADO, debido a que la entidad presenta con regularidad la información generada a todos los miembros para el logro de los objetivos y un mejor desempeño, se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades diarias. Toda la información generada es considerada como una herramienta de supervisión, permite la elaboración de estadísticas en cuando a las ventas mensuales, clientes potenciales, cual son los productos estrellas, etc. El nivel de riesgo es del 36% MODERADO, debido a que no hay ningún reglamento interno establecido, los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa, están elaborados de manera empírica al no existir ningún tipo formal de manual de organización que regule las actividades.

5.1.5 SUPERVISIÓN

 <p style="text-align: center;">“ELECTRO INSTALACIONES”</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO</p> <p style="text-align: center;">SUPERVISIÓN</p>							
No.	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	¿Se realiza un monitoreo continuo por el administrador de la empresa?		X				
2.	¿Los organismos de control realizan auditorias operativas y financieras a la empresa?			X			
3.	¿Se hace evaluaciones de control interno?		X				
4.	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa?		X				
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011				

“ELECTRO INSTALACIONES”				
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
SUPERVISIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Actividades Continuas	Monitoreo continuo por el administrador de la empresa.	38%	1	38%
	Evaluación de personal externo a la empresa.	20%	0	0
Actividades Puntuales	Evaluaciones de control interno por personal de la empresa.	25%	1	25%
	Correcciones de las deficiencias encontradas dentro de la entidad.	17%	1	17%
TOTAL		100%		80%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		80%		
CALIFICACION PONDERADA		0.80		
NIVEL DE CONFIANZA		80% ALTO		
NIVEL DE RIESGO		20% BAJO		
Elaborado por: Alexandra Alvarado y Silvia Tuquiñahui Fecha: 08/08/2011			Revisado por: Ing. Jorge Luis Campoverde Fecha: 15/09/2011	

5.1.5.1 Resultados de la Evaluación

En este componente existe un nivel de confianza del 80% ALTO, debido a que existe un monitoreo continuo por parte del personal de gerencia se efectúa diariamente un control de los resultados del trabajo de cada área.

El nivel de riesgo es 20% BAJO en este componente, debido a que no se ha realizado una evaluación de personal externo a la empresa.

5.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA LA EMPRESA “ELECTRO INSTALACIONES”

En la actualidad es importante contar con una herramienta técnica que permita la obtención de la información relativa al Control Interno bajo el Método COSO.

La propuesta de un sistema de control interno bajo el método COSO, nos ayudara a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso productivo.

Por medio de esta propuesta, la empresa contara con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

5.2.1 Objetivos del modelo de propuesta del sistema de control interno

- Formular la propuesta de control interno basado en el método COSO para “Electro Instalaciones”, como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones.
- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja cada departamento, la cual será utilizada por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

5.2.2 PROPUESTA

Con la siguiente propuesta esperamos contribuir al correcto desempeño de la empresa, la misma que está elaborada en base al análisis de Control Interno enfocado al Modelo COSO a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la entidad. A continuación presentaremos las propuestas planteadas por componente:

5.2.2.1 AMBIENTE DE CONTROL

El Ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.

Factores del componente ambiente de control

- **La integridad y los valores éticos.**

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores.

Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que debe reunir el personal que labora en la entidad.

Estos requisitos se tendrán en cuenta en los proceso de selección y capacitación del talento humano, así como en el diseño y establecimiento de políticas y normas de desarrollo laboral.

Para conseguir lo que planteamos proponemos:

- Implementar un Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman la empresa,

además que contribuya a la generación de un ambiente familiar en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.

El código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá de igual forma a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos o uso fraudulento de la información interna de la empresa en las operaciones.

- **Estructura organizativa**

Todas las entidades, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

La empresa si cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente podemos observar que en la empresa Electro instalaciones, se debe analizar la cantidad de personas que trabajan en la empresa, ya que no es la suficiente para el número de actividades que se realizan en la misma, por lo que existe personal que desempeña dos cargos a la vez, como el caso del gerente, vendedores, etc.

La empresa cuenta también con un plan estratégico en donde tienen diseñadas las estrategias para que la misma tenga la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y mantenerse en el mercado.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de facultades y responsabilidades deben conllevar, no solo la exigencia de la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades, sino también la asignación de la autoridad necesaria para que el personal pueda tomar decisiones y

emprender las acciones más oportunas. En la Empresa se toma en cuenta los siguientes aspectos en la asignación de facultades y responsabilidades:

- El Gerente es el encargado de dar a conocer a los colaboradores claramente sus deberes y responsabilidades.
- Cada persona está autorizada para tomar decisiones oportunas y necesarias en caso contrario existirá demoras.
- Cada empleado debe estar obligado a informar a su superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función de lo que se espera lograr.

- **Políticas y Prácticas de Recursos Humanos**

Para una apropiada planificación y administración del talento humano la empresa debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Para esto se debe:

- Realizar actividades de planificación en el área de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
 - Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
 - Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
 - Evaluar el desempeño del personal, motivando el desarrollo del liderazgo.
 - Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- a) Capacitar y desarrollar programas, y actividades que ayude al mejoramiento de los conocimientos del personal.
- b) Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener un buen ambiente de trabajo.

- c) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- d) Distribuir y difundir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums.

- **Rendición interna de cuentas o responsabilidad**

Consiste en la elaboración de informes de gestión sobre los resultados operativos generados por la dirección.

Para esto se debe:

- Realizar informes sobre la gestión, en donde se detalle la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

5.2.2.2 EVALUACION DE RIESGOS

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para lograr los objetivos planteados la empresa debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

Factores del componente evaluación de riesgos

- **Establecimiento de objetivos globales**

En base al plan estratégico de Electro Instalaciones se establecen los objetivos globales y por actividad en base a su misión y visión organizacional, es decir a través del análisis del FODA se identifica cuáles son las condiciones que dan para que los objetivos se cumplan.

Existen objetivos específicos para el manejo de cada departamento, pero el gerente no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos.

- **Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos**

Los objetivos globales son la representación y la orientación fundamental de todos los recursos y esfuerzos para todos los departamentos de la empresa; los objetivos generales son la base de los objetivos específicos ya que están basados en las estrategias planteadas, por lo tanto cada departamento tiene planteado un objetivo específico tales como:

- **Departamento de Ventas.-** Impulsar la actividad de ventas mediante un buen trato al cliente.
- **Departamento de Contabilidad.-** Llevar un registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros.
- **Departamento de Diseño y Marketing.-** Dar a conocer a través de los medios de comunicación los productos y servicios.
- **Departamento de Bodega.-** Controlar los ingresos y salidas de la mercadería.

- **Riesgos potenciales para la empresa**

Los riesgos potenciales, ocasionan eventos que afectan las actividades diarias de la institución y esto afecta que no se cumpla con los objetivos organizacionales. Para ello es necesario identificar los riesgos, mediante la elaboración de planes operativos anuales, para de esta manera analizar estos riesgos y poder establecer las correspondientes actividades de control.

Para que la empresa, pueda identificar estos riesgos potenciales y tomar las debidas acciones correctivas es necesario el análisis de las fuentes de riesgos:

Factores externos

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos)
- Alteraciones en el sistema económico del País que impacten en el presupuesto anual de la empresa.
- Cambios en normas, políticas, prácticas y procedimientos.

Factores Internos

- Estructura organizacional adoptada.
- Fallas en los mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos.
- Deficiencias en los procedimientos de revisión de presupuestos o provisiones, es decir se revisa a medias la información.
- Sistema de información de la empresa distorsionada.
- La calidad del personal incorporado
- Reestructuraciones internas

5.2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

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

Las actividades de control tienen el propósito de que la gerencia y personal tengan confiabilidad en las operaciones, en la información financiera y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la empresa. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los

resultados esperados en forma oportuna, llevando a la entidad a ser más competitiva y productiva en el mercado.

En la institución se presenta sus estados financieros razonablemente, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Ecuatorianas de Contabilidad; para lo cual se revisa en forma oportuna y permanente los registros de cada transacciones, conciliaciones bancarias, conciliaciones de cuentas de movimiento con los auxiliares, registro físico de cada transacción del diario, cuenta con su respectivo respaldo ya sea en documentos o reportes con firmas de autoridad y responsabilidad.

Los estados financieros reflejan la situación económica de la empresa, es decir los procesos de contabilización y conciliaciones son elaborados diariamente generando información útil para la Gerencia y toda la empresa, de igual manera ayuda en la toma de decisiones.

Cada departamento entrega semanalmente informes sobre sus actividades, es así que elaboran por ejemplo informes en cuanto a las existencias y anomalías del departamento de inventarios, realizan análisis de ventas cada 3 meses.

- **Procesos para generar información**

Se deben realizar procedimientos de control para la información de la empresa, mediante procesos que permitan clasificar, registrar sistematizar y administrar toda la información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro de la misma.

- **Indicadores de Rendimiento**

Realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran la organización.

Es necesario emplear indicadores tales como: eficiencia, eficacia, economía.

5.2.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El sistema de información dentro de la empresa implica identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información operacional y financiera, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.

Además el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, al igual que debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores según los grados jerárquicos, como de entidades externas relacionadas con la intermediación financiera.

Al momento de contar con información oportuna, actualizada, razonable y accesible la empresa evaluará sobre su situación económica dentro de un tiempo determinado y podrá predecir su situación en el futuro, llevando a los empleados y a la alta dirección a una adecuada toma de decisiones, se contará con información que apoye a iniciativas estratégicas y al Plan Operativo Anual.

Factores del componente Información y Comunicación

- Información

La información de las operaciones incluyen informes semanales sobre recursos de la entidad permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deben ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente. Por lo que existen mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y cambios económicos, estos son establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones para contribuir con la productividad de la empresa y lo hacen mediante reuniones abiertas.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por las unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos humanos y otras relacionadas, además establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente, oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

- **Comunicación**

Se comunicara oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia.

Se les comunica a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño.

En la entidad, existe un buzón de sugerencias, quejas y otra información que son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes y a su vez estas son investigadas y se toman acciones correctivas con respecto de las quejas y sugerencias recibidas.

Electro Instalaciones también obtiene información relativa acerca de los clientes, proveedores, contratista, entre otros, así mismo proporciona información a las entidades reguladoras, sobre las operaciones de gestión e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control. Se comunica la naturaleza de los cambios en las normas, procedimientos con respecto a la información identificada.

5.2.2.5 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado para el Modelo COSO, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

En la empresa se debe:

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en las distintas áreas.
- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción de los clientes, niveles de ventas, los reclamos, debido a que de esta

manera ayudara a la empresa a verificar el cumplimiento de sus actividades.

- Se debe implementar programas de capacitación al personal, sobre el manejo de los sistemas informáticos que dispone la empresa.

5.3 INFORMACION DE LOS PROCEDIMIENTOS A DESARROLLARSE EN CADA DEPARTAMENTO

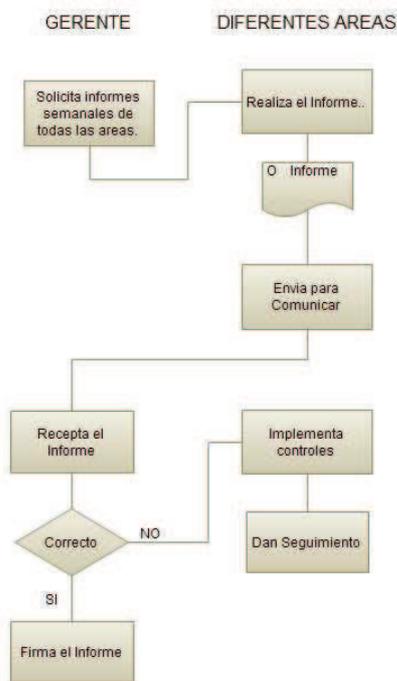
PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

El área de gerencia, planea y controla todas las actividades de la empresa, de la misma depende el buen manejo de todos los recursos organizacionales.

Entre las funciones más importantes tenemos:

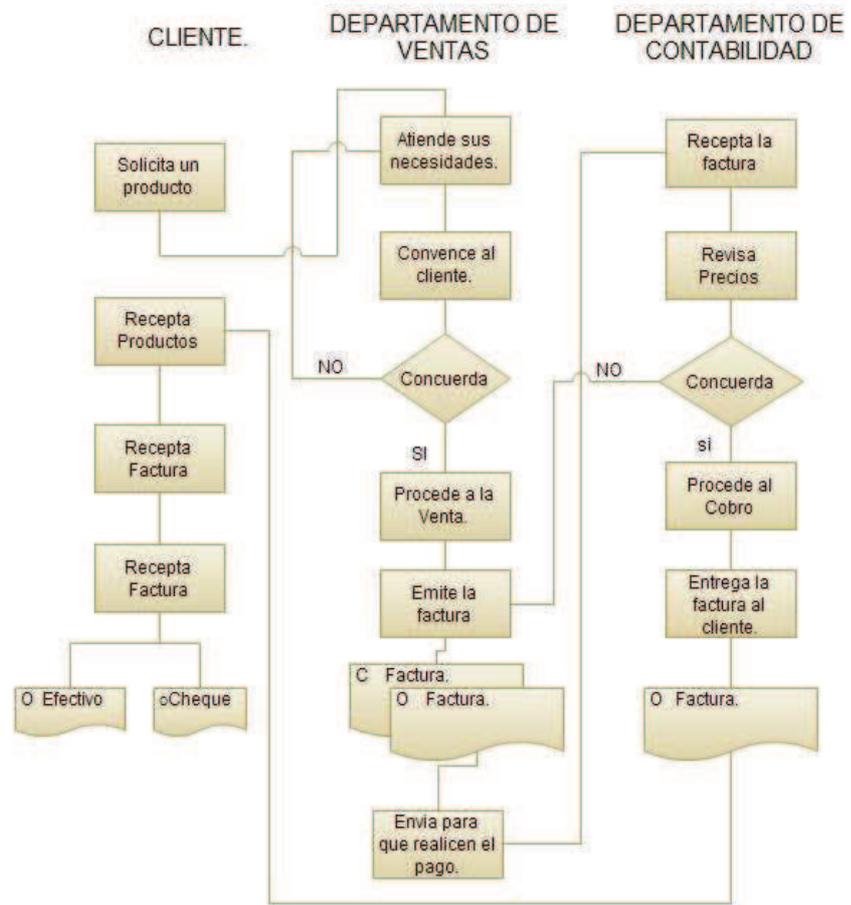
- Elaborar las políticas de la empresa.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa, a través de las áreas de Ventas, Contabilidad y Bodega.
- Realizar controles en cada departamento, para aplicar medidas correctivas.
- Realiza revisión de Informes y toma de decisiones

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Realiza ventas de productos



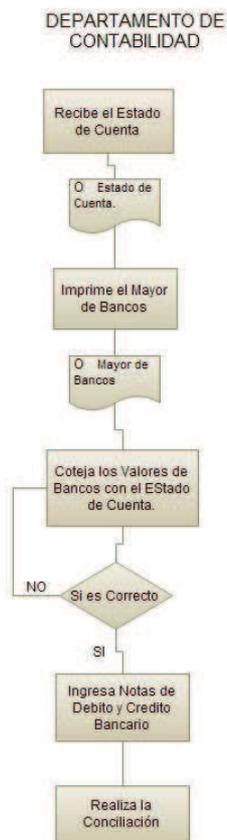
PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El área de Contabilidad desarrolla las actividades de registro de las operaciones realizadas por la empresa, así como de sus integrantes, con la finalidad de presentar periódicamente información verídica, confiable y oportuna, a través de un sistema contable acorde a las necesidades de la organización.

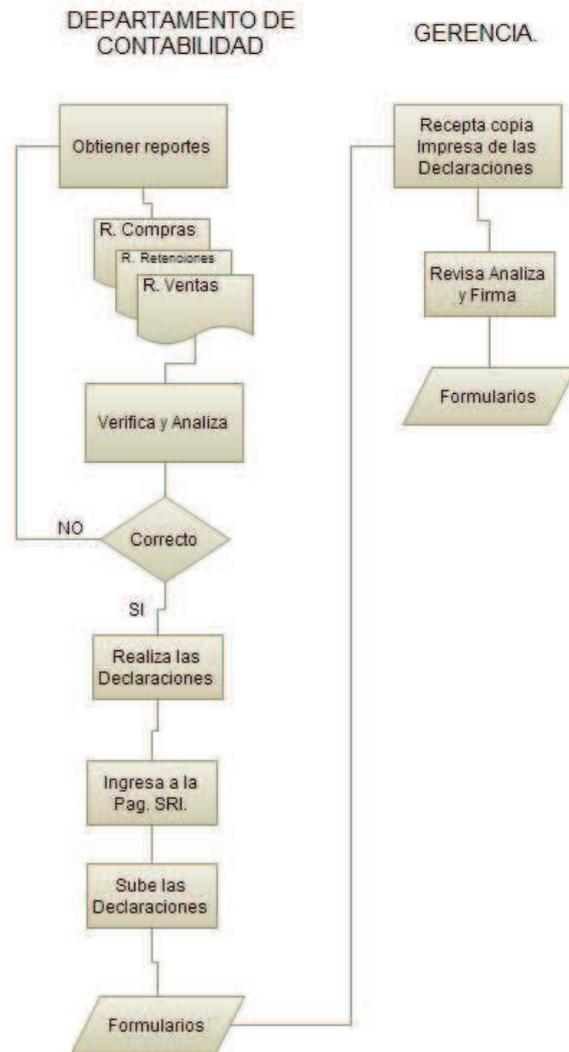
Realizan análisis e interpretación de la información financiera, con el propósito de que ésta sea mejor comprendida por los directivos, que ayude a la toma de decisiones.

A continuación detallaremos los procedimientos más importantes que realiza el departamento:

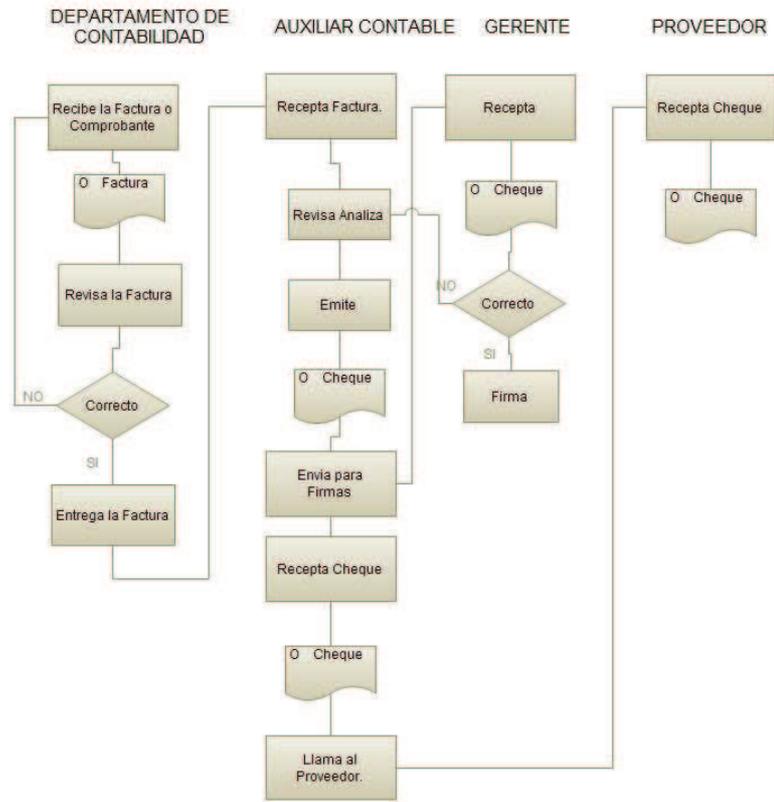
- **Conciliaciones Bancarias**



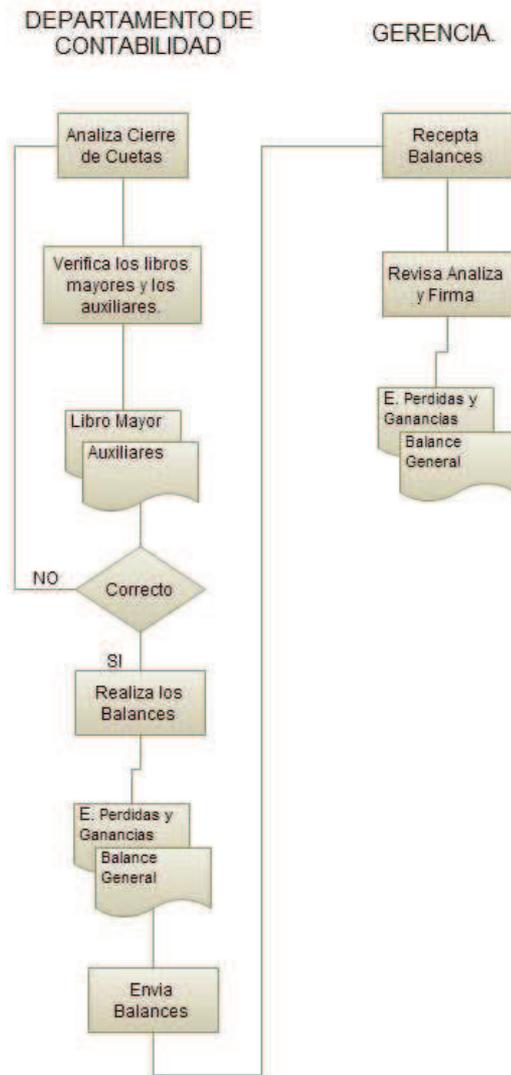
- Realiza la Declaración de Impuestos



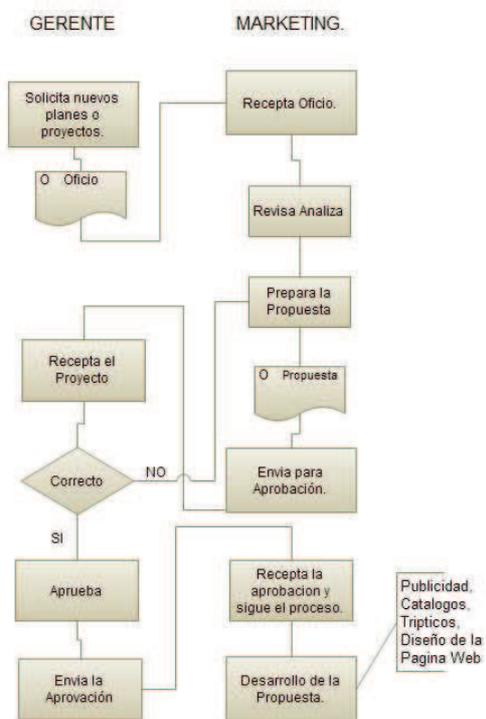
- **Emisión de Cheques**



- Realiza Estados Financieros



PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y MARKETING



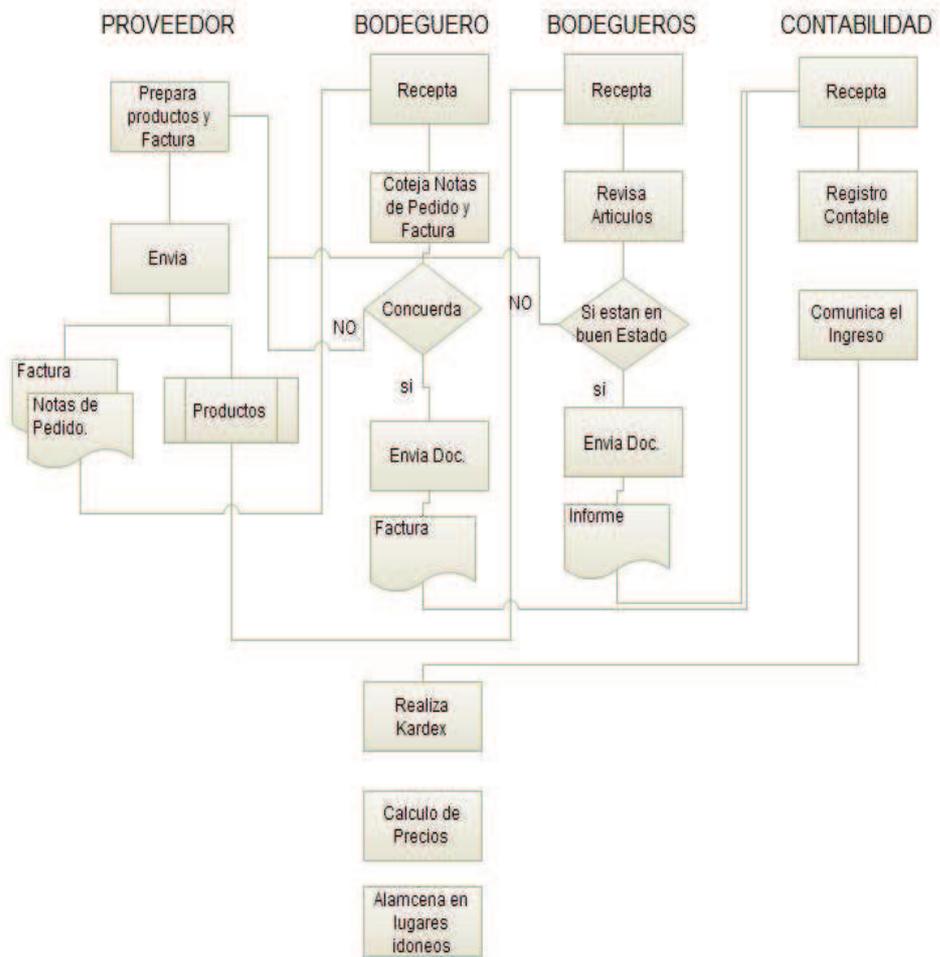
PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE BODEGA

1. RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

- El jefe de bodega procederá conjuntamente con los bodegueros a receiptar la mercadería en las bodegas.
- Una vez recibido todo se realiza la apertura y revisión de los artículos por parte de los bodegueros mientras el jefe de bodega coteja las facturas con las notas de pedido.
- Si lo facturado es correcto el documento pasa a contabilidad para su registro.
- Si se detecta algún error en la factura o algún desperfecto en la bodega se procederá a la devolución e informe respectivos para que se emita una nota de crédito.
- Cuando todo esté en orden los bodegueros deberán ordenar los productos en sus respectivos lugares.
- El jefe de bodega ingresará la mercadería a los respectivos kardex y ejecutará el cálculo de precios.
- En caso de que sea mercadería nueva el jefe de bodega procederá a enviar al almacén con precio y cantidad de existencia.
- La mercadería restante se mantendrá almacenada hasta futuros pedidos.

2. ENTREGA DE ARTÍCULOS

- Cuando se reciba un pedido ya sea interno (uso del almacén) o externo (cliente) el jefe de bodega revisará que el mismo se encuentre autorizado o cancelado respectivamente.
- Una vez que se ha verificado esto, se pedirá a los bodegueros que saque el producto de las bodegas.
- Mientras el producto es traído, el jefe de bodega registrará la respectiva salida en el kardex.
- En caso de que el producto quede bajo en existencia, se procederá a elaborar la solicitud de compra para enviarla al jefe de adquisiciones.



CAPITULO VI

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo de investigación podemos decir que el Control Interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Este trabajo puede ayudar administrar a las empresas para el logro de objetivos, por lo que fue monopolizado por los componentes del Modelo COSO, por lo cual deben alinearse con los objetivos de la entidad y aquellos con cada departamento, estableciendo coordinación entre departamentos y control adecuado de las operaciones.

El control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controle y los límite.

Aplicar el modelo COSO como herramienta para desarrollar un Sistema de Control Interno o para evaluar el control de Electro Instalaciones permitió realizar un análisis de los riesgos de está, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

La responsabilidad de la autoridad máxima es fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten a tiempo las dificultades que afecten al logro de objetivos.

RECOMENDACIONES

- La Empresa Electro Instalaciones debe hacer uso del presente trabajo para un buen entendimiento del concepto técnico de control interno, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo.
- El presente trabajo permitirá tener una buena organización dentro de la empresa y sobre todo el cuidado profesional de los colaboradores que manejan los diferentes departamentos.
- Estructurar una base legal y normativa clara y completa, designando atribuciones y competencias a las diferentes departamentos contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.
- Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Implantar sistema de control de inventarios para el manejo adecuado de las existencias.
- Implementar un reglamento específico de operaciones que norme las responsabilidades y competencias del área de Recursos Humanos y permita a la misma tomar decisiones adecuadas.
- Se debe incorporar indicadores de rendimiento de todo el personal que labora en la empresa.
- Redacción, emisión y entrega de códigos y manuales sobre funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización para que desempeñe sus tareas de mejor manera.

BIBLIOGRAFIAS

- KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice, México 1991.
- STANTON, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing, Undécima Edición.
- ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales”. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición.
- REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paúl D, Jhon F. CATCHIN James. “Manual de Auditorial” Centrun Madrid. 1988.
- DÁVALOS, Arcentales Nelson CPA. “Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”. Editorial Ecuador. Quito 1984. Segunda Edición.
- SANTILLÁN Gonzáles Juan Ramón, “Manual del Auditor: Elementos de Auditoría”, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, México, Tmo1, 1997.
- MALDONADO E., Milton K., “Auditoria de Gestión”, Producciones Digitales Abya Yala, Quito, Tercera Edición, 2006.
- GÓMEZ Morfin Joaquín. “El Control Interno en los Negocios”. México, Fondo de Cultura Económica, Quinta Edición 2000, pág.
- BACON Charles. “Manual de Auditoria Interna”. UTEHA., México D.F 1996. 2da. Edición.
- COOPER & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO), Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997.
- PERDOMO Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. Editorial Thomson, Novena Edición, México, 2003.

BIBLIOGRAFIAS ELECTRÓNICAS

- www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
- <http://www.auditorias.com/riesgos/control-interno/control-interno.shtml>
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZFAuAAFMSmRLmys.php>
- <https://www.amocvies.org.mx.docs>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- <http://www.mercadotendencias.com/trabajos13/mapro.mapro.shtml#pre>
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno>
- http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>