

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con
Especialización en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

“LA AUDITORÍA COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS
APLICADO AL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LAS ÁREAS DE
IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS”

AUTORA:

Jenny Jadira Suntaxi Reimundo

DIRECTOR:

Dr. Jorge Tamayo

Quito, Junio de 2010

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Junio de 2010

(f)_____

DEDICATORIA

A mis queridos padres y hermano por su comprensión y apoyo en todo momento, quienes me han alentado siempre a seguir adelante para culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por ser mi guía y bendecirme cada día de mi vida, para luchar por alcanzar mis sueños.

A las personas más importantes en mi vida, mis padres y mi hermano por su cariño y apoyo incondicional, por sus consejos y motivación constante.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por los conocimientos impartidos durante mis estudios, lo que me ha permitido desenvolverme de la mejor manera en el ámbito profesional.

ÍNDICE

PARTES PRELIMINARES

Portada.....	I
Declaratoria de responsabilidad.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de contenidos.....	V
Introducción.....	IX

CONTENIDOS

PÁGS.

CAPÍTULO I

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL MUNDIAL

1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Origen y factores que determinan la crisis de la industria automotriz....	5
1.1.3 Alianzas entre las principales empresas de la industria automotriz.....	17
1.1.4 Situación actual de las principales empresas de la industria automotriz.	20
1.1.5 El futuro del negocio automotriz mundial.....	23

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ NACIONAL

1.2.1 Antecedentes.....	24
1.2.2 El sector automotriz ecuatoriano en la actualidad.....	26

1.3 MARCO REGULATORIO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.3.1 Ley de Fomento de la Industria Automotriz.....	36
1.3.2 Ley de Régimen Tributario Interno.....	38
1.3.3 Régimen de Importaciones.....	41
1.3.4 Ley Orgánica de Aduanas.....	43

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS DE CONTROL Y RIESGOS

2.1. EL CONTROL Y MODELOS DE CONTROL

2.1.1. Introducción.....	47
2.1.2. Clases de control.....	47
2.1.3. Proceso de control.....	50
2.1.4. Sistemas de control.....	52
2.1.5. Técnicas de control.....	54
2.1.6. Tendencias del control empresarial.....	56
2.1.7. Modelos de Control.....	58

2.2. CONOCIMIENTO DEL RIESGO

2.2.1. Introducción.....	72
2.2.2. Riesgo empresarial.....	72

CAPITULO III

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA

3.1. EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.1.1. Propósito y Métodos de Evaluación de Riesgos.....	90
3.1.2. Fases del Proceso de Evaluación de Riesgos.....	91

3.2. LA AUDITORÍA

3.2.1. La Auditoria Moderna.....	101
3.2.2. Tipos de Auditoria.....	101
3.2.3. Influencia de la Auditoria en la Evaluación de Riesgos.....	108
3.2.4. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria.....	109

3.3. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

3.3.1. Conocimiento del negocio mediante la herramienta Balanced Scorecard.....	112
3.3.2. Entendimiento del negocio y su actividad.....	114

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ IMPORTADORA Y CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS

4.1. INTRODUCCIÓN.....	118
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	
4.2.1. Estructura y posicionamiento en el mercado.....	120
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDIERON EN EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	
4.3.1. Incremento en las tarifas del ICE	127
4.3.2. Salvaguardias comerciales	128
4.3.3. Restricciones para el acceso al crédito vehicular	132
4.4. ANÁLISIS FODA	
4.4.1. Importador (Distribuidor autorizado de la marca).....	134
4.4.2. Concesionario de vehículos.....	135
4.5 ELABORACIÓN DE ESQUEMAS DE PROCESOS, PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS ANALIZADAS	
4.5.1. Proceso de importación de vehículos.....	137
4.5.2. Proceso de adquisición de vehículos.....	146
4.5.3. Proceso de comercialización o venta de vehículos.....	154
4.5.4. Proceso de cobranzas y recuperación de cartera.....	170
4.6 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	
4.6.1. Matriz de evaluación de riesgos.....	181
4.6.2. Matriz de evaluación del nivel de eficiencia del control.....	184
4.6.3. Mapa de Riesgos.....	185
4.6.4. Plan de acción.....	191
4.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS	
4.7.1. Razones Financieras.....	200
4.7.2. Aplicación de razones financieras.....	202
4.7.3. Mapa de riesgos.....	209
CONCLUSIONES.....	210
RECOMENDACIONES.....	212

BIBLIOGRAFÍA.....	214
PAGINAS WEB.....	215
LEYES Y FOLLETOS.....	217

INTRODUCCIÓN

Desde un contexto global toda en entidad, independiente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, deben enfrentar una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben ser evaluados, ya que estos podrían afectar su estabilidad y permanencia en el mercado, razón por la que se plantea el desarrollo del presente trabajo cuyo tema es “La Auditoría como Instrumento de Evaluación de Riesgos Aplicado al Sector Automotriz en las Áreas de Importación y Comercialización de Vehículos”, con lo cual se pretende determinar la importancia de la auditoría en este proceso, cambiando los tradicionales enfoques de revisión de documentos y actividades rutinarias, por la evaluación de los riesgos inmersos en la actividad propia de la empresa; mediante la adopción de una metodología que nos permita evaluar los riesgos respecto a las estrategias aplicadas en el sector, en el área de importación y ventas, los riesgos del entorno relacionados con el ambiente externo y la situación económica del país, y finalmente los riesgos financieros referente a la exposición financiera de la empresa.

Es importante destacar el hecho, que el sector automotriz ecuatoriano en los últimos años ha evolucionado, y prueba de ello son las cifras que reflejan un crecimiento continuado en la mayoría de segmentos como son: ensamblaje, importación, exportación y comercialización de vehículos, con excepción del 2009, periodo en el que se refleja una caída en los diferentes segmentos, como resultado de las salvaguardias comerciales adoptadas por el gobierno nacional que involucró la restricción al nivel de importaciones y aumento de aranceles, ocasionando el incremento en el precio de los vehículos, originado principalmente por la crisis económica mundial y el declive de grandes emporios empresariales que por varios años lideraron el mercado.

Si bien es cierto la evaluación de riesgos, aún es muy poco conocida y su difusión es restringida en nuestro medio, es importante establecer conceptos que nos ayuden a obtener un conocimiento más profundo sobre el tema, por lo que la investigación realizada es de tipo bibliográfica, por el sustento en materiales de apoyo como libros, revistas, folletos y artículos de internet, y de campo porque a través del análisis de un

segmento del sector automotriz y de las áreas demarcadas, podremos identificar los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos.

El trabajo se encuentra compuesto de cuatro capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se realiza un análisis del sector automotriz a nivel mundial, considerando los antecedentes que permitieron el desarrollo de esta industria, el origen y factores que determinaron la crisis y las alianzas estratégicas surgidas, así como la situación actual de las empresas automotrices y el futuro de este negocio. De igual manera en lo que respecta al sector automotriz a nivel nacional, se efectúa un breve análisis que enfatiza el crecimiento del sector en los últimos años y se define el marco regulatorio de la industria, dónde se contemplan las diferentes leyes que regulan esta actividad, los impuestos establecidos por la autoridad tributaria y las medidas restrictivas que limitaron el comercio normal en el sector.

El segundo capítulo, involucra temas relacionados con nuestro análisis, pues se realiza una introducción a los modelos de control y riesgos, en dónde se aborda en primera instancia sobre el control, definiendo sus clases, procesos, sistemas, técnicas y tendencias actuales; así como los diversos modelos de control y códigos de buen gobierno instaurados con el propósito de mejorar las prácticas corporativas dentro de las organizaciones. En lo que respecta al riesgo se efectúa una descripción del riesgo empresarial, iniciando por su origen, para posteriormente proceder con la clasificación del riesgo, de acuerdo a los diferentes enfoques realizados por varios autores.

El tercer capítulo, se refiere a la evaluación de riesgos, lo que nos permitirá conocer con mayor profundidad el tema analizado, ya que se establecen conceptos, se define el propósito y los métodos utilizados, así como las fases involucradas en este proceso. Además del enfoque de la auditoría moderna y su influencia en el proceso de evaluación de riesgos, y las normas que deben considerarse en el ejercicio profesional de la auditoría; al igual que se resalta la importancia de obtener un conocimiento adecuado del cliente para la administración del riesgo, mediante un

entendimiento del sector, del negocio y su actividad, con la ayuda de diversos métodos y herramientas empresariales que nos permitan cumplir con este propósito.

El cuarto capítulo, corresponde a la implementación de varios de los aspectos mencionados en teoría, enfocados a un segmento de la industria automotriz, una concesionaria de vehículos, para lo cual se parte del análisis de factores externos e internos, para posteriormente proceder con la identificación de los riesgos inmerso en los procesos y áreas analizados de manera global, determinando causas, efectos y planes de acción. Además como actividad complementaria se realiza la aplicación de indicadores financieros que permitieron evaluar los riesgos financieros, en base a los resultados obtenidos en dos periodos consecutivos de acuerdo a la información presentada en el balance general y estado de resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en el desarrollo del presente trabajo segmentar

CAPÍTULO I

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Con el propósito de efectuar un análisis de la auditoria y los riesgos inmersos en el sector automotriz, resulta primordial determinar aspectos relacionados con la industria desde sus inicios, incidencias y situación actual, tanto a nivel local como en el mercado internacional, ya que la crisis financiera global suscita en el 2008 que continuo en el 2009, originada en los Estados Unidos y que se expandió al resto de países del mundo, trajo consigo varios efectos inmediatos y evidencio la existencia de escenarios de débil crecimiento y de posible recesión, frente a estos acontecimientos los diferentes sectores económicos se vieron gravemente afectados. La industria automotriz, no estuvo al margen de estos sucesos, por lo que paralelamente se origina una crisis del sector, que golpeó duramente a las empresas fabricantes de vehículos, que debieron experimentar un declive en sus niveles de ventas.

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ A NIVEL MUNDIAL

1.1.1. ANTECEDENTES¹

La industria automotriz es la actividad manufacturera más grande del mundo, ya que desempeña un papel en la reorganización productiva y en el desarrollo de nuevos paradigmas tecnológicos.

La producción de automóviles comenzó sin mucha sofisticación, pero con artesanos altamente especializados. A comienzos del siglo XIX, en Inglaterra, James Watt y Richard Trevithick dieron los primeros pasos en la fabricación de motores de vapor y abrieron campo hacia la investigación automotriz mundial, destacándose países como Francia, donde Lenoir en 1862, mostraba la innovación con motores de gas, en Alemania, Cothelo Daimler y Benz fabricaban el primer motor de combustión interna de cuatro tiempos de petróleo. A finales del siglo XIX, en Europa se

¹ SOTO RODRÍGUEZ, Mauricio, *La Industria y la Integración Automotriz en América del Norte*, <http://riie.com.pe/?a=47208>.

estableció cerca de París una de las principales empresas líder, Panhard & Levassor (P&L) produciendo varios cientos de automóviles por año, sin embargo ya existían empresas que fabricaban automóviles y carruajes jalados por caballos como la Daimler o Peugeot, pero en realidad no eran competencia para las grandes fábricas que producían automóviles bajo pedido, con diferentes diseños, según la preferencia del cliente, y con altos precios. Sin embargo, los altos precios no impidieron que la demanda de autos fuera cada vez mayor, y que las empresas busquen formas de disminuir los costos en la producción y aumentar el número de vehículos producidos, primero para satisfacer la demanda interna, y posteriormente, la externa.

En Estados Unidos, Henry Ford empezó a hacer experimentos con una máquina de combustión interna y desarrollo un motor de dos cilindros en 1893, y tres años después, diseñó un motor de cuatro tiempos de dos cilindros con cuatro caballos de fuerza provocando que en 1903, se fundara la Ford Motors Company. En 1912, Charles Catering diseña el primer arrancador automático y en ese mismo año William Durant formó una compañía que fabricó los automóviles diseñados por Louis Chevrolet. En 1925, el general Sloan hizo su aparición con la firma General Motors, el cual hizo algunas modificaciones a la parte administrativa y de mercado de los sistemas de Ford, haciendo a esta más rentable. Para 1928, Walter P. Chrysler quien trabajaba en la Buick decide formar su propia empresa y adquiere Maxwell Motors Co., constituyéndose como Chrysler, posteriormente tendría el control de Dodge y Plymouth.

En este periodo de expansión del capital internacional, la industria automotriz se perfilo como una de las más promisorias, ya que de manera conjunta mantenía relaciones con otros sectores industriales contribuyendo a diversificar las actividades industriales, y coadyuvó al mejoramiento de la ciencia y la tecnología. Se invirtieron grandes masas de capital directa e indirectamente en el sector automotriz, convirtiéndola en una de las industrias más importantes en cuanto a los niveles de eficiencia en el trabajo, productividad, diseño, atracción de capital, modos de organización y mejoras en la ciencia y la tecnología. Para 1915, la industria ya había alcanzado a proyectarse a nivel internacional, posteriormente lo que harían las grandes empresas automotrices sería consolidar su poderío en el sector industrial.

En la primera mitad del siglo XX, el motor de combustión interna y el automóvil, eran los elementos más importantes en la base productiva del sector y las grandes empresas automotrices se caracterizaban por los siguientes elementos: mantenían “precios de monopolio”², la competencia entre las grandes empresas por el control de los mercados provocaba, principalmente, la compra de empresas en el exterior, se buscan mejoras en las técnicas tanto industriales como organizacionales, todo esto ha determinado el éxito de adaptación a los cambios internacionales.

La supervivencia de las empresas requirió que tanto en Estados Unidos como en Europa, grandes empresas automotrices mantuvieran operaciones en otros países o regiones, expandieran sus mercados mediante acuerdos con los gobiernos locales, mantuvieran el control de materias primas y buscaran oportunidades de inversión. De esta manera se perfilaron paulatinamente las principales empresas que operan en la actualidad. Durante esta fase de expansión del capitalismo, la industria toma la forma fundamentalmente de monopolio. A partir de los años 30, y principalmente, después de la segunda guerra mundial se empezó a conformar una división del trabajo a nivel internacional.

Es primordial la participación que tuvieron estas empresas en la guerra, insertándose la industria automotriz a la industria bélica, produciendo todo tipo de vehículos y artefactos militares, y en otros casos, trasladándose hacia países subdesarrollados para continuar con la captación de mercados y la reproducción del capital, sin importar los vínculos culturales o la proximidad geográfica. Tanto Brasil, como México, Argentina, India, Australia, Sudáfrica, entre otros países, reciben a las industrias automotrices de países desarrollados, y en menos de un década, restringen la entrada de autos y sus partes provenientes de otros países, incluyendo los desarrollados, principalmente en la parte más álgida del periodo de sustitución de importaciones, entre 1950 y 1960 con la finalidad de crear y proteger una industria propia.

No sólo la industria automotriz crecía aceleradamente, sino también lo hicieron otras industrias que incrementaron su desarrollo, como proveedores de insumos para la

² Precio que se aparta del valor o del precio de producción de una mercancía dada. El precio de monopolio es igual a los costos de producción más la elevada ganancia monopolista.

producción, entre las que destacan, la industria del acero, del hule, petróleo, vidrio, hierro, plásticos, textiles, etc.

Las innovaciones tecnológicas han incidido a que las grandes empresas automotrices modifiquen sus esquemas de producción y de organización; la banda sin fin, introducida por Henry Ford, redujo considerablemente el tiempo de ensamblaje de los automóviles y de esta manera reestructuró la división del trabajo en la industria, con lo cual se pudo disminuir los precios de venta. La producción en serie, influyó a que grandes empresas automotrices europeas modificaran las técnicas de su producción, como los hermanos Opel en Alemania, la Citroën y Renault en Francia, Fiat en Italia, etc.

Fue Henry Ford, quien al darse cuenta que la producción manual o artesanal no satisfacía la demanda de vehículos, inventó un sistema para producir automóviles en grandes cantidades, lo que se conoce como sistema de producción en masa. De esta manera, se produjo el primer modelo en grandes cantidades el “Ford Modelo T” en 1908. Y para 1914, la producción en masa ya estaba operando formalmente. Al principio la fábrica no hacía todas las partes, compraba algunas, pero para 1931 Ford Company fabricaba prácticamente todas las partes. En 1926, la Compañía Ford ya ensamblaba con este sistema autos en más de 66 ciudades de todo el mundo, incluyendo Europa. El sistema de producción en masa se instauró en toda Norteamérica y Europa, y se mantuvo al menos por medio siglo dándole la supremacía a Estados Unidos.

La aplicación del sistema fordista de producción, repercutió en la ciencia como en la tecnología, y sobre todo en ésta última, este sistema ha hecho que no sólo crezca la industria automotriz mundial, sino todos los sectores industriales. La producción en masa para la compra de automóviles llega a casi todos los países del mundo.

En 1955, empezó a decaer la producción automotriz en Norteamérica y a crecer la de Japón y Europa, ya que el arribo de las empresas europeas y japonesas fue tardío debido a los estragos que habían dejado la guerra.

Primero lo hicieron los europeos mediante la construcción de vehículos compactos, sirviendo de ejemplo tanto a los japoneses como a los norteamericanos para que en el

futuro, es decir en nuestro presente, fueran ideales para transitar en las grandes ciudades. Quizá el ejemplo más notorio es el Volkswagen sedán o el MG inglés, entre otros. Además los europeos dieron un nuevo diseño a los autos de lujo, los cuales eran un poco más pequeños y ligeros manteniendo el mismo confort de los autos americanos las empresas que sobresalieron en este tipo de producción fueron la Mercedes Benz y BMW de Alemania.

En 1952, en Japón se planteó el apoyo a la industria automotriz mediante créditos baratos, exenciones fiscales y protección del mercado local, surgiendo compañías como Toyota, Nissan, Mazda y Honda, quienes crearon sistemas de producción flexibles, los cuales son más eficientes y reducen costos, forzando así, a los productores automotrices estadounidenses a flexibilizar su manufactura, ya que el modo de producción en masa no funcionó, por las siguientes razones: mano de obra cara, porque los trabajadores no eran inmigrantes; un mercado interno reducido, que chocaba con los preceptos de la producción en masa, que exige bajos costos para operar rentablemente; existían muchas presiones externas para que antes de que Japón desarrollara una industria propia, éste se inundara con automóviles y camiones europeos y americanos; y por supuesto, la situación de crisis que prevalecía en Japón después de la segunda guerra mundial.

Estas razones y el estancamiento del modelo de producción en masa a principios de los años 60, llevó a Japón a desarrollar un sistema llamado lean production. Este tipo de producción combina las ventajas del sistema artesanal y la producción en masa, sin llegar a alcanzar grandes costos a largo plazo, como en los anteriores sistemas.

1.1.2. ORIGEN Y FACTORES QUE DETERMINAN LA CRISIS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Es importante establecer el origen de la situación actual del sector, ya que sus efectos se evidenciaron en la mayoría de países, y han sido diversos los artículos y editoriales realizados entorno a este tema, por lo que hacemos referencia a lo mencionado en una revista local, en la que se establece:

“¿Cambio de época o época de cambios? Parece que la industria automotriz mundial experimenta las dos cosas. Por un lado, los altísimos hoy no tan altos precios del petróleo dividieron la industria entre firmas eficientes en particular asiáticas y europeas e ineficientes estadounidenses, reestructurando el mercado en todas sus esferas. Los altos costos energéticos dejaron al descubierto cuán retrasada estaba la industria automovilística estadounidense respecto a la producción de vehículos más eficientes en el consumo de gasolina. [...]. Por otro lado la crisis económica mundial ha golpeado a la demanda de automóviles de una manera nunca antes vista desde la Segunda Guerra Mundial. [...]. De esto no se han salvado ni las firmas asiáticas ni las europeas y peor la estadounidenses, ya que la crisis financiera ha mermado el crédito en el mundo entero y la recesión ha obligado a los consumidores a aplazar la compra de nuevos vehículos, especialmente en EEUU, principal mercado de la industria asiática y europea”³.

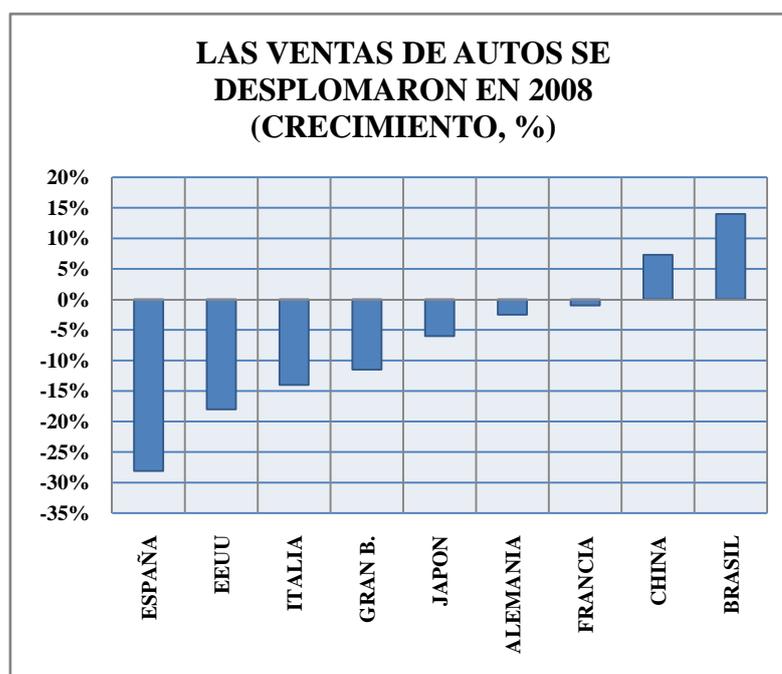
Como podemos apreciar el origen de la crisis de la industria automotriz, está determinada por los siguientes factores: en primer lugar, el incremento de los precios de los combustibles, ya que el precio del petróleo aumentó de manera repentina alcanzando niveles nunca antes vistos; posteriormente vino la crisis financiera global, lo cual generó una escasez del crédito que inicialmente afectó a EEUU, extendiéndose a Europa, Asia y al resto de países del mundo; y finalmente la recesión económica mundial, que provocó una disminución en la demanda de vehículos, con lo cual la industria debió enfrentar uno de sus peores momentos en la historia.

Es así, que se genera una crisis sin precedentes ya que en el segundo semestre del 2008, se evidenció la más alta contracción de la demanda en la industria automotriz; provocando un desplome en los niveles de ventas de vehículos, siendo uno de los países más afectados España con un contracción de las ventas del 28.1%, seguida por el mercado más grande del cual dependen las firmas más importantes del mundo EEUU, en el que se registro una reducción de las ventas del 18%, en octubre de 2008 se registro una caída en las ventas del 31.9%, la peor mensual en 25 años. Mientras contrariamente, la situación en Brasil denotó un crecimiento del 14% y en China de

³ URGILÉS, Eduardo, “La industria automotriz mundial atraviesa el purgatorio”, *Revista Gestión*, No. 177, Quito, Marzo, 2009, Pág. 42.

igual manera se registro un crecimiento del 7.3%, aunque este factor parece positivo, es preocupante pues ambos países registraban un acelerado crecimiento.

Estos mismos efectos se reflejaron en el resto de países del mundo, como Francia, Alemania, Japón, Gran Bretaña e Italia; tal como podemos observar en el siguiente gráfico:



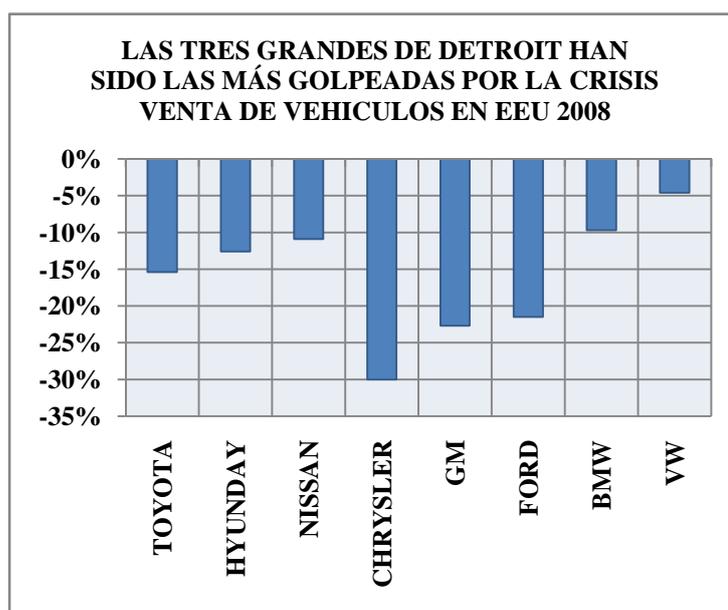
Fuente: Revista Gestión N°177, Marzo 2009, (The Economist)

La crisis repercutió principalmente en los fabricantes de vehículos, obligando a las marcas a tener que competir en un mercado renuente a incurrir en excesos, debido a la crisis y a la lucha emprendida contra las motorizaciones contaminantes, por la creciente preocupación respecto al calentamiento global; instaurando nuevos mercados, en los cuales al menos en el corto plazo, no todas las empresas se encontraban en condiciones de competir.

A pesar de la historia de sus marcas y la participación en el mercado mundial en los últimos años, se registraron marcadas caídas en las ventas a partir del 2008, los tres gigantes de la industria automotriz estadounidense “Los Tres Grandes de Detroit” Chrysler y GM (General Motors) fueron las más golpeadas, ya que estas cayeron al

30% y 22.7% respectivamente, y en el caso de la Ford disminuyeron en un 21.5% aproximadamente. Esta tendencia de igual manera se registró en otros grupos automotores como Toyota, que vio decrecer las ventas de autos ligeros en 15.4%, seguida por la Coreana Hyundai 12.6% y también la Nipona Nissan 10.9%.

Como podemos apreciar, las ventas de las principales empresas fabricantes de vehículos disminuyeron notablemente, situación que se ve reflejada en el siguiente gráfico:



Fuente: Revista Gestión N°177, Marzo 2009 (The Economist)

En base a los aspectos que se han analizado, podemos establecer claramente los efectos de la crisis, y es evidente que la caída creciente en la venta de vehículos es la principal consecuencia, pues esto generó una disminución sustancial en la producción de las empresas fabricantes, operando por debajo de su capacidad instalada; lo que a su vez ocasionó el cierre de fábricas y agencias, afectando directamente a sus empleados que debieron afrontar suspensiones temporales, adelantos de vacaciones y hasta despidos. Además es importante mencionar, que los mismos efectos se reflejaron en los proveedores, empresas de autopartes y aliados de la industria, que prácticamente son dependientes del sector.

El impacto combinado de estos factores, se manifestaron en las pérdidas millonarias que debieron asumir las empresas fabricantes de vehículos, que ante estos resultados, debieron solicitar salvatajes a los diferentes gobiernos de los países donde operan, pues su quiebra inminente representaría una catástrofe para sus economías; en otras circunstancias, estas debieron recurrir a fusiones y absorciones para lidiar con la profunda crisis, mediante un intercambio de tecnología que les permita desarrollar productos más competitivos, acorde con la demanda actual; y en última instancia, en las que las ayudas otorgadas por los gobiernos, no fueron suficientes, debieron declararse en bancarrota y entrar en un proceso de reestructuración, para evitar su completa desaparición del mercado. Como era de esperarse, ante estos acontecimientos se registró un incremento en los niveles de desempleo y ocasionó una recesión económica en los diferentes países.

La crisis de la industria automotriz suscita en los periodos 2008 - 2009, conlleva una serie de hechos que tuvieron repercusiones directas en el sector, por lo que *“las palabras inversión, innovación, incremento y ganancias a las que hasta hace poco la industria automotriz nos tenía acostumbrados, han sido reemplazadas por otras como caída de ventas, recortes, despidos masivos, pérdidas, fusiones, absorciones y hasta cierre de plantas”*⁴; pero es importante tomar en consideración que la crisis no se limita únicamente a cuestiones financieras, legales o tecnológicas que son evidentes, sino también a la necesidad de instaurar cambios tecnológicos encaminados a proteger el medio ambiente, lo cual refleja un cambio en las tendencias en los consumidores, con la sustitución de vehículos grandes que consumían grandes cantidades de gasolina, por autos híbridos y eléctricos; por lo que, *“muy posiblemente la eficiencia energética y la reducción de emisiones se convertirían en el principal atractivo para los consumidores y economías del inmediato futuro”*⁵.

Con el propósito de vislumbrar los diferentes panoramas presentados en varios países, en donde sus economías dependen en gran medida del sector, a continuación

⁴ Por Investigación Ekos, “Sector Automotor con fuertes repercusiones”, *Revista Ekos*, No. 179, Quito, Marzo, 2009, Pág. 13.

⁵ URGILÉS, Eduardo, Op. Cit., Pág. 45.

se realiza una breve descripción de los efectos de la crisis y el impacto en los principales mercados:

- **ESTADOS UNIDOS**

Estados Unidos es un país que por muchos años estuvo en la vanguardia de la industria automotriz global, pero fueron diversos los factores que generaron su crisis, en primer lugar con el incremento sustancial de los precios del combustible, lo cual se origino tiempo atrás, *“cuando el precio del petróleo volvió a subir a partir del 2001, la demanda de autos grandes empezó a decaer hasta desplomarse en el 2008 cuando la gasolina llego costar \$4 el galón”*⁶, ya que su producción estaba enfocada a los vehículos deportivos utilitarios (SUVs) y pickups, que a pesar de ser prácticos y espaciosos consumían bastante combustible, razón por la cual sus ventas se desplomaron; otro aspecto, es la disputa en el tema laboral con el otorgamiento de concesiones a sindicatos que incluyen salarios, beneficios, seguridad social y pensiones que les significa una estructura de costos no competitiva; además la situación se volvió aun más crítica debido a la crisis financiera y la consiguiente contracción del crédito, lo que ejerció presión en los precios de las materias primas y surgieron problemas con los proveedores de partes.

Las tres empresas fabricantes de autos más importantes de los EEUU, los Tres Grandes de Detroit: General Motors Corp., Ford Motor Co. y Chrysler LLC, debieron soportar las consecuencias directas del derrumbe del sistema económico norteamericano, con la caída en los niveles de ventas de vehículos, en caso de GM su situación se había tornado aún más preocupante, ya que ésta se había constituido en un ícono del sector y en un símbolo del capitalismo americano por su presencia en el mercado, no solo local sino internacional.

De esta manera estas empresas quedaron al borde de la quiebra, que con la competencia de los fabricantes japoneses, el excesivo número de marcas y modelos y la gran caída de la demanda desde 2008, su recuperación se veía cada vez más difícil ya que GM registró en el 2007 la mayor pérdida anual jamás sufrida por una

⁶ Ibid, Pág. 44.

compañía automotriz, perdió 38.700 millones de dólares, y en el 2008 se registraban pérdidas netas de 30.900 millones de dólares; en el caso de Ford declaró la mayor pérdida anual en sus 105 años de historia, de 14.600 millones en el 2008; por lo que se vieron obligadas a solicitar un paquete de ayuda al Gobierno.

El plan de GM, contempló una reducción de puestos de trabajo alrededor del mundo, el cierre de varias plantas de ensamblaje, la venta o eliminación de sus marcas: Saturn, Saab y Hummer y acuerdos con el sindicato de empleados United Auto Workers (UAW); mientras que para el caso de Chrysler, la suspensión de la fabricación de tres modelos y acuerdos con la UAW; para lo cual *“EEUU, antes de sentir el golpe de la crisis aprobó US\$25.000 millones para que las empresas diseñen y produzcan vehículos que consuman menos energía [...], las tres gigantes estadounidenses urgen del apoyo del gobierno para sostenerse y evitar más despidos”*⁷, además de un plan de viabilidad sustentado por cada empresa, pero la ayuda concedida por el gobierno sólo ha servido para ganar tiempo, ya que tanto General Motors como Chrysler tienen que hacer frente a una drástica reconversión que les permita fabricar coches más pequeños, más baratos, con menos consumo de gasolina y menos contaminantes.

Tanto GM como Chrysler solicitaron una ayuda adicional al Gobierno en vista de los resultados negativos en ventas y en base a sus proyecciones para los próximos años, de lo contrario tendrían que acogerse al capítulo de banca rota; por su parte Ford no se vio obligada a la ayuda financiera federal, al estimar que las ventas en Estados Unidos y Europa no llegarían a niveles tan críticos en el 2009 y siguientes años.

Es así que, *“en el centro del debate se discute si las compañías estadounidenses pueden adaptarse a los mercados cambiantes en los que la demanda de mayor eficiencia de combustible y los diseños de lujo rebasan la lealtad de la marca y el tamaño del vehículo”*⁸.

⁷ Por Investigación Ekos, Op. Cit., Pág. 13.

⁸ WESTLY, Steve y LUBBER, Mindy, *La industria automotriz se transforma*, Diciembre 2009, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/01/la-industria-automotriz-se-transforma>.

▪ JAPÓN⁹

El mercado japonés debió afrontar en el 2009 la reducción más crítica en ventas de los últimos 32 años, ya que la crisis global ocasionó una disminución de la demanda por lo que optaron por recortar la producción en todo el mundo entre el 35% y 54% en febrero. El primer fabricante de vehículos de Japón, el grupo Toyota, redujo su producción global en un 49,6%, incluso más que en enero, cuando el recorte del 39,1% ya fue el peor registrado desde 1986; de igual manera se registró una disminución del 68,4% en sus exportaciones, a pesar de destronar a GM como primer fabricante del mundo.

En el caso de Honda, segundo del ranking nipón, redujo su producción global un 42,7%; mientras que Nissan y Mazda mostraron cifras aún más negativas, ya que su producción se redujo en un 51,3% y 54,6% respectivamente. Por su parte Mitsubishi fue el menos afectado en relación con sus cuatro competidoras, ya que registraron una caída en la producción del 35%.

Por su puesto la reducción en la producción, se relaciona directamente con la caída en sus ventas como consecuencia de una menor demanda local, y principalmente en EEUU, el mercado de autos más grande del mundo. Además se han producido cierres de plantas, despido de empleados y se han postergado inversiones para lidiar con el deterioro de los mercados, y en ciertos casos se han solicitado ayudas estatales para sobrevivir.

Además estos hechos se ven reflejados en la organización más modesta de lo habitual de una de las ferias más importantes del mundo: la Tokyo Motor Show, con una reducción del número de expositores y días de duración; y por supuesto la ausencia de los tres grandes de EEUU (GM, Chrysler y Ford).

⁹ *La industria automotriz japonesa con sus peores perspectivas en 32 años*, Marzo 2009, http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/17472/format/html

▪ COREA DEL SUR

El consorcio Hyundai-Kia es el mayor fabricante de automóviles de Corea del Sur, en el 2008 llegó a ser el quinto fabricante mundial superando a Honda, a pesar de esto y al igual que el resto de países también debió afrontar los efectos de la crisis, pues *“la producción de automóviles en mayo 2009 se hundió un 25,7%, debido a una caída de la demanda tanto nacional como del extranjero [...] supone la duodécima caída mensual consecutiva, la cual se atribuye a la reducción del 26,9% en las exportaciones especialmente a Estados Unidos y Europa”*¹⁰.

Sin embargo, el más afectado es Ssangyong que tuvo que detener en varias ocasiones su producción en el 2008, afectado por la caída de sus ventas, además de enfrentar saldos negativos en sus estados financieros, por lo que solicitó ser puesto bajo administración judicial, con la esperanza de evitar la quiebra.

▪ FRANCIA

Los dos grandes fabricantes automovilísticos franceses, Peugeot-Citroën y Renault, programan un cierre temporal de algunas de sus plantas con el propósito de reducir la producción como consecuencia de la recesión que ha ocasionado un declive en sus ventas en los principales mercados europeos en el 2008, con lo cual *“la compañía francesa, que recordó que la crisis acarrea un descenso de las ventas en los principales mercados europeos del orden del 17% en el cuarto trimestre, aseguró que esta recesión va a continuar en 2009”*¹¹.

Además del anuncio de la supresión de puestos de trabajo, lo cual se traduce en una reducción de costos, disminución de las capacidades de las fábricas, contemplando que estas medidas se mantengan en el 2009, ya que la recuperación de la industria podría ser prolongada y gradual.

¹⁰ *Producción de automóviles de Corea del Sur cae en mayo*, Junio 2009, <http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/6672191.html>.

¹¹ *Miles de trabajadores de la industria automotriz despedidos en el mundo por la crisis económica*, Noviembre 2008, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1072102.

El Gobierno francés fue el primero en pronunciarse por una ayuda financiera para la industria automotriz de su país y así mitigar los efectos de la crisis. Sin embargo, la Unión Europea consideró esta medida como una muestra de proteccionismo.

- **ALEMANIA**

Alemania es sede de varias marcas automotrices, entre las que se encuentran Volkswagen, Porsche, Mercedes Benz y BMW., las cuales han sufrido las consecuencias de la recesión, tras el retroceso de ventas en el 2008, ya que *“las ventas de automóviles en el mercado alemán se situaron en 3,09 millones de unidades [...], lo que representa un retroceso del 1,9% en comparación con la cifra del año precedente”*¹². Ante las circunstancias adversas, su producción ha sido ajustada, ya que en el caso de BMW se ha efectuado una reducción en las horas de trabajo de varias plantas debido a la menor demanda mundial de autos y se han dado vacaciones extendidas a los empleados, mientras VW también ha parado la producción en su planta matriz.

Además la división Opel de GM en Europa debió solicitar garantías estatales para poder afrontar la actual crisis económica al gobierno alemán, pero esta ayuda estaría condicionada a la separación de Opel de GM, ya que el aval serviría de protección a Opel y le brindaría el acceso al mercado crediticio que aseguraría a la empresa en caso de que siguiese empeorando la situación de la casa matriz GM.

- **MÉXICO**

La economía de México depende en gran medida de las exportaciones de vehículos a Estados Unidos y el sector automotriz es la segunda en importancia después del petrolero, por lo que se observa un escenario de recesión por los efectos de la crisis. Un 50% de la producción mexicana de vehículos corresponde a las plantas de GM, Chrysler y Ford, mientras que un 70% de la producción total de dicho país es exportada cada año a Estados Unidos, su mayor socio comercial, por consiguiente:

¹² NEMEC, Roberto, *Crecimiento y desplome de ventas, en mercados durante 2008*, Enero 2009, <http://www.autocosmos.com.ar/noticias/18822/crecimiento-y-desplome-de-ventas-en-mercados-durante-2008.aspx>.

“La industria automotriz en México sufrió una de sus peores crisis en décadas durante 2009 al obtener ventas en el mercado interno de 754.918 unidades, lo cual representa un retroceso de 26.4% en comparación con 2008, año en que se comercializaron 1.025.520 automóviles. La producción de vehículos en el país se desplomó 28.3% el año pasado, al sumar 1.507.527 vehículos en comparación con los 2.102.801 que se generaron en 2008. Asimismo la exportación de unidades hacia Estados Unidos sufrió una reducción de 25.3%, a Europa de 40.8% y al continente asiático de 65.7%. En suma la exportación de vehículos decreció en 26.4% con un total de 1.223.333 unidades durante 2009, con respecto a 2008, que se exportaron 1.661.619[...]”¹³.

▪ BRASIL

El país sudamericano es uno de los principales productores de automóviles en todo el mundo, además es de ser base de muchas empresas automotrices, Brasil empezó a verse apretado por la crisis financiera en octubre de 2008 cuando las ventas de vehículos cayeron 14.6 por ciento durante los siguientes cuatro meses. La abrupta caída en las ventas, junto con las decisiones de las compañías de reducir la producción, hizo que el gobierno brasileño anunciara en diciembre de 2008 reducciones de impuestos al adquirir nuevos vehículos. Además de reducir los derechos por el registro de vehículos y los impuestos sobre la venta, el gobierno también ha incrementado el flujo de liquidez a fin de que los bancos y otras instituciones financieras promuevan el financiamiento automotriz.

Debido principalmente a estas medidas, las ventas de autos en Brasil empezaron a recuperarse en febrero de 2009, con una tendencia que en lo general se ha mantenido, ya que “*Brasil cerró 2009 con 3,14 millones de autos vendidos, lo que representa un 11,4% más que en 2008, la producción de todo 2009 cayó 1% en comparación a 2008, y las exportaciones fueron las que más sufrieron el efecto de la crisis, con una reducción del 40,5%*”¹⁴.

¹³ GONZÁLEZ, Omar, *Industria automotriz cae en 2009, estiman crecimiento para 2010*, Enero 2010, http://www.e-mid.com.mx/noticias/news_display.php?story_id=11617.

¹⁴ *2009 fue récord de ventas para industria automotriz brasileña*, Enero 2010, <http://www.cars-magazine.com.ar/ano-record-para-la-industria-automotriz-brasilena/>.

▪ CHINA

El mercado de automóviles en China ha registrado un crecimiento impresionante, a pesar de que en los últimos años este ha sido mucho más bajo como consecuencia de la crisis registrada a nivel mundial, ya que el crecimiento de las ventas de vehículos ligeros se ralentizó hasta el 6% en 2008, la tasa más baja en varias décadas.

A pesar de la crisis financiera global, *“China se constituyó como el mercado de automóviles más grande del mundo con unas ventas anuales de más de 13,64 millones de unidades en 2009, lo que representó un aumento anual del 46,15%, según la asociación”*¹⁵, logrando convertirse en el mayor fabricante mundial de automóviles por primera vez en su historia, superando a Estados Unidos.

▪ INDIA

La India ha tenido un crecimiento progresivo en la industria automotriz y se prevee un importante incremento en la producción en los próximos años, a pesar de que en el 2008 se registró un descenso en las ventas de vehículos, sin embargo después de una baja se mostraron incrementos en el 2009, lo que denota su crecimiento que se ha visto reflejado con el lanzamiento del Tata Nano por la empresa Tata Motors, es así que *“la India difiere de los mercados enormes con bajo crecimiento, como Estados Unidos y Europa occidental, y aun de mercados de rápido crecimiento, como China. La diferencia estriba en el énfasis en coches pequeños y baratos, pero de cuatro puertas, no dos, y con espacio para una extendida familia”*¹⁶; y existe un gran interés por parte de las principales empresas automotrices en instalar sus fábricas en este país.

Además como consecuencia de la crisis y los efectos en las principales empresas fabricantes de vehículos, han surgido como potenciales competidores en la industria automotriz, los países emergentes denominados BRIC, es decir Brasil, Rusia, India y

¹⁵ *Industria automotriz de China crecería hasta 25% este año*, Enero 2010, http://www.panoramadiario.com/finanzas/articulo/articulo/2/industria-automotriz-de-china-creceria-hasta-25-este-ano/categoria/3/?no_cache=1.

¹⁶ TIMMONS, Heathe, *India “acelera” en el mercado automotriz*, Diciembre 2007, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/12/07/india-marca-el-paso>.

China que han registrado un crecimiento importante en los últimos años, con excepción de Rusia que se ha visto afectado en mayor grado por la crisis.

Estos países también debieron enfrentar los efectos de la crisis del 2008, pero la diferencia radica en supieron manejarlos con las ayudas otorgadas por sus gobiernos, como incentivos al consumidor y reducción de impuestos, logrando estabilizar los niveles de ventas en el último año, y en ciertos caso incluso incrementarlos; por lo que las perspectivas para el futuro son que mientras las compañías y los consumidores en todo el mundo tratan de reducir costos, los países emergentes podrán obtener una mayor ventaja de sus modelos de producción a bajo costo, basados en una mano de obra local más barata, menores costos y otros factores, con lo cual la oferta de vehículos será mayor, y más accesible para el consumidor.

1.1.3. ALIANZAS ENTRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Como resultado de los acontecimientos que se mencionan con anterioridad, y con el propósito de fortalecer la industria automotriz se producen fusiones, escisiones y adquisiciones de varias de las principales empresas automotrices a nivel mundial, a continuación un detalle de las principales alianzas:

1.1.3.1. Corporación Suzuki Motor y Volkswagen AG

Esta alianza estratégica, puso de manifiesto la necesidad de disminuir costos logísticos y conquistar mercados emergentes, además de convertirse en uno de los mayores grupos automotrices a nivel mundial y superar la crisis de ventas suscitada en el último año. *“El pacto establece que Volkswagen, tercer fabricante mundial, se convertirá en el primer accionista de Suzuki con un 19.9 por ciento de su capital, en una operación que le supondrá un desembolso de 222,500 millones de yenes (1,710 millones de euros)”*¹⁷, y de igual manera se contempla que Suzuki invierta en

¹⁷ Alianza entre Suzuki y Volkswagen, Diciembre 2009, http://autos.terra.com/noticias/alianza_entre_suzuki_y_volkswagen/aut71484.

acciones de VW. A pesar de estas operaciones ambas compañías seguirán siendo independientes, ya que su principal propósito es fortalecer su producción mediante una complementación de sus fortalezas, ya que Volkswagen cuenta con una tecnología avanzada superior y una posición fuerte en Europa, América del Sur y China, mientras que los puntos fuertes de Suzuki es la fabricación de mini-vehículos y su red comercial en Japón, la India y el Sudeste Asiático, además de su capacidad de producción y venta de motocicletas, lo que les permitirá explotar sus respectivas ventajas y crecer ante los retos del mercado global.

Además las dos compañías planean un enfoque común a la creciente demanda mundial de vehículos pequeños y de motores de consumo más eficiente y de bajas emisiones de CO₂, es decir más ecológicos más ecológicos; lo que constituirá una ventaja competitiva una vez que se logre desarrollar e implantar esta tecnología.

1.1.3.2. Chrysler Group LLC y el Grupo Fiat

Forman una nueva Chrysler que tiene los recursos, tecnología y red de distribución mundial requeridas para competir eficazmente en una escala mundial. Esta sociedad se logra luego de que Chrysler llegara a un acuerdo con el Tribunal de EEUU para su venta a Fiat, tras su declaración de bancarrota, por consiguiente:

“Fiat detendrá el 20% del accionariado del grupo automovilístico estadounidense, con la posibilidad de que este porcentaje aumente progresivamente hasta llegar al 35% [...], sin embargo, Fiat no podrá alcanzar la cuota de mayoría en Chrysler hasta que las deudas derivadas de la financiación pública no sean totalmente saldadas. Siempre y cuando Fiat alcance ese 35%, la asociación de trabajadores United Auto Workers' Retiree Medical Benefits Trust tendrá el 55% del accionariado del nuevo grupo Chrysler, mientras que el Departamento del Tesoro estadounidense detendrá el 8 por ciento y el Gobierno canadiense el 2%.”¹⁸.

Como parte de la alianza, Fiat contribuirá a Chrysler con tecnología de clase mundial, plataformas y trenes motrices para autos medianos y pequeños, permitiéndole a la compañía ofrecer una línea de producto extensa incluyendo

¹⁸ *Las empresas automovilísticas Fiat y Chrysler cierran su alianza estratégica*, Junio 2009, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-empresas-automovilisticas-fiat-y-chrysler-cierran-su-alianza-estrategica-352700.html>.

vehículos ambientalmente amigables, que han aumentado su demanda. Chrysler también se beneficiará con la experiencia en giro de negocios de los ejecutivos de Fiat y tendrá acceso a la red internacional de distribuidores con un enfoque particular en Latinoamérica y Rusia.

1.1.3.3. Nissan Renault y Daimler

La alianza Nissan-Renault firmada el 27 de marzo de 1999 es la primera de su clase con un japonés y una empresa francesa, cada uno con su propia cultura corporativa y la identidad de la marca; además constituyen la alianza más duradera y sólida del motor japonés con un fabricante extranjero lo que ha permitido el desarrollo complementario en las diferentes áreas como: expansión del portafolio de tecnologías avanzadas, estandarización de la manufactura, expansión de gama de productos, lo que contribuye al desarrollo rentable de cada compañía.

Esta sociedad se encontraban en la búsqueda de un potencial socio para compartir costos fijos y tecnología, es así que se logro un acuerdo estratégico este año con la empresa *Daimler* que contempla un intercambio accionarial, “*en concreto, la francesa Renault y la japonesa Nissan, que ya mantienen una alianza desde 1999, se harán con el 3% del grupo germano Daimler y éste, a su vez, se hará con el 3% de los títulos de las primeras*”¹⁹. Los planes conjuntos de las tres empresas comprenden la cooperación en el campo de turismos convencionales y coches eléctricos, así como en el ámbito de vehículos comerciales ligeros.

1.1.3.4. Mitsubishi y PSA Peugeot Citroën

La alianza de la japonesa Mitsubishi y PSA Peugeot Citroën grupo francés, pretende reforzar sus acuerdos en cooperación industrial, ya que el conjunto Peugeot-Citroën es fuerte en el sector de vehículos pequeños y medianos, pero débil en otras áreas y sus ventas se concentran sobre todo en Europa; por su parte, Mitsubishi tiene una mayor oferta de vehículos, incluyendo mini coches, todoterrenos y automóviles eléctricos, y tiene también presencia en EE.UU. y Asia. En este año se inicio un

¹⁹ *Renault, Nissan y Daimler sellan una alianza estratégica*, Abril 2010, <http://espaciocoche.com/2010/04/renault-nissan-y-daimler-unen-fuerzas.html>.

proyecto de colaboración conjunta, con respecto al desarrollo y la adaptación de un SUV compacto, para las marcas Peugeot y Citroën basado en una plataforma existente de Mitsubishi, con lo cual se pretende ampliar su gama de productos y atraer nuevos clientes en otros segmentos de mercado.

1.1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.1.4.1. Toyota Motor Corporation

El primer fabricante mundial de automóviles, el japonés Toyota, libra su particular conquista de mercados como el chino donde no ha conseguido aumentar su cuota y ha cedido lugar ante sus competidores como el surcoreano Hyundai, por lo que Toyota espera cambiar esta tendencia con la introducción de nuevos modelos compactos, baratos y de bajas emisiones para los consumidores chinos e indios, paso que llega más tarde que el de sus competidores. Para Toyota sus lazos con Estados Unidos, Europa y Japón, donde se centran sus ventas, están empezando a pasar factura por la profunda crisis que viven estas economías, lo que ha hecho que la infraestructura productiva del fabricante nipón esté ahora sobredimensionada, y los problemas de calidad y las llamadas a revisión de sus modelos han puesto al líder mundial del motor ante la necesidad de cambios estructurales.

A inicios de este año Toyota está asumiendo un retiro masivo de autos por motivos de seguridad, que ha perjudicado su reputación de calidad, ya que se han registrado quejas en los principales mercados como son el de estados unidos y Europa, por problemas técnicos en varios de sus modelos, que involucra el mal funcionamiento del pedal de aceleración y problemas con los frenos de algunos de sus vehículos; por consiguiente:

“Las ventas mensuales de Toyota cayeron un 16% y su participación en el mercado estadounidense está en su nivel más bajo desde enero del 2006, mientras rivales como Ford Motor Co y General Motors Corp la superan. Sus ventas mensuales en Estados Unidos cayeron bajo los 100.000 vehículos por primera vez en más de una década ha visto cómo

su participación en el mercado ha caído al 14.1% desde el 17% de un año atrás”²⁰

Ante estos hechos Toyota esta ensimismada en una crisis sin precedentes, que aún más importante que las pérdidas que puedan registrarse, está podría dañar la reputación de calidad de la marca japonesa, lo que mermaría cada vez más su participación en el mercado.

1.1.4.2. Ford Motor Company²¹

Si bien es cierto la crisis suscitada en el último año no fue ajena a la Ford, la compañía se encontraba en una situación financiera y operativa diferente a la de sus competidores como GM y Crysler, por lo que no tuvo que recurrir a los préstamos otorgados por el gobierno de estados unidos, ya que contaba con recursos que le permitieron financiar su restructuración. Además Ford obtuvo un beneficio neto de 2.699 millones de dólares en el 2009, frente a las pérdidas de 14.766 millones de dólares en el 2008, debido fundamentalmente a la reducción de costos y de deuda, además de los buenos resultados de su brazo financiero, Ford Credit, esta empresa ofrece préstamos para la venta y alquiler de vehículos, y ganó durante el año pasado 1.300 millones de dólares frente a las pérdidas de 1.500 millones de dólares en el 2008. Para el 2010, Ford prevé que en Estados Unidos se venderán entre 11,5 y 12,5 millones de vehículos mientras que el mercado europeo tendrá unas ventas totales de entre 13,5 y 14,5 millones de unidades.

Además ha reafirmado su prestigio como líder mundial en tecnología híbrida con la introducción de varios modelos, aumentando la oferta de vehículos híbridos que brindan una mejor economía de combustible y la reducción de emisiones tóxicas, con lo cual están cambiando los niveles de ingeniería de Ford en toda la línea de 2010 para satisfacer la demanda actual.

²⁰ Ventas de Toyota en EEUU sufren caída por retiro de vehículos, Febrero 2010, http://www.eluniversal.com/2010/02/03/eco_ava_ventas-de-toyota-en_03A3386613.shtml.

²¹ Ford ganó 1.931 millones durante la peor crisis del sector, Enero 2010, http://www.elpais.com/articulo/economia/Ford/gano/1931/millones/durante/peor/crisis/sector/elpepueco/20100128elpepueco_13/Tes.

1.1.4.3. General Motors

El 01 de junio de 2009, el mayor fabricante de automóviles de Estados Unidos, se declaró en quiebra en un tribunal de Nueva York al no poder reestructurar su deuda como le había exigido el gobierno estadounidense, este hecho se esperaba ya que el grupo contaba con dos meses desde fines de marzo para probar que era viable y que podía salir adelante con los aportes realizados por el estado, pero la crisis empeoró su situación dejando como única salida posible el pedido de bancarrota.

El proceso de reestructuración se inicia con la creación de la nueva GM, para retomar los activos más rentables del grupo, que legalmente se constituye como Compañía General Motors. “El 60,8% de sus acciones pertenecen al Tesoro de los Estados Unidos; el 11,7%, al estado Canadiense y la provincia de Ontario, y un 17,5% le pertenece al fondo de gestión sindical”²². Las marcas más importantes como Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC pasaron a la nueva GM, por lo tanto salieron del estado de quiebra.

A los acreedores de la antigua GM (Corporación General Motors y que pasó a llamarse Compañía en Liquidación Motors) les pertenece el 10% de las acciones, y esta seguirá en quiebra hasta que cancele sus deudas; además seguirá bajo la supervisión de la corte de bancarrotas y las marcas Opel, Hummer, Saab y Pontiac que están destinadas a desaparecer, continuarán dentro de esta hasta que la empresa logre venderlas.

En lo que va del año 2010, se observa una recuperación de la economía mundial en relación al año pasado y que en estados unidos se está logrando estabilizar la confianza del consumidor lo que ha contribuido a que el sector automotriz denote una mejoría en sus niveles de ventas, además de aprovechar la debilidad de su competidor director, Toyota, es así que “las ventas estadounidenses de GM crecieron un 14% anual en enero y su participación en el mercado escaló al 21%”²³, y se espera que para este año su nivel de participación en el mercado se incremente.

²² Wikipedia, *La Enciclopedia libre*, General Motors, http://es.wikipedia.org/wiki/General_Motors.

²³ La popularidad, el arma de GM, Febrero 2010, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/02/12/la-popularidad-el-arma-de-gm>.

1.1.5. EL FUTURO DEL NEGOCIO AUTOMOTRIZ MUNDIAL

A nivel mundial, se han producido cambios fundamentales en la industria automotriz como consecuencia de la caída de las grandes automotrices General Motors, Ford Motors y Chrysler, con el propósito de consolidar y afianzar al sector se efectuaron una serie de fusiones, además del desarrollo de nueva tecnología con el lanzamiento de automóviles de menor tamaño, menor costo y enfocados a cuidar el medio ambiente con la fabricación de vehículos eléctricos y ecológicos.

En función de los aspectos mencionados, se identifican siete tendencias principales en las preferencias de los consumidores a nivel global, las cuales sentarán las bases para el desarrollo, fabricación y comercialización de vehículos hacia el 2020. Estas tendencias incluyen²⁴:

1. Consumo responsable - Mayor énfasis en el valor
2. Mayor poder de compra - Nueva riqueza en mercados emergentes
3. “Movimiento verde” - Costo vs. Conciencia ecológica
4. La seguridad es primero - Consumidores atentos a las innovaciones
5. Mantenerse conectado - La necesidad de estar en línea
6. La red - Internet como canal de ventas
7. Necesidades cambiantes - Consumidores urbanos de edad avanzada

Es necesario tomar en consideración que en la actualidad varias empresas del sector automotriz han implementado estos aspectos tecnológicos en el desarrollo de nuevos modelos, pero es un proceso que requiere tiempo e inversión de recursos y apenas en este año se aprecia una recuperación del sector con la estabilización de la economía a nivel mundial y el incremento del poder adquisitivo por parte de los consumidores.

Varias de las marcas que lideraron el sector por varios años, intentan recuperar su lugar en el mercado, considerando que las marcas orientales están en auge, ya que la experiencia de aquellos países con mucha población les ha permitido trabajar en el desarrollo de vehículos más pequeños, menos contaminantes y más económicos en el

²⁴ Deloitte México, *Deloitte identifica una transformación en la industria automotriz a nivel global para el año 2020*, http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/sala-de-prensa/boletines-de-prensa/press-release/e24e75a1c0054210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm.

uso de combustibles. Por lo que se proyecta que el futuro automotriz mundial está en oriente, liderado por China y seguido por Corea y Japón, relegando a los mercados tradicionales de Europa y los Estados Unidos.

Además se debe considerar otro factor predominante, como lo es la fabricación de autos híbridos y eléctricos, que constituyen estrategias claves de cara al futuro, y que en ciertos países se han dado incentivos gubernamentales que propenden el incremento en su comercialización, con miras a proteger el medio ambiente.

1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ NACIONAL

1.2.1. ANTECEDENTES²⁵

El origen del sector automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país. El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de la industria de ensamblaje automotriz que se estableció en la sierra a fin de impulsar el desarrollo de las ciudades andinas con un marco favorable a través de la Ley de Fomento Industrial y protecciones arancelarias.

El sector automotor ecuatoriano nació frente a la perspectiva de un gran mercado subregional como es la Comunidad Andina de Naciones, conocida anteriormente como Grupo Andino. Este bloque se planteó como meta incursionar en el mundo industrial automotriz y para el año 1992, en que se levanta la prohibición de importaciones en Ecuador, ingresaron al país una amplia variedad de automotores que crearon una dura competencia a la industria nacional, pero permitió asimismo, la posibilidad al Ecuador de exportar a Colombia y Venezuela.

Esto propició que se establecieran ensambladoras en el país, siendo la primera planta la de la firma Autos y Máquinas del Ecuador S.A., AYMESA, fundada en 1970, que

²⁵ ORTEGA BARDELLINI, Jaime, *Análisis del Sector Automotor Ecuatoriano*, Banco Central del Ecuador, Apunte de Economía No.50, Dirección General de Estudios, Quito, Octubre 2005, Pág.6.

inició sus operaciones a partir del año de 1973. Luego la compañía ÓMNIBUS BB TRANSPORTES S.A., lo realizó el 16 de octubre de 1975, siendo la ensambladora que más ha producido a lo largo de la década del 90 y hasta la actualidad. Otra compañía que incursionó en el sector fue Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador, MARESA, fundada en el año 1976 y que empezó sus operaciones en el año 1979. COENANSA, Corporación Ensambladora Automotriz Nacional, fue la última planta ensambladora de automotores establecida en el Ecuador. Esta empresa se ubicó en Manta y pertenecía al grupo Noboa, comenzó sus operaciones en el año 1991 y dejó de ensamblar en el año 1997.

La comercialización de las unidades ensambladas en el país y de las importadas incidió para que se incrementen los concesionarios automotrices encargados de hacer llegar los vehículos a los consumidores.

En lo que respecta a la industria de autopartes, su comienzo se da por el año 1973, el subsector autopartista, que está conformado por los proveedores de partes y piezas de las compañías ensambladoras, no tuvo casi participación en la fabricación de componentes para la industria de ensamblaje ecuatoriana, por cuanto ésta tenía un desarrollo muy incipiente, el mercado automotor era muy heterogéneo y su tamaño muy reducido. Se fabricaban solamente neumáticos, baterías, resortes de ballestas y filtros de motor.

En cambio entre los componentes y partes que se fabrican actualmente se mencionan: asientos, tapicería, partes estampadas, partes de fibra de vidrio, vidrios, aislantes, sistema de escape, material de fricción, bujías de encendido, filtros de aire y aceite, partes de fundición, baterías, llantas, partes plásticas, radiadores, tanques de combustible, sellantes, pinturas horneables y solventes, parachoques, conjunto de cables eléctricos, partes de caucho, tambores y discos de frenos, discos de embrague, silenciadores, ruedas estampadas, gatas portátiles, bocinas, espejos, cajones para camionetas, ceniceros, entre otros.

En los primeros años, la industria de apoyo del sector automotor contemplaba entre los requisitos que debían cumplir las ensambladoras nacionales, un mínimo

porcentaje de valor agregado o componente nacional, para poder gozar de las exoneraciones arancelarias del 0% a las importaciones dentro de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y que para los demás países se fijó en 35%, razón por la cual las empresas proveedoras de autopartes buscaban aumentar su importancia dentro del sector; situación que cambió posteriormente con las reformas al Convenio de Complementación del Sector Automotriz, firmado por Colombia, Ecuador y Venezuela, en la cual la exigencia era de tener un mínimo de componente subregional, es decir podrían adquirirse partes o componentes a las industrias de cualquiera de los países signatarios y gozar de la exoneración arancelaria.

1.2.2. EL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUATORIANO EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad, el sector automotor ecuatoriano está compuesto por ensambladoras de vehículos, fabricantes de autopartes y productores de carrocerías; se presenta como una organización industrial coordinada y bastante eficiente que ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años como resultado de la estabilidad monetaria con la adopción de la dolarización, así como el envío de remesas del exterior y el financiamiento de las diferentes instituciones financieras.

El sector automotor ecuatoriano es generador de aproximadamente 26.000 puestos de trabajo directa e indirectamente, lo que representa el 1.2% del empleo del sector económico, distribuidos un 14% en la industria manufacturera, 20% en la comercialización y un 66% en negocios relacionados. Su aporte dentro del PIB (Producto Interno Bruto) es relativamente bajo, lo cual se relaciona al hecho de que la comercialización interna de vehículos en el país, es en mayoría de transportes importados frente a los de producción local.

En todos los segmentos del mercado automotriz ecuatoriano en el 2009, se puede observar una variación significativa, como consecuencia de las medidas adoptadas por el gobierno, ya que se registra una caída en relación a periodos anteriores, que a continuación especificamos²⁶:

²⁶ Asociación de Empresas Automotores del Ecuador (AEADE), El Sector en cifras, *Anuario 2009*, Págs. 7,8.

1.2.2.1. Producción Local

La producción nacional se redujo en un 22% en relación al 2008. Tanto Maresa como Omnibus BB bajaron su producción, mientras que Aymesa creció ligeramente al ensamblar 6.577 unidades en el 2009. En el Ecuador se ensamblan automóviles, camiones, SUV's y vans que son destinados para el mercado local y también para exportación.

1.2.2.2. Exportaciones

Omnibus BB y Aymesa son las dos ensambladoras que realizan exportaciones a Colombia, Venezuela y Chile, pero debido a las medidas tomadas por el Gobierno de Venezuela las exportaciones se han visto reducidas hacia ese destino en los últimos años. En el 2009 se exportaron 13.884 vehículos de los segmentos: automóviles, camionetas, SUV's y vans, una caída significativa del 39% frente a lo exportado en el 2008.

1.2.2.3. Importaciones

El Ecuador importa vehículos en todos los segmentos y de diferentes países. El principal origen de dónde se abastece la demanda de vehículos es Corea (40.22%), seguido de Japón (26,37%) y EEUU (8.68%). Estos países representaron en el 2009 el 75% de vehículos importados al mercado ecuatoriano. Colombia en el 2008 representó el 17.83% de las importaciones, mientras en el 2009 importó apenas un 7.49% debido a las medidas de salvaguardia.

1.2.2.4. Ventas

El 2009 muestra la primera caída del sector desde el año 2003. El sector había venido creciendo a ritmo sostenido hasta llegar en el 2008 a niveles de 112.684 unidades. El 2009 cerró con 92.764 unidades, ubicándose apenas por encima de las 91.778 unidades vendidas en el 2008.

Las cifras que hemos mencionado se ven reflejadas en el siguiente cuadro:

RESUMEN COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ				
AÑO	PRODUCCIÓN LOCAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	VENTAS
2000	13.076	5.012	8.019	18.983
2001	28.397	7.493	42.394	56.950
2002	27.181	5.077	49.093	69.372
2003	31.021	8.574	30.956	58.095
2004	31.085	9.308	38.248	59.151
2005	43.393	13.481	55.310	80.410
2006	51.763	20.283	57.476	89.558
2007	59.290	25.916	54.104	91.778
2008	71.210	22.774	70.322	112.684
2009	55.561	13.884	40.576	92.746

Fuente: AEADE, Anuario 2009

El sector automotor está compuesto de diversas actividades, dentro de las cuales se destacan las siguientes²⁷:

- El ensamblaje nacional, exportación, importación y comercialización de vehículos, a través de empresas representantes de marcas, oficinas de representación, concesionarios, entre otros.
- La producción nacional, exportación, importación y comercialización de llantas, a través empresas representantes de marcas, almacenes, negocios de balanceo y alineación, vulcanizadoras, entre otras.
- La producción nacional de autopartes, importación y comercialización de repuestos, a través de empresas representantes de marca, oficinas de representación, concesionarios, importadores directos, entre otros.
- Reparación mecánica, enderezado y pintura por parte de talleres propios de marca y establecimientos multimarcas.
- Importación y comercialización de lubricantes, aceites y aditivos.

²⁷ Asociación de Empresas Automotores del Ecuador (AEADE), El Sector en cifras, *Anuario 2008*, Pág. 7.

- Operaciones de financiamiento generadas por bancos, financieras, empresas compradoras de cartera, cooperativas y consorcios, de compra programada.
- Venta de pólizas de seguros para vehículos, así como para la importación y transporte de las unidades.
- Importación y comercialización de dispositivos de rastreo y ubicación.
- Importación y comercialización de accesorios, radios, alarmas, entre otros.
- Venta y distribución de combustibles.
- Transporte de vehículos, llantas y repuestos desde origen en naviera, manejo en puerto, transporte interno en niñeras, entre otros.
- Servicios de aduana para la nacionalización de vehículos, llantas y repuestos.

Como hemos mencionado, el sector automotor ecuatoriano ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y se ha convertido en un elemento clave dentro de la economía, por lo que es importante efectuar una distinción de los diferentes subsectores que integran la cadena, de tal manera que podamos entender la naturaleza e importancia del negocio, por lo que a continuación detallamos cada uno de estos, en base a un análisis efectuado por Investigación Ekos²⁸:

- **El Sector Autopartista**

Este sector se encuentra conformado por los proveedores de partes y piezas de las compañías ensambladoras, actualmente está compuesto por 33 pequeñas y medianas empresas, de las cuales alrededor de 11 son fabricantes de equipo original y el resto de equipo de reposición.

Uno de los aspectos que han determinado el desarrollo de este sector, es el acuerdo firmado entre Colombia, Venezuela y Ecuador, en el que se establece un grado mínimo de componentes del área andina en el ensamblaje de vehículos (23%), para

²⁸ Por Investigación Ekos, Op. Cit., Págs. 14-18.

que estos puedan gozar de la exoneración del 35%, que es el arancel unificado para la Comunidad Andina (CAN). El desarrollo de este subsector ha contribuido al crecimiento de industrias abastecedoras de materiales y suministros como fabricantes de caucho, pinturas, metales, vidrios, asientos, frenos, proveedores de tapicería, etc.; lo cual ha permitido que los fabricantes de autopartes alcancen mayores niveles de competitividad, calidad y oferta de productos, fabricando componentes como: asientos, tapicería, baterías, llantas, tanques de combustibles, parachoques, conjunto de cables eléctricos, tambores, cajones de camiones, entre otros.

- **Empresas Ensambladoras**

En el caso de estas empresas, estas establecen contratos de licenciamiento con las firmas internacionales para que les permitan ensamblar y comercializar en el país sus marcas de automotores. Para ello, deben importar los CKD o Complete Knocked Down (vehículo totalmente desarmado) y completar la unidad vehicular con piezas y partes de fabricación nacional.

Es importante destacar que las proporciones de los principales componentes del costo de los vehículos ensamblados en el país, entre los que se encuentran el CKD, se resumen en lo siguiente: componente CKD (57%), autopartes (30%), mano de obra y gastos administrativos (13%).

Las empresas ensambladoras son las que orientan el conjunto de relaciones entre los proveedores, al ser las determinantes de los modelos de vehículos y por ende las partes, piezas y componentes a ser suministrados por los autopartistas. En ese sentido, el volumen de producción de las ensambladoras Omnibus BB, Aymesa y Maresa, registró en los últimos cuatro años un súbito crecimiento, impulsado por la alta demanda de automotores en el país hasta el 2008, mientras que en el 2009 se registra una disminución en esta tendencia, principalmente como consecuencia de la restricción a las importaciones, tal como podemos observar en el siguiente gráfico:

PRODUCCIÓN ANUAL DE VEHÍCULOS POR ENSAMBLADORA

EMPRESA	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
AYMESA	0	0	7.597	6.432	6.577	20.606
MARESA	5.013	6.309	7.316	8.790	6.835	34.263
GENERAL MOTORS/ OMNIBUS BB	38.380	45.454	44.377	55.988	42.149	226.348
TOTAL	43.393	51.763	59.290	71.210	55.561	281.217

Fuente: AEADE, Anuario 2009

El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros, y en cuanto a producción la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, CINAIE, este organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la Ley de Fomento de la Industria Automotriz.

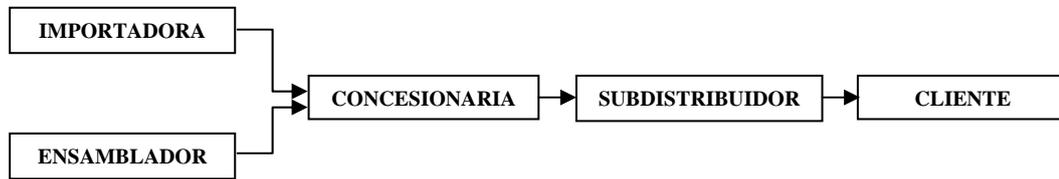
▪ **Comercializadoras de Vehículos**²⁹

La comercialización de los automotores tanto nacionales como importados, sólo puede ser realizada a través de los concesionarios autorizados, que son utilizados como barreras comerciales por las empresas ensambladoras en el segmento de distribución. Los concesionarios o distribuidores cumplen un rol estratégico al momento de poner en práctica distintos mecanismos de mercadotecnia para impulsar la venta de vehículos automotores.

Las firmas internacionales tienen en el mercado local sus propios concesionarios a los cuales les conceden sus licencias para poder comercializar sus unidades en las principales ciudades de nuestro país, las cuales deben seguir los lineamientos de estas empresas extranjeras; además se constituyen en intermediarios entre el productor, el importador y los consumidores.

²⁹ ORTEGA BARDELLINI, Jaime, Op. Cit., Págs. 12, 15.

La cadena de distribución no es muy diferente para las empresas ensambladoras que para las casas importadoras, la que se puede representar en el siguiente flujo:



Fuente: Ortega Bardellini Jaime, Análisis del sector automotor ecuatoriano, 2005.

Los concesionarios absorben las variaciones de la demanda, almacenando el exceso de inventarios y fomentan la libre competencia. En el caso de vehículos importados, previo a la concesión para distribución de sus unidades vehiculares, las empresas terminales establecen los volúmenes mínimos de ventas mensuales y las comisiones que se pagarán dependiendo del tipo o modelo de vehículo; y un factor importante a considerar es que un concesionario puede comercializar varias marcas, sin que esto limite su actividad comercial. Canalizan el crédito al sector automotor, incentivan la demanda a través de estrategias de marketing operativo, brindan servicio de postventa, comercializan las unidades vehiculares, influyen en los precios.

El servicio postventa de mantenimiento y reparación tanto de automotores nacionales como importados es provisto por los concesionarios y por talleres de servicio, esta actividad requiere de la disponibilidad de partes y accesorios, que son proporcionados por los concesionarios y las casas comerciales que realizan actividades de importación.

Este sector está regulado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE; que se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices, ALADDA, organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional.

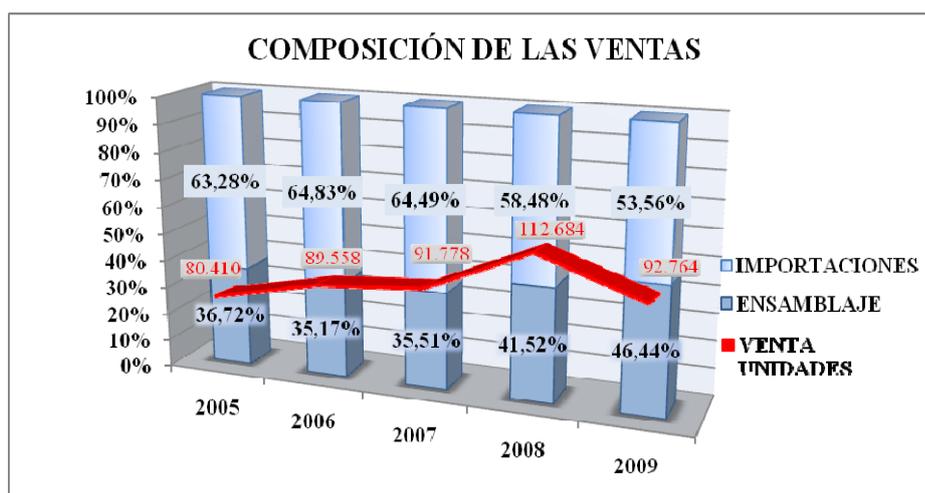
El comportamiento de las ventas en los últimos años, denota un crecimiento constante del sector, con excepción del 2009, periodo en el cual estas estuvieron condicionadas por salvaguardias comerciales. A continuación se especifican los resultados obtenidos en los diferentes periodos³⁰:

(a) Composición de las ventas de vehículos

La composición de ventas, ha privilegiado a los vehículos importados frente a los de producción local. Sin embargo, a partir de las medidas adoptadas por el Gobierno en el 2009, los vehículos ensamblados ganaron participación en relación a los años anteriores, con un 46.44% de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en nuestro país: Omnibus BB, Aymesa y Maresa, frente a un 53.56% de vehículos importados.

VENTAS DE VEHÍCULOS

AÑO	ENSAMBLAJE	PARTICIPACIÓN	IMPORTACIONES	PARTICIPACIÓN	TOTAL
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764



Fuente: AEADE, Anuario 2009

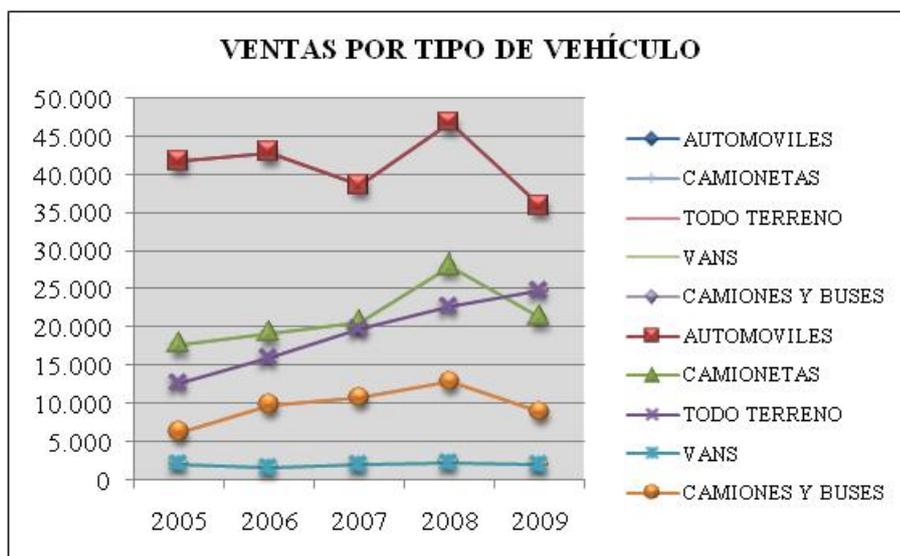
³⁰ AEADE, Anuario 2009, Op. Cit., Pág. 9.

(b) Ventas anuales por tipo de vehículo

La venta de vehículos, que incluye automóviles, camionetas, todo terreno, vans y camiones y buses evidencian un crecimiento constante hasta el 2008. En el 2009 se registra la primera caída en este constante con la disminución en 15.899 unidades en relación al 2008, factor que influye directamente en las proyecciones de ventas realizadas por las diferentes distribuidores.

VENTAS ANUALES

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	9.844	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	12.958	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	8.937	92.764



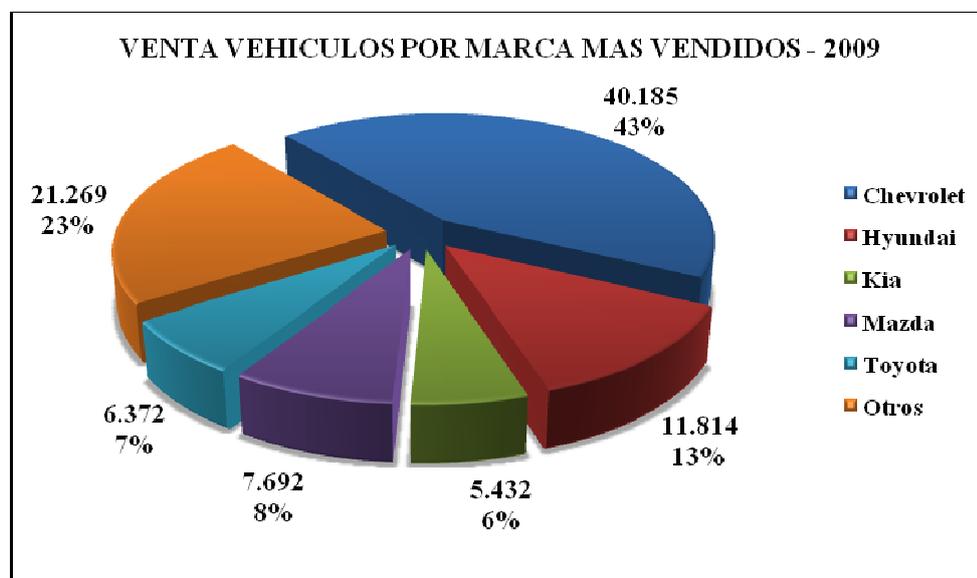
Fuente: AEADE, Anuario 2009

(c) Ventas anuales por marca de vehículo

En lo que respecta a las marcas más posesionadas en el mercado la tendencia es constante, ya que Chevrolet es la empresa que lidera el sector debido a la variedad en modelos y precios accesibles para el consumidor, así como una gran cadena de distribuidores en las principales ciudades del país con un 43.32% en el 2009, seguido muy por detrás por las marcas Hyundai 12.74%, Mazda 8.29%, Toyota 6.87%, Kía 5.86% y un 22.92% representan aproximadamente 40 marcas de vehículos que tienen una participación menor al 5% en el mercado, al igual que 6 marcas de camiones y buses con un 10%.

VEHÍCULOS MAS VENDIDOS POR MARCA

MARCA	2007	PARTICIPACIÓN	2008	PARTICIPACIÓN	2009	PARTICIPACIÓN
Chevrolet	36.174	39,41%	47.519	42,17%	40.185	43,32%
Hyundai	9.951	10,84%	13.167	11,68%	11.814	12,74%
Mazda	8.918	9,72%	10.437	9,26%	7.692	8,29%
Toyota	7.848	8,55%	1.036	9,19%	6.372	6,87%
Kia	2.867	3,12%	4.149	3,68%	5.432	5,86%
Otros	26.020	28,36%	36.376	24,02%	21.269	22,92%
Total	91.778	100%	112.684	100%	92.764	100%



Fuente: AEADE, Anuario 2009

1.3. MARCO REGULATORIO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.3.1. LEY DE FOMENTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El 18 de enero de 1979 se promulga la Ley de Fomento de la Industria Automotriz, publicada en el registro oficial 765 el 2 de febrero del mismo año, con lo que se pretende promover el desarrollo ordenado y armónico del sector automotor ecuatoriano.

Esta ley establece los objetivos fundamentales de la industria automotriz, los organismos competentes de la clasificación y registro de las empresas automotrices, así como consideraciones sobre adjudicación y suscripción de contratos. Además de legislar a las empresas ensambladoras de vehículos, fabricantes de componentes, y de carrocerías e industrias básicas.

Regula el abastecimiento de componentes, los contratos de fabricación y uso de marcas y precios; y establece disposiciones generales sobre beneficios, clasificación de las empresas automotrices, incentivos adicionales para el desarrollo industrial regional, producción e integración nacional, procedimiento, controles, obligaciones y sanciones.

Es así, que la normativa se encuentra establecida, en base a los objetivos fundamentales de la industria automotriz, que son los siguientes³¹:

- a) El cumplimiento de los compromisos asumidos por el país, en el ámbito de la programación automotriz del Grupo Andino;
- b) La promoción del desarrollo ordenado y armónico del sector automotor mediante el establecimiento de nuevas empresas industriales y la ampliación y mejoramiento de las existentes dedicadas a la fabricación de vehículos y componentes;
- c) Contribuir a la satisfacción de las necesidades de transporte terrestre de acuerdo con las condiciones económicas, climáticas y topográficas del país y de la subregión;

³¹ *Ley de Fomento de la Industria Automotriz*, Pág.2.

- d) Desarrollar las industrias básicas de fundición y forja así como las tecnologías fundamentales de estampado, tratamiento térmico, maquinado, extrusión y otras;
- e) Racionalizar la industria de vehículos y componentes para lograr una máxima eficiencia productiva, propendiendo a limitar el número de modelos de vehículos que se produzcan en el país;
- f) Promover la exportación y sustitución de importaciones de productos automotores;
- g) Captar, adaptar y desarrollar la tecnología automotriz, para elevar el nivel tecnológico de la industria nacional;
- h) Propender a una máxima ocupación de los recursos humanos en el sector automotor;
- i) Proteger los intereses de los usuarios en cuanto a calidad, precios y abastecimiento de productos automotores; y
- j) Contribuir a la multipolarización industrial del país de acuerdo con la política fijada por el Estado.

Además se establecen aspectos referentes al incentivo a la producción nacional, ya que las empresas ensambladoras de vehículos deberán estimular la formación de proveedores nacionales de componentes, para lo cual se brindará la asistencia técnica requerida; y el Gobierno incentivará el establecimiento y desarrollo de tales proveedores, proporcionándoles a través de las instituciones competentes, el apoyo financiero necesario.

De igual manera en cuanto a exenciones, se otorgan exoneraciones a la importación de diferentes insumos como materias primas, partes y piezas, así como a bienes de capital nuevos tales como: maquinarias, equipos, accesorios, herramientas y repuestos. En cuanto a inversión de nuevas empresas en el sector y las reinversiones, estas son deducibles del impuesto a la renta; y se exoneraba de todo gravamen al

capital en giro, a los contratos de constitución, aumentos de capital y de todo tipo de impuestos provinciales, municipales, fiscales, excepto el de plusvalía en los contratos de transferencia de dominio de inmuebles.

Estos son sólo alguno de los aspectos que se encuentran contemplados en la ley referida, ya que sus lineamientos son más amplios y explícitos de acuerdo al sector.

1.3.2. LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

1.3.2.1. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La importación y la comercialización interna de vehículos, se encuentra gravado con 12% IVA, tal como se establece en esta ley³²:

Art.52.- Objeto del Impuesto.- “Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Art. 53.- Concepto de transferencia.- Para efectos de este impuesto, se considera transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, aún cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen dicha transferencia y de las condiciones que pacten las partes. [...].

³² Ley de Régimen Tributario Interno, Reforma 2009, Págs. 46,47.

En lo que respecta a las exportaciones de vehículos, están exentas del pago de IVA, al igual que las importaciones de vehículos híbridos, tal como se encuentra establecido en la ley³³:

Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

8.- Los que se exporten.

14.- Vehículos híbridos.

1.3.2.2. Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)

Este impuesto a más de permitir la obtención de recursos, busca orientar la producción, redistribuir el ingreso y suavizar la regresividad del impuesto general al consumo, por lo que en la ley se establece lo siguiente³⁴:

Art. 75.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a los consumos especiales ICE, el mismo que se aplicará de los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de esta Ley.

Art. 76.- Base imponible.- La base imponible de los productos sujetos al ICE, de producción nacional o bienes importados, se determinará con base en el precio de venta al público sugerido por el fabricante o importador, menos el IVA y el ICE o con base en los precios referenciales que mediante Resolución establezca anualmente el Director General del Servicio de Rentas Internas. A esta base imponible se aplicarán las tarifas ad-valorem que se establecen en esta Ley [...].

La base imponible obtenida mediante el cálculo del precio de venta al público sugerido por los fabricantes o importadores de los bienes gravados con ICE, no será inferior al resultado de incrementar al precio ex-fábrica o ex-aduana, según

³³ Ibid, Págs. 48,50.

³⁴ Ibid, Págs. 63-70.

corresponda, un 25% de margen mínimo presuntivo de comercialización. Si se comercializan los productos con márgenes superiores al mínimo presuntivo antes señalado, se deberá aplicar el margen mayor para determinar la base imponible con el ICE. La liquidación y pago del ICE aplicando el margen mínimo presuntivo, cuando de hecho se comercialicen los respectivos productos con márgenes mayores, se considerará un acto de defraudación tributaria.

[...] El precio de venta al público es el que el consumidor final pague por la adquisición al detal en el mercado, de cualquiera de los bienes gravados con este impuesto. Los precios de venta al público serán sugeridos por los fabricantes o importadores de los bienes gravados con el impuesto, y de manera obligatoria se deberá colocar en las etiquetas. En el caso de los productos que no posean etiquetas como vehículos, los precios de venta al público sugeridos serán exhibidos en un lugar visible de los sitios de venta de dichos productos.

El ICE no incluye el impuesto al valor agregado y será pagado respecto de los productos mencionados en el artículo precedente, por el fabricante o importador en una sola etapa. La base imponible sobre la que se calculará y cobrará el impuesto en el caso de servicios gravados, será el valor con el que se facture, por los servicios prestados al usuario final excluyendo los valores correspondientes al IVA y al ICE

Art. 77.- Exenciones.- Estarán exentos del impuesto a los consumos especiales: [...] los productos destinados a la exportación; los vehículos híbridos; [...].

Art. 81.- Facturación del impuesto.- Los productores nacionales de bienes gravados por el ICE, y quienes presten servicios gravados tendrán la obligación de hacer constar en las facturas de venta, por separado, el valor total de las ventas y el impuesto a los consumos especiales. En el caso de productos importados el ICE se hará constar en la declaración de importación.

Art. 82.- Están gravados con el impuesto a los consumos especiales los siguientes bienes y servicios:

GRUPO II	TARIFA
1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:	
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000	5%
Camionetas, furgonetas, camiones, y vehículos de rescate cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000	5%
Vehículos motorizados, excepto camionetas, furgonetas, camiones y vehículos de rescate, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000	10%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000	15%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000 y de hasta USD 50.000	20%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 50.000 y de hasta USD 60.000	25%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 60.000 y de hasta USD 70.000	30%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 70.000	35%

1.3.3. RÉGIMEN DE IMPORTACIONES

Las importaciones, hacen referencia a todas aquellas mercaderías que ingresan al país proveniente del extranjero, siguiendo un proceso de nacionalización para que después puedan ser puestas a disposición del público en general para su consumo, para lo cual es necesario cumplir con requisitos previos que permitan llevarlo a cabo dentro del marco legal del país. Es así que se define a la importación como:

“En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas”³⁵.

³⁵ Wikipedia La Enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Importación>.

Por lo dispuesto en la Resolución COMEXI No. 184, la importación de vehículos está sujeta a las siguientes disposiciones³⁶:

Art. 1.- Las importaciones de vehículos automóviles y demás vehículos terrestres, sus partes, piezas y accesorios, clasificables en el Capítulo 87 y en la subpartida 9808.00.00.94 del Arancel Nacional de Importaciones, con excepción de las partidas 8712.00.00, 87.13 y 87.16; se registrarán, además, por las siguientes disposiciones:

- a. Se permite la importación de vehículos automóviles, y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos y su año modelo corresponda al año en que se realice la importación o al año inmediato anterior o al año siguiente de la importación. El año modelo del vehículo se verificará por el Número de Identificación del Vehículo (VIN).

Para la determinación del año en que se realice la importación de los vehículos señalados, se considerará la fecha de embarque. No se consideran como nuevos aquellos vehículos cuyos documentos señalen otra condición.

- b. Se permite la importación de partes, piezas y accesorios de los vehículos automóviles, y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos.
- c. Para efectos de proteger el medioambiente, las importaciones amparadas en esta Resolución, deberán cumplir con todas las normas aplicables para su protección vigente en el Ecuador.
- d. Los vehículos automóviles y demás vehículos terrestres que ingresen al país con el propósito de cumplir contratos de obras públicas bajo el Régimen de Importación Temporal con Reexportación en el mismo Estado y que soliciten cambio de Régimen a Importación a Consumo, serán considerados como nuevos, siempre que, al momento de haber ingresado a este régimen especial,

³⁶ *Régimen de Importaciones*, Registro Oficial No. 57 del 18 de abril del 2003.

hayan cumplido con lo estipulado en el literal a) del artículo 1 de la presente Resolución.

Además a las disposiciones que se han mencionado se efectúa un cambio, en la que se especifica lo siguiente:

“Según el Registro Oficial N° 157 del 28 de agosto de 2003 mediante Resolución N° 203 del COMEXI indica que se elimine en la Resolución 184 del COMEXI en su literal a) el texto siguiente: “al año inmediato anterior”, esto significa que el año modelo del vehículo debe ser del año actual o año siguiente al año actual”³⁷.

Los requisitos establecidos para la importación de vehículos son los siguientes:

- Obtener el Certificado de Calidad del INEN.
- Obtener el Visto Bueno en un banco corresponsal del Banco Central del Ecuador.
- Realizar la verificación en origen con una de las verificadoras.
- Obtener Póliza de Seguro de Transporte Nacional (obligatorio).
- Realizar el trámite de nacionalización con un agente de aduana.

1.3.4. LEY ORGÁNICA DE ADUANAS

En esta ley se establecen las regulaciones y otros aspectos relacionados con el tráfico internacional de mercancías, dentro de lo cual identificamos aquellos relacionados al proceso de importaciones³⁸:

Art.- 43.- Obligatoriedad y Plazo.- El propietario, consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en el formulario correspondiente, la declaración de las mercancías provenientes del extranjero o con destino a él, en la que solicitará el régimen aduanero al que se someterán [...]. En las importaciones, la declaración se presentará en la aduana de destino, desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías. En la

³⁷ CAE, Requisitos para importar un vehículo, <http://www.aduana.gov.ec/contenido/imp-vehiculos.html>

³⁸ *Ley Orgánica de Aduanas*, 2007. Págs. 15-20.

importación y en la exportación a consumo, la declaración comprenderá la autoliquidación de los impuestos correspondientes.

Art. 44.- Documentos de Acompañamiento.- A la declaración aduanera se acompañarán los siguientes documentos:

- a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de transporte;
- b) Factura comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la Ley;
- d) Certificado de origen cuando proceda;
- f) Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones – Comexi – y/o por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el ámbito de sus competencias.

Art. 45.- Aceptación de la Declaración.- Presentada la declaración, el Distrito verificará que ésta contenga los datos que contempla el formulario respectivo, los cotejará con los documentos de acompañamiento y comprobará el cumplimiento de todos los requisitos exigibles para el régimen. Si no hay observaciones, se aceptará la declaración fechándola y otorgándole un número de validación para continuar su trámite. En caso de existir observaciones a la declaración, se devolverá al declarante para que la corrija dentro de los tres días hábiles siguientes; corregida ésta, el Distrito la aceptará. Si el declarante no acepta las observaciones, la declaración se considerará firme y se sujetará en forma obligatoria al aforo físico [...].

Art.- 46.- Aforo.- Aforo es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía. Los aforos físicos se realizarán por parte de la Administración Aduanera o por las empresas contratadas o concesionadas y se efectuarán en destino sobre la base de perfiles de riesgo, que serán determinados conforme a las disposiciones que dicte para su aplicación el Directorio de la CAE, en base a las prácticas y normativa internacional [...].

Art. 49.- Autorización de Pago.- El Distrito autorizará el pago de los tributos aduaneros:

- a) Cuando el aforo documental sea firme y no se haya activado el mecanismo de selección aleatoria; y,
- b) Si realizado el aforo físico no aparecieren observaciones que formular a la declaración.

Art. 50.- Entrega de la Mercancía.- Procede la entrega de las mercancías:

- a) Cuando se han pagado los tributos al comercio exterior;
- b) Cuando se ha garantizado el pago de los tributos al comercio exterior; y,
- c) Cuando se ha presentado el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente.

Art. 51.- Abandono Tácito.- El Gerente Distrital declarará de oficio y notificará al propietario, consignatario o consignante el abandono tácito de las mercancías, por las siguientes causas:

- a) La falta de presentación de la declaración dentro de los quince días hábiles de ingresada la mercancía a las bodegas de almacenamiento temporal;
- b) La ausencia del declarante para el aforo físico transcurridos cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la notificación de la fecha fijada para el efecto;
- c) La falta de pago de tributos aduaneros en los dos días hábiles siguientes desde que la declaración quedó firme o desde que se practicó el aforo; y,
- d) Cuando se hubiere vencido el plazo de permanencia de la mercancía en los depósitos aduaneros.

Además es importante tomar en consideración que la importación de vehículos (terminados o por partes) se realiza bajo ciertos regímenes especiales, dentro de los cuales mencionamos los más empleados en este proceso³⁹:

³⁹ *Ibíd.*, *Ley Orgánica de Aduanas*, 2007. Págs. 21-23.

Regímenes Comunes

Art. 55.- Importaciones a Consumo.- La importación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo.

Regímenes Especiales

Art. 60.- Depósito Aduanero.- Depósito aduanero es el régimen suspensivo del pago de impuestos por el cual las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares autorizados y bajo control de la Administración Aduanera, en espera de su destino ulterior. Los depósitos aduaneros son: comerciales, públicos o privados, e industriales. En los depósitos comerciales, las mercancías, de propiedad del concesionario o de terceros, permanecen almacenadas, sin transformación alguna. En los depósitos industriales, las mercancías de propiedad del concesionario, se almacenan para su transformación.

Art. 66.- Zona Franca.- Zona franca es el régimen liberatorio que por el principio de extraterritorialidad, permite el ingreso de mercancías, libre de pago de impuestos, a espacios autorizados y delimitados del territorio nacional. Las mercancías ingresadas a zona franca no están sujetas al control de la Administración Aduanera.

Las zonas francas son comerciales e industriales:

- a) Comerciales son aquellas en las cuales las mercancías admitidas permanecen sin transformación alguna, en espera de su destino ulterior; y,
- b) Industriales son aquellas en que las mercancías se admiten para someterlas a operaciones autorizadas de transformación y perfeccionamiento, en espera de su destino ulterior.

Este régimen se regulará por las normas especiales contenidas en la Ley de Zonas Francas.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS DE CONTROL Y RIESGOS

2. 1. EL CONTROL Y MODELOS DE CONTROL

2.1.1. INTRODUCCIÓN

Es preciso mencionar que el control es un proceso necesario en todo ámbito de la actividad humana, en la sociedad en general y más aún cuando nos referimos a una organización o un sector empresarial específico, ya que sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía, transparencia, etc.; por lo que se lo define de la siguiente manera “*es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos*”⁴⁰.

Además el control constituye una etapa del proceso administrativo, el cual tiene como tarea vigilar el cumplimiento de las operaciones dentro de una organización acorde con lo presupuestado, planificado y la normatividad establecida, así como en función de los objetivos planteados; con el propósito de identificar las causas de las posibles desviaciones y establecer las medidas correctivas necesarias. Es así que no habrá función de control si no se cuenta con objetivos, ya que si no se sabe a dónde ir resulta difícil saber qué medidas y acciones deben adoptarse, pues el control no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe estar al servicio de las actividades operativas, apoyándolas y persiguiendo su perfeccionamiento.

2.1.2. CLASES DE CONTROL

En la actualidad se tiende a concebir al control de manera proactiva como un control organizacional, sin embargo a continuación se especifica las diferentes clasificaciones:

⁴⁰ MANTILLA B., Samuel Alberto, *Auditoria 2005*, Primera Edición, ECOE Ediciones, Bogotá-Colombia, 2003, Pág. 59.

(a) Por su Ejecución y Evaluación

- **Control Interno:** Este control es ejercido por la misma entidad u organización controlada, por parte del personal vinculado a esta con la plena capacidad de evaluar y emitir las conclusiones del caso, sin que interfiera la relación existente entre ambas partes; en la mayoría de organizaciones la persona o departamento responsable de ejercer esta función es el departamento o responsable de auditoría interna.
- **Control Externo:** Este es ejercido por personal o una entidad completamente independiente al sujeto controlado, ya que no existe ningún tipo de subordinación jerárquica ni dependencia económica y su vinculación es civil. Además el personal responsable de efectuar esta actividad de control debe estar identificada y relacionada con los principios, planes y objetivos de la empresa.

(b) Por la oportunidad o el momento de la acción del control

- **Control Previo:** Se lo conoce también como *a priori* o *ex ante*, es decir antes o en el momento de la planificación o programación de un proceso o acción. Es un pre control, tiende a eliminar desviaciones significativas antes de que éstas ocurran, pues es preventivo.
- **Control Concomitante o de Ejecución:** También llamado permanente, el cual se ejerce en forma continuada o simultáneamente mientras dure el proceso, con el propósito de que este se realice de acuerdo a lo programado o previsto.
- **Control Consuntivo:** Conocido también *ex post* o *a posteriori*, se lo ejerce una vez que el proceso ha sido ejecutado o a terminado, con el propósito de efectuar la comparación entre lo realizado con la previsión y objetivos.

(c) Por el grado de exhaustividad y el tipo de pruebas o procedimientos utilizados

- **Control Formal:** *“Se encuentra limitado al examen de la corrección formal de documentos, cuentas y justificantes”*⁴¹.
- **Control Material:** *Se ejerce “cuando además de la aplicación del control formal se realiza la comprobación in situ, es decir en el lugar o sitio, con el objeto de comprobar la realidad material o física de determinadas operaciones”*⁴².

(d) Por la periodicidad en la acción del control

- **Control Periódico:** Corresponden aquellos controles aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un periodo específico de tiempo.
- **Control Ocasional:** Son controles ejecutados en forma ocasional, en un determinado proceso.

(e) Por la automatización en la aplicación del control

- **Control 100% automatizado:** Su aplicación es completamente computarizada, ya que están incorporados en el sistema informático.
- **Control Semi automatizado:** Este control se ejerce parcialmente mediante sistemas informáticos.
- **Control Manual:** La aplicación de este control no considera el uso de sistemas informáticos.

(f) En virtud de que el control tiende, directa o indirectamente, hacia los objetivos; y en virtud de que la naturaleza y el alcance de los objetivos pueden variar

- **Controles Dirigidos:** Son controles que se localizan mediante la identificación de eventos intermedios, en dónde se evalúa la oportunidad de tomar acciones correctivas inmediatas que contribuya al logro de los objetivos propuestos, para lo cual es importante estar alerta a las necesidades de tal manera que estos sean implementados oportunamente.

⁴¹ *La gran Enciclopedia de Economía*, www.economia48.com.

⁴² *Ibíd.*, www.economia48.com.

- **Control Si - No:** Este control funciona de manera automatizada para proteger o asegurar una acción o resultado, por lo que se debe establecer previamente el elemento de control de tal manera que se pueda evaluar su cumplimiento, ya que el propósito es establecer ciertas protecciones que permitan mejorar las acciones o procesos.

2.1.3. PROCESO DE CONTROL

Este proceso de control puede ser aplicado a cualquier operación individual dentro de una organización, para lo cual ha sido dividido en varias etapas, que según Brink son⁴³:

2.1.3.1. Desarrollo de Objetivos

El primer paso consiste en determinar qué es lo que se desea alcanzar (objetivo primario), este procedimiento permite calcular el periodo de tiempo que requiere la ejecución de una actividad particular; debe existir un objetivo perfectamente determinado, y lo más importante desde el punto de vista del proceso de control este debe ser validado. Esta característica cualitativa incluye el dinamismo con que el objetivo y los estándares sean determinados, si son por consenso o impuestos, y los elementos para medir los logros esperados. De esta manera, la efectividad del proceso de control esta directamente ligada con la precisión con que hayan sido establecido los objetivos.

2.1.3.2. Medición de Resultados

Asumiendo que se hayan establecido los objetivos en términos que sean susceptibles de ser medidos, el segundo paso del proceso de control es proveerse de medios para calificar los resultados obtenidos, para lo cual es necesario conocer que se está logrando actualmente en el proceso operativo enfocado hacia los objetivos; además se debe contemplar soluciones a las necesidades actuales, en el lugar, tiempo y con el personal adecuado.

⁴³ Cfr. BRINK, Victor y WITT Hernán, *Auditoría Interna Moderna*, Cuarta Edición, Thomson Learning, Buenos Aires-Argentina, 1988, Págs. 72-74.

2.1.3.3. Comparación del desarrollo actual contra los objetivos

Esto hará posible la identificación de diferencias, comúnmente conocidas como desviaciones o variaciones. La comparación debe ser paralela por cierto periodo corriente de tiempo o por largos periodos de tiempos presentados en forma acumulada. Mientras la comparación es un paso específico en el proceso de control, frecuentemente es comparada con el reporte actual de resultados.

2.1.3.4. Análisis de las causas de variación

En este paso se tratará de identificar los diferentes factores que pueden causar variaciones o diferencias en los resultados y sus efectos. Es necesario presionar para que se suministre información detallada de las diferentes actividades operativas, para determinar de forma inmediata los principales causales, y simultáneamente una juiciosa evaluación de la importancia de los factores individuales de cada causal. Este proceso será responsabilidad de cada administrador, ya sea que lo haga por sí mismo o a través de un tercero; este suele ser un trabajo típico del auditor interno.

2.1.3.5. Determinación de apropiadas acciones administrativas

En ciertos casos, el administrador responsable de las variaciones deberá integrarse al análisis de las mismas; sin embargo, en la mayoría de los casos esta acción corresponde a un analista especializado quien deberá recomendar o sugerir las medidas correctivas del caso. La determinación de la acciones a tomar corresponde a la persona que tiene la responsabilidad lineal sobre la actividad operativa involucrada; en este punto se deberán evaluar las alternativas u opciones disponibles y adoptar una decisión juiciosa, si la hay, de la acciones específicas que deban ser tomadas.

La responsabilidad por el apropiado análisis y determinación de adecuadas decisiones administrativas corresponde al administrador o directivo en turno dentro de los altos niveles de la organización, independientemente del alcance hacia quienes son delegadas tales actividades o subordinados; por lo que el administrador es responsable por la aceptación final y utilización de toda acción pertinente hacia el logro de sus propias metas y objetivos.

2.1.3.6. Toma de Decisiones

La decisión recién tomada que contempla una o varias medidas correctivas debe ser implementada de inmediato. Para el efecto, se requieren instrucciones que deberán ser emitidas de tal manera que consideren las urgencias del caso, personal involucrado y la complejidad de las medidas adoptadas.

2.1.3.7. Evaluación Continua

Es la evaluación de resultados después de que las acciones que se mencionaron con anterioridad han sido tomadas. Esto de hecho, se convierte en un chequeo adicional, ya que la evaluación continua efectúa la relación entre las medidas adoptadas y la determinación de acciones correctivas adicionales.

Se debe tomar en consideración que la pasada evaluación es una acción continua que refleja el conocimiento de las condiciones cambiantes, mayor experiencia y un gran conocimiento de todos los factores.

2.1.4. SISTEMAS DE CONTROL

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados, como se especifica a continuación⁴⁴:

- **Control de producción:** la función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.
- **Control de calidad:** se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

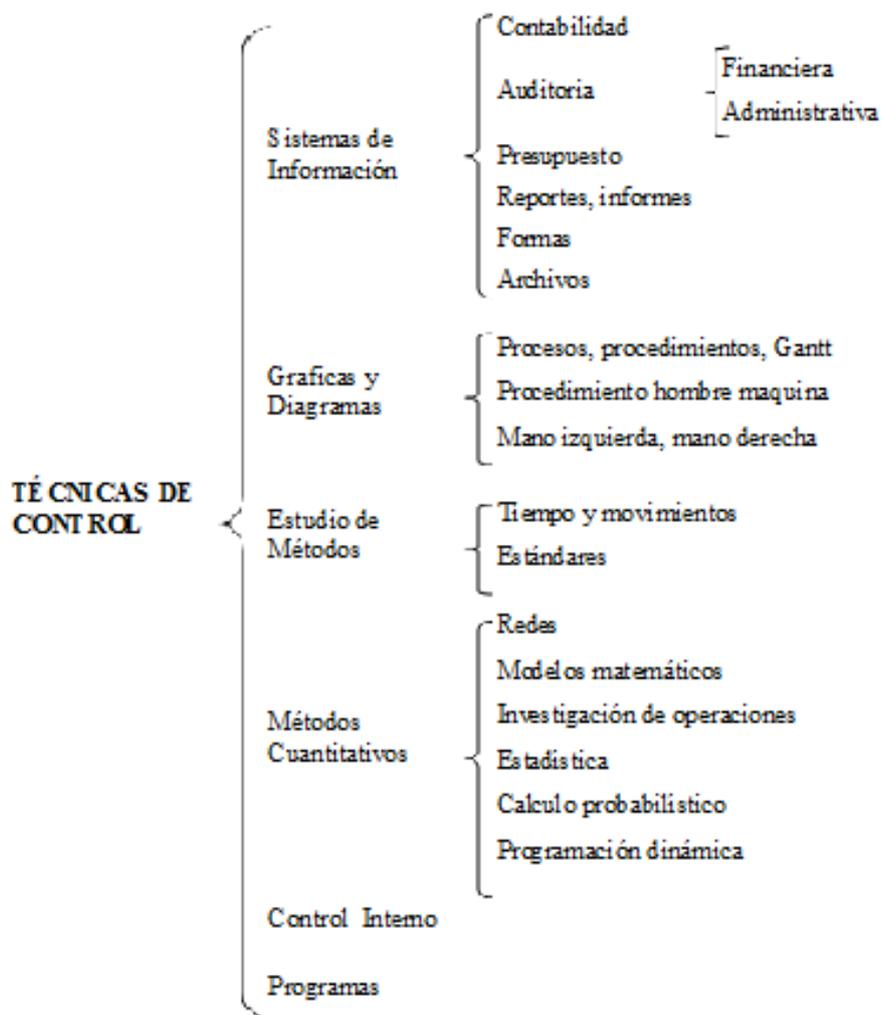
⁴⁴ VELÁZQUEZ y SÁNCHEZ, Armando, *Tutorial de Proceso Administrativo*, http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema6_3.htm.

- **Control de inventarios:** se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.
- **Control de compras:** Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:
 - (a) Selección adecuada de los proveedores
 - (b) Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.
 - (c) Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada de la mercadería.
 - (d) Determinación del punto de pedido y reorden
 - (e) Comprobación de precios
- **Control de mercadotecnia:** se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.
- **Control de ventas:** los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.
- **Control de finanzas:** proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.
- **Control de recursos humanos:** su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

2.1.5. TÉCNICAS DE CONTROL

Las técnicas del control constituyen todos los procedimientos o métodos empleados por la administración dentro una organización para controlar o supervisar un proceso o actividad.

El siguiente esquema muestra las técnicas de control que se utilizan⁴⁵:



- **Sistemas de información:** son los medios a través de los cuales el administrador obtiene datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización; pero lo que hay tomar en consideración al

⁴⁵ Ibid., http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema6_5.htm.

establecer un sistema de información, es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente se obtenga un beneficio con su utilización, además de evaluarse las necesidades de su implantación, ya que puede ocasionar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

- **Gráficas y Diagramas:** constituyen representaciones gráficas que identifica de manera clara y concisa los pasos que deben realizarse en un determinado proceso o actividad.
- **Estudio de métodos:** La mayoría de las mejoras resultantes de la medición del trabajo radica en los estudios fundamentales de métodos, que proceden a los estudios de tiempo en sí; los estándares de tiempo se utilizan para propósitos de control administrativo ya que estos por si solos no mejoraran la eficiencia en los procesos o actividades.
- **Métodos cuantitativos:** corresponde a la selección de datos numéricos o indicadores de ciertos elementos de procesos, hechos, estructuras y personas que pueden obtenerse de fuentes externas o internas, que con la utilización de diversas herramientas estos pueden ser medidos para establecer parámetros de comparación o estimar la probabilidad de ocurrencia de hechos que puedan afectar al presente o en un futuro.
- **Control Interno:** Se refiere a la aplicación de controles en todas las áreas de una entidad u organización, con el propósito de optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de los niveles de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y el establecimiento de políticas adecuadas, que permitan obtener información exacta y confiable para la toma de decisiones.
- **Programas:** Es una secuencia de instrucciones o indicaciones establecidas para realizar una función o una tarea específica, el cual debe tener una estructura y organización adecuada, de tal manera que quien lo ejecute cumpla con la acciones establecidas y se obtenga el resultado deseado.

2.1.6. TENDENCIAS DEL CONTROL EMPRESARIAL

2.1.6.1. Cultura de Control

Constituye “*el medio, el ambiente, el clima, el conocimiento, la aceptación y el desarrollo de políticas para el ejercicio y aplicación del control en una empresa*”⁴⁶ ya que es un proceso dinámico encaminado al logro de lo planeado o programado, el cual parte desde la alta dirección y es aplicado en todos los niveles, creando conciencia, compromiso, solidaridad y responsabilidad del personal para con la empresa, lo que permita priorizar y asegurar la oportuna realización de las tareas y la toma de decisiones acertadas, considerando las políticas empresariales establecidas. Podemos mencionar, por consiguiente:

“El control ejercido en la empresa, por la empresa, y para la empresa y que llamamos control interno, es aceptado cuando produce y beneficia a toda la organización; sentir que en las creencias personales dentro del trabajo diario hay voluntad de hacer bien la labor, hay conciencia de cumplir las funciones como se ha indicado, y se evalúa por sí mismo, se logra satisfacción, se hace autoevaluación, o mejor autocontrol, siendo éste la esencia del verdadero control, que denomino cultura de control”⁴⁷.

Dentro de la cultura de control está inmersa la constante evaluación del riesgo, ya que la toma de decisiones debe ser oportuna y debe considerar cualquier acción que comprometa los intereses socioeconómicos de la empresa o la de aquellos que confían en la misma, por lo que el riesgo participa de manera activa, previniendo antes que lamentando cualquier acción que pueda interferir con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como consecuencia de los cambios constantes que deben enfrentar las organizaciones, de igual manera deben realizar cambios en los sistemas de control, considerando aspectos tales como:

- Variación constante en los niveles de riesgo.

⁴⁶ PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María, *Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, incluye Contraloría y Ética Profesional*, Tercer Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2000, Pág. 19.

⁴⁷ Ibid, Pág. 20.

- Las necesidades son diferentes, dependiendo del sector dónde se desarrolle la entidad u organización.
- El avance de los niveles de tecnología y comunicación.
- La pérdida de valores morales, lo que incrementa los niveles de corrupción siendo necesario establecer cláusulas excesivas en los contratos.
- El incremento de la delincuencia organizada, lo que conlleva la realización de fraudes; además de la falta de procedimientos o normas que sancionen este tipo de delitos.

2.1.6.2. El control y la reingeniería

Para la determinación de la relación entre el control y la reingeniería, es importante conocer el significado de reingeniería, *“Hammer y Champy la definen como, la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejores espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”*⁴⁸, por lo que es imprescindible que cualquier cambio fundamental que se produzca en una empresa este acompañado de controles adecuados, ya que no sólo permitirá verificar el cumplimiento de lo planificado sino que además brindará a la gerencia y administración información necesaria que permita adaptar constantemente la estructura organizacional al cambio permanente.

El rediseño de un proceso automáticamente debe generar el rediseño de un control, ya que este va de la mano con el avance o retroceso de un proceso pues lo que se pretende evaluar es lo programado, con lo efectivamente realizado.

La reingeniería dimensiona la cultura de control bajo la responsabilidad del gerente, director o líder, del que forma parte todo el equipo, creando una conciencia de hacer bien lo que se debe hacer, con lo cual se disminuyen los costos de verificación que conlleva mayores beneficios; además de salvaguardar los recursos humanos, técnicos y económicos lo que permitirá efectuar una comparación de los resultados obtenidos.

⁴⁸ Ibid, Pág. 21.

2.1.7. MODELOS DE CONTROL

Como consecuencia de los escándalos suscitados en los últimos años producto de débiles controles en las diferentes áreas, que han ocasionado diversos fraudes, crisis financieras, falsificación de información, declaración en bancarrota de empresas aparentemente prósperas, los cuales se han realizado con el encubrimiento y complicidad de contadores y auditores; la mayoría de estos casos son de conocimiento público y han sido mencionados en varias investigaciones realizadas entorno a este tema por lo que no considero necesario especificarlos, sino más bien resaltar el hecho que estos acontecimientos han evidenciado la necesidad del dictamen de normas que permitan regular estos aspectos mediante el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, además de la actualización de procedimientos que permitan el ejercicio de nuestra profesión.

Al respecto se han elaborado varios documentos, que incluyen diversos modelos de control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. A continuación efectuamos un breve análisis de los más importantes:

2.1.7.1. Modelo Americano COSO

En Septiembre de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en los Estados Unidos, publicó el documento denominado “Control Interno Marco Integrado”, mejor conocido como el Modelo de Control COSO por las siglas en inglés (Committe of Sponsoring Organizatons of the Tradeway Commision).

El Instituto de Auditores Internos de España (AIA) y Cooper & Lybrand España, fueron los responsables de la traducción al español de este informe el cual se publicó en 1997, para difundir en el mundo de habla hispana los nuevos conceptos de control interno planteados en este documento con el propósito de mejorar la filosofía y la práctica del control interno en las funciones de auditoría interna y externa, ya sea en entidades gubernamentales como privadas. Con este informe se pretende⁴⁹:

⁴⁹ COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid-España, 1997, Pág. 4.

- Establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresa y otras entidades grandes o pequeñas, públicas o privadas y lucrativas o no puedan evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.

Este documento define el control interno, describe sus componentes y provee criterios mediante los cuales pueden evaluarse los sistemas de control, que en los últimos años ha sido preocupación de las empresas, ya que constituye un factor primordial que puede definir el éxito o fracaso de una organización. Además impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y se lo ha utilizado como base para el desarrollo de diferentes modelos de control a nivel internacional, ya que el propósito u objetivos son los mismos, y las definiciones aunque no son idénticas, reflejan similitudes.

En base a los aspectos que se han mencionado, para el conocimiento del control interno, tomamos como referencia lo señalado en el informe COSO.

CONTROL INTERNO

La actual definición según este modelo de control se refiere de la siguiente manera “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”⁵⁰

⁵⁰ Ibid, Pág. 16.

La comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas. Además constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta; no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos planteados.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

a) *Entorno de Control*: El entorno o ambiente de control determina las pautas de comportamiento que enmarcan el accionar de una organización, desde la perspectiva del control interno; está en consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y del resto de los empleados, con relación a su importancia y su incidencia sobre las actividades y resultados. Además constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los principales factores del ambiente de control son: integridad y valores éticos, compromiso de competencia profesional, comité de administración y comité de auditoría, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

b) *Evaluación de Riesgos*: Se refiere a la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados; además de los mecanismo necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma, para lo cual es indispensable establecer objetivos tanto a nivel global de la organización, como en actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones económicas del país.
- Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales.
- Procesos y sistemas de información automatizados.

c) Actividades de Control: Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control), que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emitidas por la dirección superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización; 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, se disponen los controles destinados a:

- Prevenir su ocurrencia;
- Minimizar el impacto de sus consecuencias, o
- Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible

Las actividades de control son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos, que tiene mayor relevancia, que hacer las cosas de forma correcta.

d) Información y Comunicación: La información relevante debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de tal forma 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.

e) Supervisión o Monitoreo del Sistema de Control:

La gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas, ya que le incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales, lo cual dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su reforzamiento e implantación, la cual puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de la organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Existen varios estudios, documentos y análisis realizados en función del COSO, por lo que es necesario que exista una reestructuración del control interno dentro de las organizaciones, tomando en consideración procesos operativos propios de cada actividad, además de factores externos que pueden interferir con su normal desarrollo ya que estos deben reflejar el nivel del riesgo y las exposiciones deben ser cubiertas, además que estos deberán ser flexibles de tal manera que permanezcan efectivos antes los cambios que puedan suscitarse.

2.1.7.2 Modelo Canadiense COCO

El Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) estableció el consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre el control. El

Consejo denominado *The Criteria of Control Board*, emitió el denominado Modelo COCO en 1995.

Este modelo surge como producto de una profunda revisión realizada por el Comité de Criterios de Control de Canadá del Modelo COSO, con el propósito de proporcionar un documento más sencillo y de fácil comprensión que este encaminado a mejorar el control dentro de una organización. Los cambios propuestos por este modelo consiste básicamente en que, mientras en el COSO, el proceso de control se encuentra conceptualizado mediante una pirámide compuesta de varios componentes y elementos interrelacionados, en este se establecen veinte criterios generales que pueden ser empleados en una organización para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

El propósito de este modelo, es proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

- El impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales.
- La creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.
- El énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

Estos criterios constituyen elementos básicos para el entendimiento y posterior aplicación del este modelo, por lo cual es necesario efectuar un adecuado análisis y comparaciones que permita efectuar una interpretación adecuada de estos criterios ya en el contexto de una organización y consecuentemente una evaluación efectiva de los controles implantados. Este modelo establece veinte criterios agrupados en función de⁵¹:

a) Propósito

1. Los objetivos deben ser comunicados.

⁵¹ PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos del Control Interno*, Séptima Edición, International Thomson Editores, México D.F., 2000, Págs.327-340.

2. Se deben identificar los riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
3. Las políticas que contribuyen al logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de tal manera que el personal identifique su alcance de actuación.
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
5. Los planes y objetivos deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

b) Compromiso

1. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.
2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos que deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
3. Se debe establecer claramente la autoridad y responsabilidad consistente con los objetivos de la organización, para la adecuada toma de decisiones por parte del personal responsable.
4. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información dentro de la organización.

c) Aptitud

1. El personal debe contar con los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

d) Evaluación y Aprendizaje

1. Se debe monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que pueda ocasionar una reevaluación de objetivos.
2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben revisarse periódicamente.
4. Los sistemas de información deben evaluarse en función de la reevaluación de los objetivos o se presente algún tipo de deficiencia.
5. Se debe efectuar un control adecuado del cumplimiento de procesos que hayan sido modificados.
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar sobre los resultados obtenidos.

Estos criterios están planteados como metas a cumplir permanentemente y no constituyen por tanto requerimientos mínimos que deban ser aceptados o no; por tal motivo es necesario efectuar un adecuado análisis y comparaciones que permitan interpretar adecuadamente su aplicación en el contexto de una organización y para la evaluación de la efectividad de sus controles.

2.1.7.3. Modelo Cobit

Las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology). El modelo es el resultado de una investigación con expertos de varios países, por equipos en Europa, EEUU y Australia desarrollado por ISACA (Information Systems Audit and Control Association).

La primera edición fue publicada en 1996, la segunda edición en 1998, la tercera edición en 2000 (la edición on-line estuvo disponible en 2003); y la cuarta edición en diciembre de 2005, y la versión 4.1 está disponible desde mayo de 2007. En su cuarta

edición, COBIT tiene 34 objetivos de alto nivel que cubren 318 objetivos de control clasificados en cuatro dominios⁵²:

- 1. Planificación y organización:** comprende la estrategia y táctica vinculada con la identificación de la forma en que la tecnología de información (TI) puede contribuir más adecuadamente con el logro de los objetivos del negocio.
- 2. Adquisición e implementación:** deben identificarse, desarrollarse o adquirirse soluciones de TI, para luego implementarse e integrarse en el proceso de negocio.
- 3. Entrega y soporte:** abarca desde las operaciones tradicionales sobre aspectos de seguridad y continuidad hasta la capacitación; para la prestación de estos servicios es necesario establecer procesos de soporte adecuados.
- 4. Monitoreo y evaluación:** es preciso evaluar regularmente todos los procesos de TI para determinar su calidad y el cumplimiento de los requerimientos de control. Corresponde a la vigilancia de la gerencia sobre los procesos de control de la organización, y a la garantía independiente provista por la auditoría interna y externa u obtenida de fuentes alternativas.

El COBIT, es un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores de TI, usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso. Además de proveer a las empresas una herramienta automatizada que permita aumentar su valor TI y reducir riesgos asociados a proyectos tecnológicos, que contribuyen al logro de los objetivos propuestos, en un mercado cada vez competitivo y exigente.

2.1.7.4. Modelo Cadbury

Este informe fue elaborado en 1992, por el llamado Comité Cadbury (Cadbury Committee) de Reino Unido, sobre Control Interno e Información Financiera (Internal Control and Financial Reporting).

⁵² Cfr. ELISSONDO, Luis, *COBIT© Modelo para el Gobierno, Control y Evaluación de Tecnologías de la Información*, Junio 2005, <http://www.siu.edu.ar/infosiu/&edicion=5¬a=36>.

Este constituye un referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo, ya que desato una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de gobierno corporativo, elaborado con el fin de asegurar las pautas necesarias de comportamiento empresarial.

Este informe es una referencia imprescindible en el ámbito de la auditoría, en el que se pone de manifiesto que los miembros del consejo tienen que mantener un sistema de control interno sobre la gestión económica y financiera de la entidad, que establezca procedimientos para reducir al mínimo el riesgo de fraude; por lo que se recomienda que el consejo de administración incluya en el informe y en las cuentas una declaración sobre la eficacia del sistema de control interno y que esto sea informado por parte de los auditores.

Se han publicado guías, que podemos agrupar como códigos de buen gobierno y los comités de auditoría como son Greenbury (1995), referido exclusivamente a la política de remuneraciones de los consejeros; Hampel (1998), trata sobre ajustes en normas sobre directores no ejecutivos; Turnbull (1999), es la adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisar su efectividad; y el Código Combinado sobre Gobierno Corporativo (2003 y 2006), se basa en el principio “cumplir o explicar” esencialmente amplía y define las competencias, estructura de los comités de auditoría, reforzando su papel en la supervisión del control interno.

En la actualidad la mayoría de países europeos disponen de códigos de buen gobierno para las empresas, mediante lo cual se especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre las diferentes clases corporativas, delimita los procedimientos para la toma de decisiones, y proporciona una estructura para establecer los objetivos empresariales, los medios para obtenerlos y lograr su consecución.

2.1.7.5. Ley Sarbanes-Oxley

La ley Sarbanes Oxley (SOX) surge el 30 de julio de 2002, es una de las principales respuestas, desde la perspectiva del congreso de Estados Unidos, a los escándalos financieros suscitados de la crisis derivada de Enron, WorldCom , Andersen, entre otros, lo que provocó la pérdida de confianza de los inversores en la información financiera emitida por las empresas, con efectos negativos sobre la eficiencia de los mercados de capitales; con estos antecedentes y las repercusiones económicas que podrían causar de prolongarse esta situación, las autoridades decidieron que la mejor solución para devolver la confianza a los inversores, era endurecer los controles impuestos a las empresas.

Es una Ley federal de Estados Unidos que fue aprobada por amplia mayoría, tanto en el congreso como el senado, la cual abarca y establece nuevos estándares para los consejos de administración y dirección, y los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos; además de introducir responsabilidades penales para el consejo de administración, establece unos requerimientos por parte de la SEC (Securities and Exchanges Commission), es decir, la comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Esta ley, más allá del ámbito nacional, afecta a todas las empresas que cotizan en NYSE (Bolsa de Valores de Nueva York), así como a sus filiales.

La ley contempla varios aspectos importantes, dentro de los cuales se destacan los siguientes⁵³:

- La creación de una comisión encargada de supervisar las auditorías de las compañías que cotizan en bolsa (Public Company Accounting Oversight Board Comisión).
- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa garanticen la veracidad de las evaluaciones de sus controles internos en el informe financiero,

⁵³ Wikipedía La Enciclopedia libre, Ley Sarbanes-Oxley, Diciembre 2007, http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley.

así como que los auditores independientes de estas compañías constaten esta transparencia y veracidad.

- Certificación de los informes financieros, por parte del comité ejecutivo y financiero de la empresa.
- Independencia de la empresa auditora.
- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa tengan un comité de auditores completamente independientes, que supervisen la relación entre la compañía y su auditoría.
- Prohibición de préstamos personales a directores y ejecutivos.
- Transparencia de la información de acciones y opciones, de la compañía en cuestión, que puedan tener los directivos, ejecutivos y empleados claves de la compañía y consorcios, en el caso de que posean más de un 10% de acciones de la compañía.
- Endurecimiento de la responsabilidad civil, así como las penas, ante el incumplimiento de la Ley.
- Protecciones a los empleados, en caso de fraude corporativo.

Esta ley no puede evitar que una empresa haga una contabilidad fraudulenta, pero lo que si establece es una responsabilidad de la persona encargada de firmar los informes y de garantizar a la compañía auditora que la información es veraz y completa; a su vez se exige una mayor independencia entre la compañía auditora y la empresa auditada.

2.1.7.6. Modelo coso II - ERM⁵⁴

En Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas. La edición de esta traducción al castellano del Informe COSO sobre Gestión de Riesgos Corporativos, nace fruto de la colaboración

⁵⁴ Siglas en inglés ENTERPRISE RISK MANAGEMENT.

de PricewaterhouseCoopers en España y el Instituto de Auditores Internos de España. Este nuevo enfoque no pretende reemplazar el marco de control interno COSO, sino que lo incorpora como parte de este, ya que constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones que permite mejorar sus prácticas de control interno y efectuar una adecuada gestión del riesgo para la consecución de sus objetivos.

La administración de riesgos empresariales (ERM), contribuye con la administración a definir estrategias y objetivos encaminados a lograr un balance óptimo entre las metas y los riesgos relacionados.

Además ésta se enfoca al logro de objetivos de una entidad, dentro de las siguientes categorías⁵⁵:

- *Estratégica*: metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
- *Operaciones*: uso efectivo y eficiente de sus recursos.
- *Presentación de reportes*: confiabilidad de la presentación de reportes.
- *Cumplimiento*: cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

El ERM, está compuesto de ocho componentes interrelacionados, los cuales se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. Que según Estupiñán, a continuación se detallan⁵⁶:

- 1. Ambiente interno:** Se establecen las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por el personal de una organización, incluye la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, integridad y valores éticos, y el ambiente en el cual operan.
- 2. Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben definirse, antes que la administración pueda identificar eventos que puedan afectar su cumplimiento.

⁵⁵ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, , Bogotá-Colombia, 2006, Págs. 120.

⁵⁶ Cfr. Ibid, Págs. 121,122.

- 3. Identificación de eventos:** Se debe contemplar factores internos o externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades.
- 4. Valoración del riesgo:** Los riesgos se analizan desde una doble perspectiva considerando su probabilidad e impacto mediante la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.
- 5. Respuesta al riesgo:** Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, la dirección debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, costos y beneficios, y selecciona aquella que se encuentre dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.
- 6. Actividades de control:** Se establecen e implementan políticas y procedimientos que contribuyan asegurar que las respuestas al riesgo sean efectivas.
- 7. Información y comunicación:** La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades en todos los niveles dentro de la entidad.
- 8. Monitoreo:** Se monitorea la administración de riesgos mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas, y las deficiencias dependiendo su nivel de importancia deberán ser comunicada a la alta dirección y al consejo de administración.

Hay que tomar en consideración que es difícil interpretar la teoría de cada uno de los aspectos que hemos mencionado y llevarlo a la práctica; lo primordial es utilizar adecuadamente la información de riesgos y utilizarla de tal manera que se le pueda otorgar un valor agregado al negocio y adoptar medidas que me permitan cumplir con los objetivos propuestos.

2.2. CONOCIMIENTO DEL RIESGO

2.2.1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los mercados, así como la desregulación de las economías son tendencias mundiales que han evidenciado la necesidad de que las organizaciones cuenten con herramientas que les permitan la identificación, medición y monitoreo de los riesgos a los que están expuestos, y que puedan amenazar su viabilidad futura, es así que *“en la actualidad, riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) el negocio”*⁵⁷.

Es responsabilidad de la gerencia, así como de todos los niveles de la organización mantener un flujo información continua, de tal manera que les permita identificar y estar al tanto de los niveles de riesgo que esta asumiendo la organización o entidad, para lo cual se debe efectuar una evaluación periódica del grado de exposición frente a estos riesgos y los controles internos existentes. Es así, que se cambian las reglas de planeación y evaluación de controles internos, por la necesidad primaria de lograr una administración de riesgos, complementándose al COSO I, con el COSO II – ERM que *“es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor”*⁵⁸ con lo cual se pretende proveer a las organizaciones de una nueva herramienta que les permita lograr una ventaja competitiva, en el sector dónde ésta se desarrolle.

2.2.2. RIESGO EMPRESARIAL

El riesgo empresarial en la mayoría de los casos está relacionado directamente con la incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas que pueden presentarse en el proceso de alcanzar los objetivos; por lo que el riesgo presume tomar decisiones y

⁵⁷ MANTILLA B., Samuel Alberto, Op. Cit. Pág. 295.

⁵⁸ KPMG Auditores Consultores Ltda., firma chilena miembro de KPMG International, cooperativa Suiza, *“Entendiendo la Administración del Riesgo Empresarial, Un Modelo Emergente para generar valor al Accionista”*, 2006.

asumir las consecuencias, lo que conlleva que una empresa pueda identificar oportunamente estos riesgos y tenga la capacidad de afrontarlos.

2.2.2.1 Origen de los Riesgos

Estos se derivan por las amenazas externas y debilidades internas que pueden ser cuantificados en algunos casos y en otros no, los cuales pueden originarse por diversos factores tales como: una inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, 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 una inadecuada auditoría externa e interna o por la falta de controles en procesos o actividades específicas; entre otros aspectos que pueden surgir, dependiendo de la actividad o sector dónde el negocio se desarrolle.

2.2.2.2. Clasificación del Riesgo

Sin duda tal como se ha mencionado con anterioridad, existen una variedad de riesgos a los que se encuentran expuestas las organizaciones, por lo que son varias las clasificaciones realizadas por diferentes autores.

A continuación se especifican varias de estas clasificaciones:

(1) El riesgo empresarial tiene carácter universal, podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos. En este empeño se han realizado varias orientaciones⁵⁹:

⁵⁹ KOPRINAROV, Bratoy, *El Riesgo Empresarial y su Gestión*, 2005, www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.asp.

(a) En torno al efecto bipolar del riesgo, parte del carácter de las consecuencias:

- **Riesgos puros:** son los riesgos que realizándose provocan pérdidas, porque se presupone que los riesgos puros son siempre para evitar o por lo menos hacer esfuerzos para reducir su efecto que no puede ser otro que negativo.
- **Riesgos especulativos:** son riesgos cuyo efecto podría ser tanto la pérdida, como la ganancia. Cuando leemos que el “buen” empresario “evita las situaciones en que el riesgo es muy pequeño, porque no entrañan ningún reto y no prometen gran cosa”, debería entenderse que se trata de los riesgos especulativos.

(b) Se deriva de la estructura general de la empresa: Cada empresa contiene cuatro elementos principales el personal (incluso sus elementos intangibles como la autoridad, la identificación con los objetivos de la empresa, la lealtad y las gratificaciones, la coordinación, etc.), la tecnología, los materiales y el entorno (clientes, mercados, proveedores, etc.). En cada una de estas partes estructurales de la empresa existe un potencial de riesgos.

(c) Basada tanto en el criterio de la estructura como en el criterio de las principales funciones de una empresa:

- **Económico:** tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de empeoramiento de la situación financiera, de bajar el valor de su capital, etc.
- **Mercado:** son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta, que produce la empresa, con problemas de liquidez etc.
- **Crédito:** se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.
- **Legal:** se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes, o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o en el caso de un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

- **Organizacional:** es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, etc.).
- **Tecnológico:** son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

(d) En la relación “objetivo - subjetivo” de los factores que producen los riesgos:

- **Inherentes:** emanan de la actividad propia de la empresa y son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Su orientación es de minimizar los riesgos si potencialmente son los que producen pérdidas.
- **Incorporados:** es producto de la irresponsabilidad del personal, ellos aparecen como resultado de errores o fallas humanas y su orientación es de eliminar estos riesgos.

(2) Un negocio enfrenta numerosas amenazas para lograr sus objetivos y para ejecutar sus estrategias, y los riesgos de negocio se pueden clasificar de diferentes maneras⁶⁰:

- **Riesgo del ambiente estratégico:** amenazas provenientes de los más amplios factores externos al negocio, incluyendo cambios en gustos y preferencias de los clientes, creación de productos sustitutos, o cambios en el ambiente competitivo, arena política, reglas legales/ reguladoras, y disponibilidad de capital.
- **Riesgo del ambiente operativo:** amenazas provenientes de procesos de negocios inefectivos o ineficientes para la adquisición, transformación, y mercadeo de bienes y servicios, lo mismo que pérdida de activos físicos, financieros, de información, intelectuales, o basados en el mercado (tales como una base de clientes), pérdidas de mercados o de oportunidades de mercado, y pérdidas de reputación.

⁶⁰ MANTILLA B., Samuel Alberto, Op. Cit., Pág.840.

- **Riesgo de información:** amenazas provenientes del uso de información de pobre calidad para toma de decisiones operacional, financiera o estratégica dentro del negocio y la prestación, a terceros, de información equivocada.

(3) Se pueden clasificar los diferentes riesgos de gestión en "Riesgos estratégicos y del negocio", en "Riesgos financieros" y en "Riesgos generales o de apoyo"⁶¹:

Los riesgos estratégicos y del negocio los podemos clasificar en:

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.)
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.)
- Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stocks exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)
- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.)

⁶¹ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Op. Cit., Págs. 102, 103.

- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.)

Los riesgos financieros, se clasifican en:

- Riesgos de interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Riesgo cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro).

Los riesgos generales o de apoyo, en:

- Riesgo de organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación).
- Riesgo de auditoría (Inherente, control y detección).
- Riesgo de información (tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de información).
- Riesgo de operaciones ilícitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros).
- Seguridades físicas y humanas. (contratación de personas sin investigación suficiente, problemas graves personales, plan de contingencias inadecuado, etc.)

(4) El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se está expuesta, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que las hayan afectado sustancialmente. Los riesgos en el sector financiero se dividen en "riesgos del negocio" y en "riesgos financieros"⁶²:

(a) ***Riesgos del negocio***: son los que se generan por producto de la actividad que realizan esas entidades, tales como el riesgo de mercadeo, el riesgo operativo, las

⁶² *Ibíd.*, Págs. 104,105.

operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimientos, los problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio entre otros) y los riesgos legales.

(b) Riesgos financieros: son aquellos que se pactan, por ejemplo sí se tiene una hipoteca, se cumple el riesgo con el dueño de la casa, él fija una cuota inicial mientras se le presta el dinero, estos son riesgos que se miden sí se quiere asumirlos o no, y qué se quiere hacer con ellos. Entre estos están el riesgo crediticio, el cual es el más difícil de medir, el riesgo de liquidez o de Tesorería y el riesgo de mercado.

- **Riesgo crediticio.** El factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales puede decidirse si se presta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida. Se trata de identificar características del deudor con un patrón de comportamiento, para lo cual es necesario contar con una base de datos no solo de clientes sino de todo el mercado, de tal manera que se pueda identificar la probabilidad, no la frecuencia que la persona pague o no pague, y por ende si se le presta o no; por lo tanto la entidad debe estar inscrita y de consulta permanente a las centrales de riesgo que tiene cada país.

Existen dos modalidades del riesgo de crédito **el directo**, es aquel que ya está en los libros y ha sido desembolsado; y **el contingente**, se caracteriza porque ciertas garantías, tales como cartas de crédito, están abiertas y sin utilizar.

En una *tesorería o en el riesgo de liquidez* existen los riesgos de pre cumplimiento y cumplimiento, que son cuando se depositan cheques en una cuenta no se sabe sino hasta el día siguiente sí el girador tiene fondos; este fenómeno es llamado riesgo de canje. El riesgo de liquidez se presenta cuando el girador excede la capacidad de sus depósitos en el banco.

- **Riesgo de mercado.** Son aquellas pérdidas que se tienen cuando cambian las tasas de interés, cuando se cae la bolsa de valores, porque las acciones ya no valen lo mismo, los factores de mercado son: tasas, monedas y precios.

Podemos mencionar que las entidades financieras corren riesgos permanentes durante todas las transacciones efectuadas dentro de las funciones inherentes al desarrollo bancario, y por tanto la mayoría de estas cuentan con departamentos o áreas especializadas en gestión de riesgos.

(5) Riesgo País

Debido a que todos los negocios deben asentarse en un territorio específico, y deben regirse por leyes y reglamentaciones establecidas por sus gobiernos surge el denominado riesgo país, trata de las posibles consecuencias negativas referentes al valor de los activos situados en dicho Estado o a los derechos de los residentes en el mismo, como consecuencia de alteraciones de estructuras políticas, económicas y sociales del país en cuestión. Podemos encontrar varios tipos de riesgo que conviene distinguir, según Mascareñas⁶³:

(a) **Riesgo político:** se refiere a la posibilidad de quebrantos patrimoniales debido a la actuación gubernamental o a las fuerzas políticas y sociales del país anfitrión, o de países vecinos que pueda afectar a éste. Se puede subdividir en:

- **Riesgo político estricto:** hace referencia a quebrantos producidos por acciones gubernamentales específicas dirigidas contra una empresa determinada, convulsiones sociales, nacionalizaciones, etc.;
- La posibilidad de expropiación o nacionalización de sus activos, tanto si son indemnizadas por ello como si no.
- La posibilidad de que se restrinja o prohíba la repatriación de capitales, dividendos o intereses.

⁶³ Cfr. MASCAREÑAS PÉREZ-ÍÑIGO, Juan, *El riesgo en la Empresa: Tipología, Análisis y Valoración*, Primera Edición, Ediciones Pirámide, Madrid-España, 2004, Págs. 133-140.

- La posibilidad de que se aumente la fiscalidad para las empresas extranjeras de un sector determinado.
- La posibilidad de que el gobierno altere los derechos de las empresas extranjeras, con objeto de beneficiar a las empresas locales.
- La posibilidad de que las convulsiones sociales dañen los activos propiedad de la empresa extranjera, o reduzca los flujos de caja generados por sus inversiones.

Este riesgo se encuentra asociado con la estabilidad política, es decir con cambios de regímenes políticos o de gobierno, dependiendo de la consolidación de las instituciones democráticas. Además hay que tomar en cuenta la solidez del régimen, porque si éste está firmemente asentado el nivel de incertidumbre es menor, comparado a un régimen inestable.

La inestabilidad política puede producirse no sólo por asuntos internos del país, sino también por motivos externos, como pueden ser los problemas en sus relaciones con otros países.

- **Riesgo administrativo:** se refiere a las implicaciones que las acciones de gobierno o los posibles cambios en la política de un país puedan tener sobre el grado de libertad del sistema económico privado y, en particular, sobre las operaciones de las empresas extranjeras en dicho país. La trayectoria política del gobierno, es un dato importante para evaluar este riesgo, por eso cuando hay elecciones de un país democrático es importante analizar los programas económicos de los principales partidos políticos, para determinar cómo afectará el sistema económico, el triunfo de uno u otros. Otro factor que afecta este riesgo, se refiere a la calidad de sus servicios públicos: energía, comunicaciones e infraestructura, que inciden en la productividad de la inversión.

La inestabilidad social es otro factor importante a la hora de evaluar el riesgo administrativo, pues se debe considerar diferencias entre unas capas sociales y otras, entre grupos étnicos y otros; además de comportamientos nacionalistas, xenófobos o fundamentalistas que podrían ocasionar enfrentamientos entre ciertos grupos sociales, o boicoteen a compañías extranjeras. Además hay que

considerar dentro de este aspecto la censura a la prensa, la represión a grupos de oposición al poder establecido, fraudes electorales, la ausencia de elecciones, etc.

(b) Riesgo económico financiero: hace referencia al grado de incertidumbre sobre los resultados operativos del proyecto de inversión, llevado a cabo en ese estado; como a la incertidumbre asociado al grado de dificultad para hacer frente al servicio de la deuda contraída para su ejecución debido a las características del país.

Este riesgo puede descomponerse en dos:

- ***Riesgo económico financiero micro:*** es el que afecta al proyectos de inversión por las características que este tiene, por el tipo de activos de que se trata, etc.
- ***Riesgo económico financiero macro:*** depende de los elementos estructurales y coyunturales de la economía de un país, dentro de las variables macro podemos señalar:
 - Política monetaria. Una elevación de los tipos de interés implica un aumento en la inversión financiera externa que acudirá a la caza de mayores rendimientos, por ello implicará una apreciación de la moneda, lo que dificultará las exportaciones aunque abaratará las importaciones; la inflación estará controlada aunque puede haber un riesgo de recesión al desincentivar proyectos de inversión debido al encarecimiento de la financiación.

Por otra parte el efecto contrario ocurriría si los tipos de interés descienden, esto es menos inversión financiera externa, más inversión directa, depreciación de la moneda, importaciones más caras y exportaciones más competitivas; una política monetaria relajada tiende a provocar inflación, lo que implica pérdida de la competitividad internacional de los productos y servicios elaborados en el país, lo que reducirá las inversiones.

En cualquiera de los casos pueden ocasionar inestabilidad social, por lo que hay que tener en cuenta el incremento o la disminución de los tipos de interés

deben ser evaluados en comparación con el de países del entorno o competidores a fin de establecer medidas que impidan la fuga de capitales.

- Política cambiaria. Las devaluaciones provocan una mayor competitividad de las exportaciones y un encarecimiento de las importaciones, lo que se supone debe favorecer la producción interna siempre que el país tenga factores de producción necesarios. Sin embargo, la deuda externa en moneda extranjera será más cara en términos de moneda nacional. Las revaluaciones por otro lado dificultan las exportaciones, abaratan las importaciones y abaratan el valor de la deuda externa denominada en moneda extranjera.
- La posesión de recursos naturales. La gestión que el país haga de sus recursos naturales es un factor importante en el riesgo país, siempre que dichos recursos representen una parte importante del PIB. Porque si se espera que se agoten en breve, el riesgo aumentará reflejando la fuerte caída esperada en los ingresos de ese país; al igual que si el precio del recurso cae en los mercados internacionales.
- Política comercial. Se refiere a la gestión del sistema de aranceles aduaneros y barreras al comercio internacional que intenta favorecer las exportaciones y frenar las importaciones. Aunque aquí hay que tener en cuenta los acuerdos internacionales que podrían limitar en cierta forma el establecimiento de dichas barreras.
- Otras. La política de formación y cuantificación, así como a política de innovación tecnológica, son muy importantes para fomentar la productividad de los factores de producción del país, y por tanto la competitividad internacional.

Como podemos apreciar el riesgo país, se ha convertido en un factor clave en la toma de decisiones empresariales, ya que determina el incremento o disminución del nivel de inversiones en los diferentes sectores, así como la continuidad o no de un negocio en el mercado.

(6) Riesgo de Auditoría⁶⁴

Significa el riesgo que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. Los tres componentes del riesgo de auditoría son:

- **Riesgo inherente:** es la posibilidad de que existan errores sustanciales en los estados financieros debido a fallas en el proceso de la información financiera por la existencia de un sistema contable complejo y a las presiones de la administración sobre el sistema para alcanzar determinadas metas propuestas.
- **Riesgo de control:** es la contingencia de que el control interno establecido por la administración en la empresa falle en prevenir o detectar los errores monetarios.
- **Riesgo de detección:** es el que tiene el auditor en fallar en describir los errores monetarios en los estados financieros por mala aplicación de sus técnicas de auditoría. El auditor puede fallar, en detectar los errores monetarios debido a dos factores: que en la auditoría no se examine el 100% de las transacciones y que las técnicas de auditoría no se apliquen de forma correcta.

(7) Riesgo de Fraude

Este tema ha sacudido el mundo de los negocios en los últimos años, ya que todos son vulnerables sin importar tamaño o complejidad de la entidad, por lo que asociado a este entorno podemos definirlo de la siguiente manera: *“Es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término fraude se refiere al acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros”*⁶⁵, lo cual puede estar relacionado con distorsiones en el registro de las operaciones y en la información financiera, o actos intencionales para sustraer un activo (robo), u ocultar obligaciones que pueden tener un impacto significativo en los resultados de la entidad.

⁶⁴ BLANCO LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, 2003, Bogotá-Colombia, Págs.71, 72.

⁶⁵ PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María, Op. Cit., Pág.31

El fraude puede perpetrarse desde los más altos niveles de la dirección hasta los de menor nivel, ya que una debilidad en las políticas de control interno puede propender a este tipo de acciones, pues a pesar de que las políticas puedan ser aparentemente suficientes y los procedimientos excelentes, siempre existe la posibilidad de que estas se debiliten o no sean adecuadas.

Dentro de este aspecto, podemos identificar el fraude contable, y otros tipos y medios de fraude, que parafraseando a Peña, se los define de la siguiente manera⁶⁶:

(a) Fraude contable

Ocultar activos, pasivos, ingresos o sobre estimar costos en estados financieros es una manera de defraudar al Estado, a los accionistas, a los acreedores, pues se logra con ello pagar menos impuestos, distribuir menos dividendos, constituir menores reservas que protejan el patrimonio y las deudas a favor de los acreedores; este tipo de delito puede ser cometido por personas individualmente, o por empresas en confabulación con aquellas.

Componentes del fraude:

- ***El robo o hurto***: se refiere a la transferencia física de un bien, del propietario al ladrón.
- ***La conversión***: consiste en convertir lo hurtado en algo de provecho para el autor en forma directa, por interpuesta persona, o manipulando la contabilidad. Es conveniente en lo posible, investigar en forma ágil las pérdidas y errores que se detecten.
- ***El encubrimiento***: consiste en falsificar la contabilidad para ocultar el robo o con el fin de preparar el camino para robar sin necesidad de encubrimiento posterior. El encubrimiento se refiere tanto al autor en función de la empresa, como de ésta en función del Estado (evasión de impuestos).

⁶⁶ Ibid., Pág. 32.

(b) Tipos y medios de fraude

- **Fraude manual:** dentro de este tipo de fraude podemos identificar los siguientes:
 - Falsificación de documentos. Utiliza como medios: cheques adulterados, firmas falsificadas, documentos falsos, etc. Las técnicas más utilizadas por el delincuente son:
 - Raspado.** Consiste en raspar parte del escrito y reemplazar el texto o cifra por otra.
 - Lavado.** Es la operación mediante la cual se hace desaparecer parcial o totalmente un escrito por medios químicos, dejándose solamente la firma, para llenar luego el vacío por otro texto.
 - Enmienda.** Es la configuración de compromisos o hechos falsos que son explotados luego.
 - Falsificación por calco. Mediante un aparato similar al usado para retocar fotografías se produce el calco colocando el papel sobre el original o el modelo.
 - Falsificación por imitación. Consiste en imitar un patrón a la vista, o la escritura de determinada persona.
 - Duplicación de documentos. Consiste en la elaboración de otro documento similar, con datos y valores diferentes.

Además se identifican varios actos fraudulentos, enmarcados dentro del abuso de confianza e infidelidades de los empleados, los cuales se ven reflejados en los siguientes actos:

- Apropiación de valores o bienes que escapan a todo control o contabilización.
- Utilización de documentos contables falsificados, inventados o reutilización de comprobantes auténticos sustraídos de los respectivos archivos.
- Apropiación de dinero en los cobros u otros valores, para los cuales los empleados están autorizados a otorgar recibos.
- Anotación de gastos generales ficticios.
- Malversación de efectivo y su encubrimiento por medio de ciertos trucos contables.

- Compras efectuadas por el empleado para sí y cargadas en la cuenta de la empresa.
 - Utilización fraudulenta de espacios en blanco en los libros o en los documentos contables.
 - Abuso del crédito de la empresa en beneficio propio.
 - Complicidad de terceras personas, extrañas o no al negocio, con el fin de: simular ventas, especular, realizar acuerdos particulares con clientes, sobornos por entregas mayores de lo convenido, etc.
 - Negocios directos de la empresa, que se hacen figurar como efectuados por intermediarios, corredores, testaferros, etc., que cobran suculentas comisiones.
 - Alteración fraudulenta de inventarios.
 - Los empleados habilitados con la participación de utilidades, tienden a confeccionar balances que reflejan mayores ganancias de las reales, para beneficiarse con el porcentaje que le corresponde sobre esas utilidades ficticias.
- ***Fraude electrónico:*** o crimen de cuello blanco, es la consecuencia de la tecnificación o avance de la informática, por lo que es necesario redescubrir nuevos mecanismos de control utilizando el computador o un procedimiento alrededor del computador, ya que esta relacionado directamente con los ordenadores.

Dentro de este tipo de fraude se señalan los más conocidos y relacionados por Harry West:

- "Piratas, clasificados en: expertos, swappers, vándalos electrónicos y delincuentes.
- Contraseñas
- Falsificación o supresión del INPUT
- Inyección pasiva
- Manipulación de ficheros maestros
- Manipulación de cuentas de asuntos por resolver
- Uso indebido de servicios restringidos

- Parcheado de programas
- Manipulación de control de tareas
- Alteración del equipo
- Bomba lógica de relojería de multiplicación automática (virus)
- Efecto tempestad (onda electromagnética transitoria).

Como podemos apreciar muchos de los riesgos que se han mencionado pueden ser identificados fácilmente, de igual manera existen otros que requieren un mayor análisis debido a su complejidad; pero lo primordial es que en ambos casos estos sean tratados oportunamente.

Además debemos tomar en consideración otros factores que están presentes en la mayoría de entidades y que generan algún tipo de riesgo, es así que tenemos lo siguientes:

1. Estructura organizacional inadecuada
2. Des actualización técnica del personal
3. Alta competencia
4. Recesión económica
5. Cierre por incumplimiento de normas ambientales
6. Stock elevado de productos no posicionados
7. No hay disponibilidad de recursos, depende de entidades financieras.
8. Desinterés de los accionistas por capitalizar
9. Nuevos impuestos
10. Sin distribuidores propios
11. Variación en los servicios públicos
12. Productos sustituidos de la competencia
13. No hay ambiente de control
14. Alto costo de la tecnología
15. Falta de comunicación interna.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y LA AUDITORÍA

Una entidad u organización se crea con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o fines específicos, al igual que existe el riesgo de que puedan o no lograrlo el cual involucra una serie de diversos tipos de riesgos a los que están expuestas dependiendo de su actividad y las operaciones que realicen.

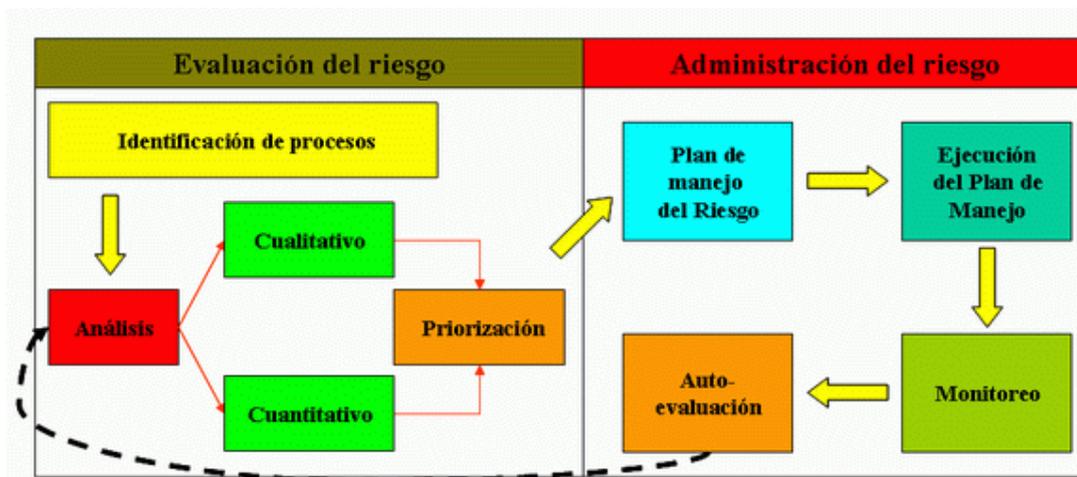
Debemos mencionar que en los últimos años los riesgos de auditoría no se fundamentan únicamente en el inherente, de detección y de control; sino alrededor de los riesgos del negocio, por lo que se hace necesario un cambio en cuanto a la gestión de riesgos que se basa en la identificación, monitoreo, control y divulgación adecuada.

3.1. EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos constituye un elemento clave en muchos modelos de control interno, tal como se hizo referencia en el COSO, ya que es utilizada para identificar, medir y priorizar los riesgos con el fin conocer el impacto y el tratamiento que este requiera, así como la probabilidad de ocurrencia de tal manera que se puedan elaborar planes que coadyuven a la reducción de pérdidas. Es así que, *“la evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos”*⁶⁷

Además la evaluación de riesgos constituye una precondition para la administración de riesgos, que complementada con otros factores es una herramienta utilizada para la toma de decisiones en todos los niveles dentro de una organización, tal como se representa en el siguiente gráfico:

⁶⁷ PricewaterhouseCoopers /Traducción, *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*, Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>, Pág. 45.



Fuente: Félix Campoverde Vélez – Administración de los Riesgos empresariales
[/www.monografias.com/trabajos52/riesgosempresariales/riesgos-empresariales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos52/riesgosempresariales/riesgos-empresariales.shtml).

Según las últimas tendencias surgidas entorno al nuevo enfoque de evaluación de riesgos, debemos considerar lo siguiente⁶⁸:

ENFOQUE ANTERIOR	ENFOQUE NUEVO
Es histórica y se desempeña eventualmente.	Es continua y recurrente.
Detecta y reacciona.	Anticipa y previene.
Se enfoca en operaciones financieras y controles internos.	Se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos, para que la organización cumpla con sus objetivos reduciendo su nivel de impacto.
Cada función es independiente y pocas funciones tratan sobre este tema.	Está se encuentra integrada en todas las operaciones y líneas de negocios.
No existe una política relacionada con este aspecto.	Es una política, la cual es formal y claramente entendida por el personal.

⁶⁸ Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos, <http://www.asfi.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>.

3.1.1. PROPÓSITO Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.1.1.1. Propósito

En realidad no podemos identificar un único propósito, sino varios de ellos que en ciertas ocasiones pueden contraponerse debido al tipo de riesgo, para lo cual será necesario establecer prioridades que sustenten la toma de decisiones. A continuación se especifican:

- Minimizar los efectos adversos de los riesgos.
- Determinar la supervivencia y continuidad de la entidad u organización, así como la estabilidad en el nivel de ganancias, crecimiento continuado y responsabilidad social.
- Cumplir con obligaciones legales y contractuales.
- Disminuir el nivel de incertidumbre y preocupación.

3.1.1.2. Métodos de Evaluación

Podemos identificar dos maneras que nos permitirán efectuar una medición adecuada del riesgo, mediante la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que a continuación especificamos⁶⁹:

(a) Técnicas cuantitativas: Se basan en atributos cuantitativos, es decir que puede utilizarse cuando existe suficiente información que permita estimar la probabilidad de impacto del riesgo, incluyen técnicas probabilísticas (miden la probabilidad e impacto de un determinado número de resultados en función de datos estadísticos; no probabilísticas (se emplea para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia); y benchmarking (la información obtenida proporciona un conocimiento profundo de la probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos pues se basan en experiencias que pueden ser internas, entre departamentos o áreas de la organización; competitivo sectorial, entre

⁶⁹ Cfr. PricewaterhouseCoopers /Traducción, Op. Cit., Pág. 45.

competidores directos o empresas de características similares; y entre empresas líderes del sector.

Un aspecto que se debe considerar en la evaluación mediante técnicas cuantitativas es la disponibilidad de información, ya sea de fuentes internas o externas que permitan obtener suficientes datos que nos brindarán precisión y exactitud a la hora de la toma de decisiones.

(b) Técnicas cualitativas: Se determina puntajes de probabilidad en relación a atributos cualitativos, para lo cual es importante definir lineamientos claros que permitan evaluar los factores de riesgo correctamente, lo que permite agilidad en el proceso y facilidad en la asignación de valores de impacto o riesgo. Esta técnica se aplica cuando no se dispone de datos suficientes y creíbles que puedan ser aplicados en una evaluación cuantitativa, algunas de estas evaluaciones se establecen en términos subjetivos y objetivos la calidad de esta información depende en gran medida del conocimiento y juicio del personal involucrado, el conocimiento de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica.

3.1.2. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.1.2.1. Identificación del Riesgo

Constituye un elemento clave en el proceso de evaluación de riesgos, ya que reconoce los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, así como la determinación de sus causas, que corresponden a las razones o motivos por los cuales se genera un riesgo, los agentes generadores y principales efectos. A continuación se especifican estos aspectos⁷⁰:

⁷⁰ Identificación de los Riesgos, http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_3_admon%20riesgos/A_3_2_identificacion/A_3_2_lectura.htm

- **Causas:** corresponden a las razones o motivos por los cuales se genera un riesgo, influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos e inciden en la determinación de políticas para su disminución o eliminación.
- **Agentes generadores:** constituyen los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; los cuales pueden identificarse dentro de las siguientes categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
- **Efectos:** son las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad u organización, que pueden involucrar daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de bienes o de información, interrupción del servicio, daños ambientales, pérdida de imagen, credibilidad y confianza en el mercado.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo, este es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores; su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de factores de riesgo no sólo a nivel de la empresa, sino en cada actividad de la empresa identificando las áreas más importantes.

3.1.2.2. Medición del Riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa / actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán, como mínimo:

- Estimación de su importancia/trascendencia.
- Evaluación de su probabilidad de ocurrencia/ frecuencia.
- Valoración de la pérdida que podría resultar.

- Definición del modo en que habrán de manejarse / gestionar el riesgo.

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar, el cual dependerá de la información del riesgo, de su origen y la disponibilidad de los datos.

(a) Estimación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos

Para efectuar un análisis adecuado de los riesgos identificados se debe tomar en consideración dos aspectos:

- **Probabilidad:** es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, la cual puede ser medida con criterios de frecuencia teniendo en cuenta factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
- **Impacto:** son las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Las escalas de medida que pueden implementarse para analizar el riesgo son⁷¹:

- **Análisis cuantitativo:** contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. Básicamente se refiere a la construcción de indicadores que reflejen tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto que pueden causar. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

⁷¹ Cfr. PricewaterhouseCoopers /Traducción, Op. Cit., Págs. 48, 52.

- **Análisis cualitativo:** se utilizan formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia, las cuales deben diseñarse de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el tipo de riesgo evaluado. Se debe establecer las categorías a utilizarse y la descripción correspondiente, de tal manera que pueda ser entendido y aplicado por cualquier persona.

En base a los aspectos que se han mencionado, se establece las probabilidades y los impactos a cada uno de los riesgos, y la escala de valoración de acuerdo a la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos. Esto se encuentra especificado en los cuadros que a continuación detallamos, tanto en las categorías de probabilidad como de impacto, para lo cual se toma como referencia una valoración en la escala del 1 al 3.

Categorías de Probabilidad:

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
ALTA o PROBABLE	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir se tiene un alto grado de seguridad de que este se presente; o se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
MEDIA o POSIBLE	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, ya que es factible que este se presente o puede ocurrir en algún momento.
BAJA o RARA	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es improbable, es decir es muy poco factible que este se presente; el riesgo ocurre en circunstancias excepcionales.

Categorías de Impacto:

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
CATASTRÓFICAS	3	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
MODERADO	2	Riesgo cuya materialización ocasionaría un deterioro en el desarrollo del proceso, dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, ya que tendría medio impacto o efecto sobre la entidad.
LEVE	1	Riesgo que puede causar un daño menor o un efecto nulo en el desarrollo del proceso y no afecta el cumplimiento de los objetivos, pues tendría bajo impacto o efecto en la entidad.

Las probabilidades y los impactos de los riesgos, al igual que la escala de valoración se establecen de acuerdo a la naturaleza de la entidad y las características de los procesos, para lo cual será necesario establecer una metodología adecuada que permita identificar claramente estos aspectos para la construcción de la matriz de riesgos.

3.1.2.3. La priorización o jerarquización de riesgos

Luego que se ha realizado el análisis de los riesgos en base a las categorías de probabilidad e impacto, es necesario efectuar la matriz de priorización o jerarquización de riesgos que nos permitirá determinar el tratamiento que requiere cada uno de estos; esta matriz debe realizarse en primera instancia al interior de cada proceso y los resultados obtenidos deberán ser comunicados oportunamente a la administración.

De la matriz de priorización, debe resultar el orden sistemático de los riesgos, enumerados de mayor a menor de acuerdo a su probabilidad vs impacto. En el cuadro que se presenta a continuación se muestra el resultado obtenido de la combinación entre las categorías de probabilidad e impacto del riesgo, el cual se obtiene de la multiplicación de los valores asignados a cada escala para determinar el nivel de severidad del riesgo⁷²:

Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO		
ALTA	3	15 MODERADO	30 IMPORTANTE	45 INACEPTABLE
MEDIA	2	10 TOLERABLE	20 MODERADO	30 IMPORTANTE
BAJA	1	5 ACEPTABLE	10 TOLERABLE	15 MODERADO
	IMPACTO	LEVE	MODERADOR	CATASTRÓFICO
	VALOR	5	10	15

De igual manera es necesario establecer una escala de nivel de severidad del riesgo, que podemos determinarlo de la siguiente manera:

VALOR	SEVERIDAD RIESGO	DESCRIPCIÓN
45	INACEPTABLE	Su probabilidad es alta y su impacto catastrófico, por lo que se requiere que se emprendan acciones inmediatas para atenuar la gravedad del riesgo.
30	IMPORTANTE	Su probabilidad es alta y su impacto moderado o su probabilidad es media y su impacto es catastrófico, por tanto requieren de la implementación de acciones a fin de aminorarlos tanto como se pueda o eliminarlos.

⁷² ARCOS, César Alberto, Departamento Nacional de Planeación, *Guía Metodológica para la elaboración del Mapa de Riesgos del DNP*, Bogotá 2007, Pág. 8.

15-20	MODERADO	Su probabilidad es alta e impacto leve, o su probabilidad es media e impacto moderado, o su probabilidad es baja e impacto catastrófico. Estos riesgos deben ser analizados al inicio de cada año ya que pueden mantenerse o pueden aumentar su probabilidad de ocurrencia o impacto, en base a lo cual se determinaría las acciones a implementarse.
10	TOLERABLE	Su probabilidad es media e impacto leve, o su probabilidad es baja e impacto moderado; por lo que es necesario evaluar sus condiciones y determinar acciones.
5	ACEPTABLE	Su probabilidad es baja e impacto leve, por lo que no se requiere que se emprendan acciones inmediatas, pero sí que estas sean establecidas para que se efectúe el seguimiento respectivo.

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

- (a) **Nivel 1:** Riesgo con una necesidad de priorización alta sin controles, y por tanto requiere de la implementación de acciones de mejoramiento.
- (b) **Nivel 2:** Riesgo requiere una priorización media, no tienen controles.
- (c) **Nivel 3:** Riesgo requiere una priorización baja, no tienen controles.
- (d) **Nivel 4:** Riesgo requiere una priorización alta, media o baja y tienen los controles requeridos.

3.1.2.4. El Mapa de Riesgos

Esta constituye una herramienta que permite efectuar una adecuada evaluación de los riesgos, por lo que se lo define de la siguiente manera:

“Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad en impacto de uno o más riesgos. Pueden adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto)”⁷³

Los aspectos a considerarse para la construcción de un mapa de riesgos, son⁷⁴:

1. **Procedimiento:** Nombre del procedimiento al cual se les están identificando los riesgos.
2. **Causas:** Son los medios, circunstancias, sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. En la identificación de causa, se debe considerar el contexto estratégico de la entidad: *factores externos*, con base en análisis de información externa, planes y programas de la entidad y *factores internos*, con base en análisis de los componentes ambiente de control, direccionamiento estratégico, cultura organizacional y clima laboral.
3. **Descripción del Riesgo:** Identificar el evento que pueda afectar el proceso entorpeciendo el normal desarrollo de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos, describiendo las características generales o las formas en que este se observa o manifiesta.
4. **Efectos:** Consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad, que puede tener incidencias como: sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio o daño ambiental.
5. **Clasificación de Riesgo:** Identificar la clase de riesgo, considerando los siguientes conceptos:
 - **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la entidad; su manejo se enfoca a asuntos globales relacionados con la

⁷³ PricewaterhouseCoopers /Traducción, Op. Cit., Pág. 60.

⁷⁴ Cfr. ARCOS, César Alberto, Op. Cit., Págs. 6-10.

misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad.

- **Riesgo Operativo:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, definición de los procesos, en la estructura de la entidad.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, incluye la ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos, manejo de excedentes y bienes de cada entidad.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Relacionados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

6. **Calificación del Riesgo:** Estimación de la *probabilidad* de su ocurrencia y el *impacto* que puede causar la materialización del riesgo (magnitud de sus efectos):

- **Impacto:** Consecuencias de la materialización del riesgo identificado, para lo cual se asigna el valor cualitativo al impacto.
- **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia del riesgo; si éste se ha materializado puede ser medida con criterios de frecuencia (No. de veces en un tiempo determinado); si el riesgo no se ha materializado, se mide la factibilidad considerando factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
- **Evaluación del Riesgo:** Permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su

tratamiento. Se calcula automáticamente el resultado obtenido al aplicar la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

7. Controles existentes: Control implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo, estableciendo si es preventivo o correctivo de acuerdo con las siguientes definiciones:

- **Preventivos:** Actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** Permiten restablecer la actividad luego de detectar un evento no deseable, o modificar las acciones que propician su ocurrencia.

8. Criterio: La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados obtenidos en la evaluación del riesgo con los controles existentes para lo cual se evalúe si estos controles se encuentran documentados, aplicados y si son efectivos para minimizar el riesgo. Estos criterios pueden ser ponderados en una tabla, de acuerdo a los riesgos analizados.

9. Acciones Prioritarias: Opciones de respuesta ante los riesgos que tienden a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, registrando la aplicación concreta que pueden prevenir o reducir el riesgo y formaran parte del plan de manejo del riesgo. Se pueden considerar varias opciones:

- **Evitar los riesgos:** Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales de mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles e implantación de acciones emprendidas.
- **Reducir los riesgos:** Si este no puede ser evitado, la opción más inmediata es reducirlo al más bajo nivel posible, el cual se puede logra mediante la optimización de procesos y la implementación de controles.
- **Transferir los riesgo:** Se pueden compartir para minimizarlo, el cual se puede trasladar a otro lugar u otro grupo, de tal manera que de igual manera se transfiera la posibilidad de pérdida.
- **Asumir los riesgos:** Luego de que el riesgo ha sido asumido o transferido puede quedar un riesgo residual, para lo cual se puede asumir la pérdida residual probable y elaborar planes de contingencia para su manejo.

10. Responsables: Identificar las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

11. Cronograma: Establecer fechas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

3.2. LA AUDITORÍA

3.2. 1. LA AUDITORÍA MODERNA

La auditoría surge por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz en la empresa y se pone de manifiesto a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad, se la relaciona más con la revisión de la contabilidad o estados financieros de una organización, pero técnicamente a la auditoría se la define como *“un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados”*⁷⁵.

La auditoría en general se ha convertido en una herramienta de evaluación utilizada por distintas organizaciones en todos los sectores empresariales para el control de su gestión, ya que su objetivo consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para lo cual la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades u operaciones examinadas.

3.2.2. TIPOS DE AUDITORÍA

Como consecuencia de los cambios constantes que se han producido en la administración de negocios en todos sus aspectos, surge la necesidad de la evaluación interna y externa de actividades, fundamentándose en lo conocemos como auditoría interna y externa.

⁷⁵ SOTOMAYOR, Alfonso Amador, *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación*, Primera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, 2008, México D.F., Pág.7.

3.2.2.1. Auditoría interna

Constituye un mecanismo de control realizada por personal dependiente de la propia organización y para servir a los fines de la misma, ya que *“surge por la necesidad de verificar y evaluar el cumplimiento de los lineamientos establecidos y el adecuado manejo de los recursos, la confiabilidad de la información y detectar o prevenir fraudes”*⁷⁶.

Dentro de una organización los auditores internos deben ser independientes de aquéllos trabajos que revisan, ya que ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes directamente a las áreas administrativas más altas como la gerencia, presidencia y accionistas.

En la actualidad la auditoría interna ha logrado mayor reconocimiento e importancia, debido a los estándares y certificaciones profesionales que han sido promulgados, es así que tenemos The Institute of Internal Auditors, ejerce un liderazgo global en este campo, caracterizado por tres componentes básicos: control interno, administración de riesgos y gobierno corporativo. La marca CIA (Certified Internal Auditor=Auditor Interno Certificado).

En nuestro país de igual manera el Instituto de Auditores Internos del Ecuador, es la entidad que promueve la práctica de la auditoría interna, además de otorgar capacitaciones y proveer de material técnico en temas relacionados a la profesión y la preparación para la certificación CIA.

3.2.2.2. Auditoría externa

Es un examen realizado independiente realizado por profesionales calificados ajenos a la organización, el cual es solicitado por la administración de la empresa, y la prestación de estos servicios se definen mediante un contrato o carta compromiso en el que se establece la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación. Por consiguiente:

⁷⁶ Cfr. SUÁREZ, Andrés, La Auditoria Moderna un Análisis Conceptual y Metodológico, Primera Edición, Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid-España, 1991, Pág.11.

“Su revisión está enfocada básicamente a la evaluación, principalmente al aspecto financiero y fiscal, y en un segundo plano la consultoría en otro tipo de especialidades; por lo que este tipo de auditoría contempla examinar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la organización de un periodo fiscal, para emitir una opinión profesional en un documento oficial denominado como dictamen, además de contemplar aspectos relacionados con el control interno, casos fiscales, entre otros”⁷⁷.

La mayor parte organizaciones deben presentar en algún momento informes financieros a usuarios externos, como bancos, acreedores, accionistas e inversionistas, así como a los diferentes entidades de control; por lo que se necesitan tener la seguridad de que estos informes presentan razonablemente la posición financiera de la empresa sin ningún tipo de perjuicio y acorde a la normatividad vigente.

Como podemos apreciar la auditoría interna y externa están contempladas de acuerdo a quién es el responsable de efectuar esta actividad, pero podemos identificar varias especialidades que a continuación se especifican.

3.2.2.3. Otros tipos de auditoría

Parafraseando a Sotomayor, podemos identificar los siguientes tipos de auditoría⁷⁸:

- **Auditoría financiera**

Corresponde a la revisión y examen de los estados financieros, el cual es realizado por un auditor externo, y sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo. Adicionalmente en ciertas ocasiones se incluyen notas a los estados financieros, en dónde se amplían o aclara cierta información para que los lectores

⁷⁷ MANTILLA B., Samuel Alberto, Op. Cit., Pág.453.

⁷⁸ Cfr. SOTOMAYOR, Alfonso Amador, Op. Cit., Págs.17-21.

encuentran mayor claridad en el contenido del dictamen y los estados financieros auditados.

En nuestro país la Superintendente de Compañías determinó la adopción de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2010 de acuerdo a un calendario establecido de acuerdo al tipo de empresa, siendo el periodo de transición 2009 para las compañías y entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como las compañías que ejercen auditoría externa, y consecutivamente en el 2011 y 2012 el resto de compañías.

- **Auditoría fiscal**

El aspecto tributario es primordial y requiere un alto grado de atención por parte de las organizaciones y el gobierno, pues ambos obtienen beneficios. Este tipo de auditoría está enfocada a la verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias de acuerdo a las normas establecidas por la entidad fiscalizadora, que en nuestro país es el SRI (Servicio de Rentas Internas) y están regulados por la LRTI (Ley de Régimen Tributario Interno), Código Tributario, además de otras normas y reglamentos; se aplica como complemento de la auditoría financiera y en ciertos casos algunas organizaciones solicitan la realización de este tipo de auditoría para regularizarse y efectuar el pago o solicitar devoluciones por los diferentes impuestos. Es responsabilidad de cada organización emplear mecanismos de control que permita asegurar la correcta aplicación, determinación, cálculo y presentación de las manifestaciones fiscales, además de contar con profesional capacitado para esta actividad.

- **Auditoría operacional**

Es una evaluación objetiva y sistemática de las operaciones y procedimientos de adoptados por una organización, para determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con el que se manejan los recursos humanos, materiales y financieros, así

como la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que se cumplan con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos

- **Auditoría administrativa**

Es un examen íntegro o parcial de una organización con el propósito de precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora, generalmente realizado por un profesional de la administración, además engloba una revisión de los objetivos, planes y programas; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad o parte de ella.

- **Auditoría informática**

Es un conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar, total o parcialmente, un sistema informático, con el fin de proteger sus activos y recursos, verificar si sus actividades se desarrollan eficientemente y de acuerdo con la normativa informática y general existentes en cada empresa y para conseguir la eficacia exigida en el marco de la organización. Además de analizar sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, lo cual repercute en la calidad de la información.

- **Auditoría integral**

Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva de la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado, determinado su repercusión y resultados. Comprende aspectos legales, financieros, administrativos,

operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones.

- **Auditoría ambiental**

En la actualidad este tipo de auditoría ha cobrado mayor importancia ya que nos permite evaluar y efectuar exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, para la implementación de medidas preventivas, con base en las normas establecidas por el gobierno y otras entidades.

- **Auditoría de calidad**

Es un proceso sistemático, independiente y documentado que permite evaluar la suficiencia y efectividad de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva, e identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad. Esta evaluación requiere de certificación de resultados, tal como el estándar ISO 9000 que permite a las empresas participar en mercados internacionales. El concepto de calidad engloba dos enfoques, uno referente a la calidad en sí y otro al control considerando factores administrativos, técnicos y humanos acorde a la normatividad establecida.

- **Auditoría gubernamental**

Es una evaluación del sector público que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas, con el propósito de evitar la corrupción y la actuación no ética del funcionario o empleado público; es un instrumento de control importante pero no es una solución pragmática ya que se requiere de colaboración y responsabilidad de los diferentes sectores con la administración de los recursos del estado. La auditoría gubernamental, de conformidad con su objetivo, se clasifica en cuatro áreas: financiera, administrativa y operacional, legalidad y específica; en nuestro país esta función la realiza la Contraloría General del Estado, tiene como marco regulatorio la LOAFYC (Ley

Orgánica de Administración Financiera y Control), otras leyes y reglamentos específicos para cada sector.

Además la auditoría debe constituir una herramienta de apoyo a la gestión que ayude por un lado al órgano ejecutivo, al gerente y restantes directivos a cumplir sus obligaciones, y por otro lado a la organización en general a alcanzar sus objetivos, con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos; por lo que con este propósito los directivos pueden establecer revisiones específicas, como las que a continuación se detallan en el siguiente cuadro:

AUDITORÍAS ESPECÍFICAS	
Recursos Humanos	Etapas de su administración
Deportiva	Membrecía y financiamiento
Adquisiciones	Abastecimiento de insumos
Documentación Laboral	Aspecto jurídico laboral
Espacios	Distribución de oficinas
Legal	Marco normativo
Nominal	Proceso de nómina
Vehículos	Parque vehicular
Académica	Maestros, programas y avances
Obra	Construcciones en proceso o terminadas
Activo fijo	Inmuebles, muebles e instalaciones
Contratos	Documentación legal autorizada
Analítica	Procedimientos
Inventarios	Existencia física de bienes
Ingresos y Egresos	Administración del efectivo
Legal Corporativa	Certificados de participación

Fuente: Sotomayor Alfonso Amador, Auditoría Administrativa, 2008.

De acuerdo a la orientación de cada auditoría que hemos especificado, podemos darnos cuenta que esta representa una medida administrativa sana y de gran importancia en una organización, ya que de su evaluación se logrará obtener información significativa para la implementación de acciones preventivas o correctivas.

3.2.3. INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

La auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de evaluación de riesgos, para lo cual resulta primordial tomar en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

En la mayoría de países la práctica de la auditoría, principalmente la interna y externa ha adoptado un enfoque orientado a la evaluación de los riesgos contables y en alguna medida de la confiabilidad de la información financiera. El auditor actual, sin importar el área de especialidad, se requiere que amplíe el enfoque y proyección del trabajo de auditoría para cubrir todos los riesgos de la organización, que afecte el logro de los objetivos y metas, partiendo de aquellos riesgos que tienen impacto en los procesos con el fin de conocer el impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la probabilidad de ocurrencia. Si bien es cierto que un buen enfoque de auditoría no elimina la posibilidad de ocurrencia de riesgos, si disminuye el impacto que este puede ocasionar dentro del sector industrial que se analiza.

El nuevo enfoque de auditoría que se plantea, deriva muchos beneficios para el auditor, entre los que se encuentran⁷⁹:

- ***Efectividad de la auditoría:*** Una adecuado conocimiento de los riesgos a los cuales se encuentra expuesto, así como un entendimiento claro de toda la organización le permitirá al auditor identificar el riesgo inherente que puede afectar a los estados financieros. De igual manera en lo concerniente a los

⁷⁹ MANTILLA B., Samuel Alberto, Op. Cit. Pág. 321.

controles implementados por la organización, ya que le permitirá identificar el riesgo de control que puede afectar a los estados financieros.

- ***Eficiencia de la auditoría:*** Valoración adecuada del riesgo, evitando declaraciones equivocadas materiales en los estados financieros, de tal manera que los auditores centren su atención en el origen y consecuencias de los riesgos, y al mismo tiempo eviten sobre-auditar áreas de bajo riesgo.
- ***Servicio al cliente:*** Un mayor énfasis en los riesgos del negocio del cliente le permitirá al auditor agregar valor a la auditoría, para proveer información valiosa a la administración de la organización que pueda emplear en su propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Además este aspecto puede hacer la diferencia en la calidad del servicio de auditoría prestado, con el de sus competidores.

Las mejoras implementadas en el proceso de auditoría que incluyen estándares y metodologías modernas han atravesado ciertas dificultades, debido a la falta de métodos y técnicas adecuadas que les permita lograr la eficiencia requerida por las organizaciones, ya que no existen procesos o programas específicos que regulen la actividad de la evaluación de riesgos; sino más bien es responsabilidad del auditor establecer mecanismos y procesos que les permita cumplir con esta actividad y cumplir con los objetivos propuestos al realizar este trabajo.

3.2.4. NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA

Una norma constituye según Peña, una guía o estándar establecido que debe seguirse para aplicar un principio, por lo que las normas de auditoría son reglas básicas que contienen todos los principios generales que orientan y garantizan el trabajo del auditor, establecen el marco conceptual en el cual el auditor decide las acciones a seguir en la ejecución de su examen, el cual está orientado a obtener evidencia y en la preparación del informe⁸⁰.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son declaraciones divulgadas a través de conferencias internacionales de contabilidad y auditoría,

⁸⁰ Cfr. PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María, Op. Cit., Pág. 57.

comprenden un conjunto de pautas y requerimientos relativos a la auditoría que parafraseando a Peña, se encuentran agrupadas de la siguiente manera⁸¹:

3.2.4.1. Normas personales: cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría establece.

- ***Entrenamiento técnico y capacidad profesional.*** El examen debe ser ejecutado por personas que tengan entrenamiento adecuado y estén habilitadas legalmente para ejercer esta profesión.
- ***Independencia y objetividad.*** El auditor debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.
- ***Cuidado y diligencia profesionales.*** El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de sus informes.

3.2.4.2. Normas relativas a la ejecución del trabajo: regulan la forma del trabajo del auditor, durante el desarrollo de la auditoría.

- ***Planeación y supervisión.*** El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, en el caso de que hubieran.
- ***Estudio y evaluación del control interno.*** Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno, que sirva de base para la confiabilidad de los registros contables y determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.
- ***Obtención de evidencia suficiente y competente.*** Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

⁸¹ Ibid, Págs. 57-59.

3.2.4.3. Normas relativas a la rendición de informes: Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Además que exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

- ***Acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.*** El informe debe contener indicación sobre si los estados financieros están presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).
- ***Uniformidad de los principios.*** El informe debe contener indicación sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el periodo anterior.
- ***Salvedades.*** Cuando el auditor considere necesario expresar salvedades sobre algunas de las afirmaciones genéricas de su informe y dictamen, deberá expresadas de manera clara e inequívoca, indicando a cuál de tales informaciones se refiere y los motivos e importancia de la salvedad, en relación con los estados financieros tomados en conjunto.
- ***Abstención de dictamen.*** En el caso que el auditor considere no estar en condiciones de expresar un dictamen sobre los estados financieros tomados en conjunto deberá manifestarlo explícita y claramente.

Las normas que se han mencionado están enfocadas a regular toda trabajo de auditoría, pero es necesario resaltar el hecho estas se orientan más al ejercicio de auditoría externa o independiente; por lo que en el caso de la auditoría interna existen normas específicas que se han promulgado por el Instituto Internacional de Auditores Internos (IIAI) , que son⁸²:

- ***Independencia.*** Los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan.

⁸² *Íbid.*, Pág. 59.

- ***Idoneidad profesional.*** Las auditorías internas deben ser efectuadas con pericia y con el debido cuidado profesional.
- ***Alcance del trabajo.*** Este debe incluir el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de la organización y de la calidad de ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas.
- ***Ejecución del trabajo de auditoría.*** Se debe considerar: planeación de la auditoría, examen y evaluación de la información, comunicación de resultados y seguimiento.
- ***Administración del departamento de auditoría interna.*** El director de auditoría interna debe administrar apropiadamente su departamento, ejerciendo oportuna supervisión sobre el trabajo encomendado a su personal.

En nuestro país paralelamente a la adopción de las NIIF en las fecha programadas, a partir del 01 de enero de 2010 se determinó la aplicación de las NIAA (Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento) que permite evaluar de la manera íntegra y confiable la situación financiera de la empresa auditada.

3.3. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Previo al análisis de los riesgos a los que se encuentra expuesto la entidad u organización involucrada, resulta primordial efectuar un conocimiento del sector para lo cual es necesario involucrarnos y conocer todos los aspectos relacionados con el entorno que lo rodea, ya que como se mencionó con anterioridad los riesgos pueden provenir de fuentes internas o externas los cuales podremos conocer mediante al análisis de estadísticas, medidas regulatorias entorno a su actividad, etc.

Además considerando que la que la auditoría constituye un instrumento para la evaluación de riesgos para posteriormente establecer mecanismo que permitan su adecuada administración, es necesario tomar como punto de partida el conocimiento del sector para la aplicación de procedimientos adecuados que nos permitan ejecutar el trabajo de acuerdo a lo planificado y cumplir con los objetivos propuestos, para lo

cual existen diversas técnicas que nos ayuden a identificar los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las empresas de manera global.

3.3.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO MEDIANTE HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD

También conocido como *Balanced Scorecard (BSC)*, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Se lo puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Las principales características de esta metodología, es que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento.

A continuación se detallan⁸³:

- **Perspectiva financiera:** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- **Perspectiva del cliente:** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Los indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- **Perspectiva interna:** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

⁸³ Sinnexus, BusinessIntelligence+Informática estratégica, *Cuadro de Mando Integral*, 2007, http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx.

El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito, pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

3.3.2. ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO Y SU ACTIVIDAD

Entender el negocio del cliente, sin duda constituye un factor clave en el proceso de evaluación o análisis de una empresa, para lo cual se pueden identificar métodos similares entre sí, que nos permitirán cumplir con este propósito.

A continuación se especifican varios de estos métodos:

3.3.2.1. Análisis GESI (Gubernamental, Económico, Social e Informativo)

En este análisis consideramos los siguientes factores:

- **Factores gubernamentales:** nueva legislación en materia tributaria, decretos emergentes para salvaguardar la economía, políticas salariales, medidas adoptadas para contrarrestar efectos por la inflación, etc.
- **Factores sociales:** desempleo, cambios en las preferencias del consumidor, disminución del poder adquisitivo de las personas, etc.
- **Factores económicos:** incremento en las tasas de interés, inflación, crisis económica / financiera, restricción en la concesión de créditos, etc.
- **Factores informáticos o de riesgo:** desarrollo tecnológico, obsolescencia de equipos y máquinas, etc.

3.3.2.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este constituye quizás el método más común empleado en el análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo normal de un negocio, por lo que:

- **Fortalezas y Debilidades:** son características internas de una empresa, para lo cual es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales acumular éxitos y reconocer las debilidades para poder implementar medidas correctivas. Podemos considerar aspectos relacionados con el personal (habilidades, capacitación), la organización (estructura normativa, controles), los productos (calidad, costos), la producción (capacidad productiva, estructuración de costos), las finanzas (disponibilidad de recursos, apertura de créditos) y los conocimientos (técnicos, mercado, competencia).
- **Oportunidades y Amenazas:** son circunstancias externas, depende de la empresa contrarrestarlas ya que estas pueden ocasionar graves consecuencias. Los factores a considerar son: desarrollo de la tecnología, inflación, salvaguardias comerciales, conformación de sindicatos, etc.

3.3.2.3. Análisis 5 fuerza políticas (Porter)⁸⁴

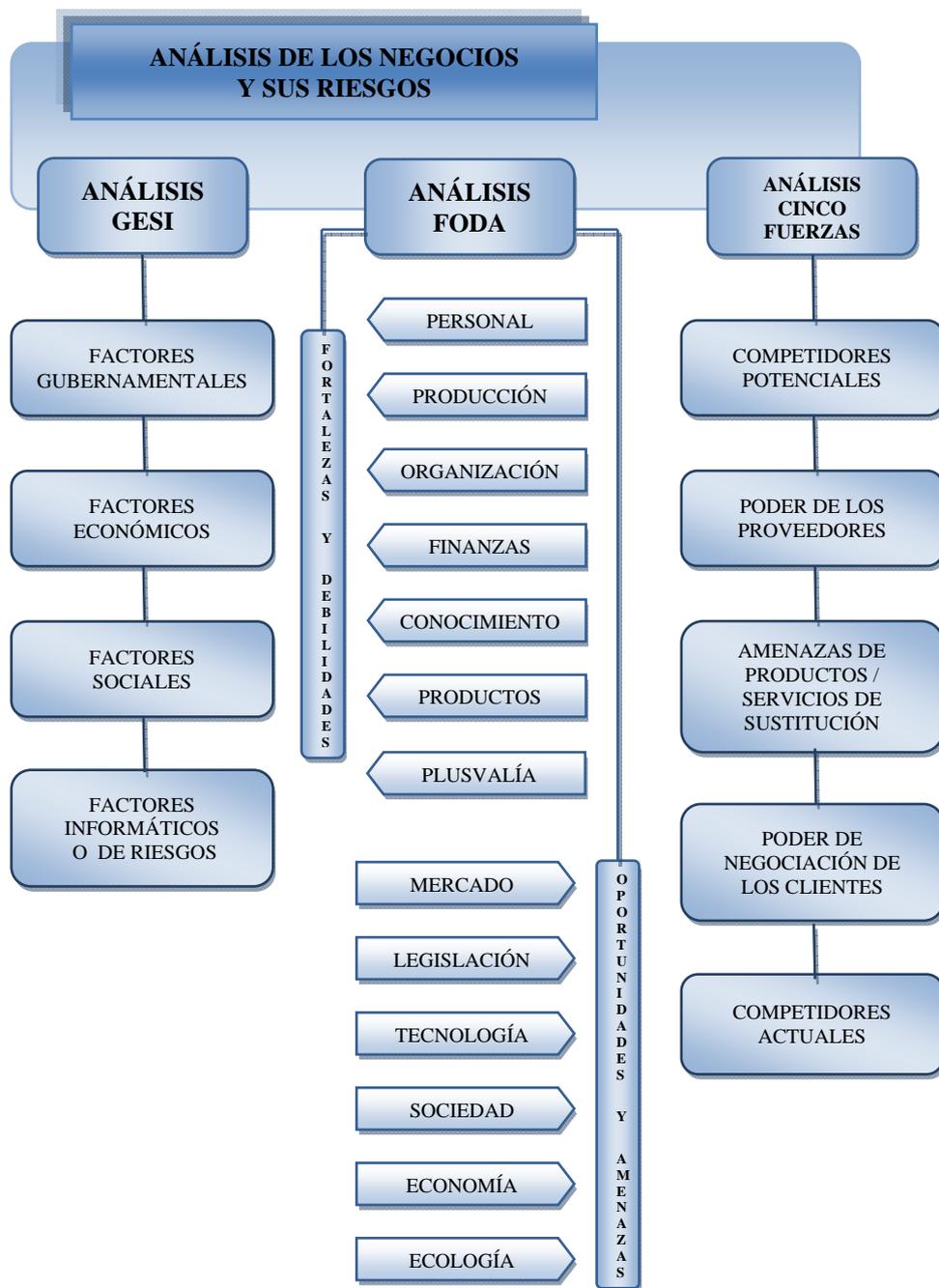
El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento con el propósito evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

⁸⁴ Gestión Empresarial, El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter, www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm.

- ***Rivalidad entre los competidores:*** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ***Poder de negociación de los proveedores:*** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- ***Poder de negociación de los compradores:*** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- ***Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

A continuación presentamos, un esquema de los aspectos mencionados, los cuales nos permitirán evaluar un negocio desde diferentes perspectivas, y paralelamente determinar la exposición al riesgo:



Fuente: Estupiñán Gaitán Rodrigo, Como tener un entendimiento del Negocio, 2006.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUATORIANO

4.1. INTRODUCCIÓN

Se ha mencionado con antelación en varias ocasiones que la auditoría constituye una herramienta fundamental en el tratamiento de riesgos, por lo cual con la ayuda de procedimientos y técnicas empleadas en esta actividad efectuaremos un análisis de los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el sector automotriz ecuatoriano, desde la perspectiva de una empresa importadora de vehículos (distribuidor autorizado de la marca), para el área de importación, y una concesionaria de vehículos, para el área de comercialización.

Para evaluar los riesgos inmersos en el sector y en las áreas analizadas, es importante identificar los factores que incidieron en el normal desenvolvimiento del comercio automotor en los dos últimos años, cuyos efectos pudieron evidenciarse en mayor grado en el 2009, como consecuencia de las continuas reformas económicas realizadas por el gobierno. En primer lugar, el incremento del ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), que entró en vigencia desde enero 2008, el cual fue modificado en agosto del mismo año, estableciéndose la tabla que actualmente se encuentra vigente; posteriormente a inicios del 2009, se adoptó la salvaguardia por balanza de pagos, que condicionó la importación de vehículos durante el primer semestre del año, mientras que para el segundo semestre fue elevada la carga arancelaria. Los efectos de estas medidas, se evidenciaron en las empresas importadoras, distribuidores de las diferentes marcas de vehículos, así como en las ensambladoras que importan CKD (conjuntos para ensamblar vehículos); y con respecto a la comercialización, como consecuencia de los factores antes mencionados, se generó una disminución en la provisión del número de vehículos a los concesionarios y una caída en los niveles de ventas.

Con el propósito de enfocar este análisis en un segmento real del sector automotriz, se establece un mercado y se selecciona una marca específica de vehículo, en este caso Hyundai, debido a que en los últimos años ha mejorado su participación en el

mercado; por lo que la evaluación de riesgos en las áreas mencionadas, se efectúa desde dos perspectivas diferentes:

(a) IMPORTADORA - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA EN EL PAÍS: Importación de vehículos.

(b) CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS: Comercialización de vehículos.

Además se complementa con otros procesos del mismo segmento: el proceso de adquisiciones, por los riesgos asociados a la importadora, como proveedor directo del concesionario; y el proceso de cobranzas, porque una venta concluye con una adecuada gestión de cobro, lo cual genera rentabilidad y liquidez al negocio.

A continuación especificamos varios de los aspectos a considerarse en nuestro análisis, lo cual nos permitirá identificar y evaluar los riesgos asociados a las áreas mencionadas:

- Análisis del entorno del negocio, a través de una descripción de la estructura y posicionamiento en el mercado.
- Identificación de los factores que incidieron en el comportamiento del sector automotriz en los segmentos analizados, y el efecto de estas medidas.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Elaboración de esquemas de procesos, para la evaluación del control interno en las áreas analizadas.
- Identificación de riesgos estratégicos y operativos.
- Elaboración del mapa de riesgos.
- Plan de acción para cada riesgo identificado.
- Evaluación de los riesgos financieros, de acuerdo a los resultados obtenidos por un Concesionario de vehículos, en dos periodos consecutivos, mediante la aplicación de índices financieros.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es indispensable conocer y lograr un claro entendimiento del entorno en el cual se desarrolla el sector automotriz ecuatoriano, por lo que a continuación efectuamos una descripción de la estructura conceptual de los segmentos analizados, ya que esto nos permitirá identificar eventos u operaciones que puedan representar un riesgo para el negocio.

4.2.1. ESTRUCTURA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La marca coreana Hyundai está presente en el Ecuador desde 1976, con una amplia red de concesionarios a nivel nacional y han adoptado la filosofía de Hyundai impartida a nivel mundial: Obsesión por la calidad; y ha revolucionando el mercado automotriz con vehículos a la altura de las mejores marcas japonesas y europeas, por lo cual se han hecho acreedores a innumerables premios a la innovación, tecnología y seguridad. Además es la marca número uno en venta de vehículos importados, y segundo en el ranking global ecuatoriano.

4.2.1.1. Distribuidor autorizado de la marca en el país

Su actividad principal es la importación y comercialización de la línea de vehículos y repuestos Hyundai a través de una red de distribución a escala nacional, para lo cual existe un acuerdo confidencial con la empresa extranjera en el que se establece la calificación como distribuidor autorizado de la marca en el país.

(a) Objetivos

- Mejorar la percepción de la marca por parte de la gente, para que conozca realmente de la calidad de los vehículos.
- Reforzar la imagen de sus diversos productos líderes, además de fortalecerla con el lanzamiento de nuevos modelos.
- Sostener su programa DEP (Dealer, Enhancement Program), que es la iniciativa global de Hyundai que define los estándares para fortalecer la red de

concesionarios y la marca, especialmente en las áreas de identidad corporativa, instalaciones, administración, organización y procesos.

(b) Proveedores

La importación de vehículos de esta marca, se realiza directamente de la empresa fabricante, de Corea del Sur o la India.

(c) Clientes

Todos los concesionarios autorizados para comercializar la marca en el país.

(d) Distribución

El distribuidor abastece a todos los puntos de venta (concesionarios), se estima que la marca Hyundai cuenta con 41 puntos de venta en las principales ciudades del país, con lo cual mantiene una importante participación en el mercado.

(e) Competencia

La competencia directa, son las empresas ensambladoras locales e importadores de vehículos de otras marcas, dentro de las cuales podemos destacar los siguientes:

ENSAMBLADORAS	IMPORTADORAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Aymesa (Kia)▪ Maresa (Mazda)▪ Omnibus BB (Chevrolet)	<ul style="list-style-type: none">▪ General Motors▪ Mazda▪ Toyota▪ Nissan▪ Renault▪ Kía▪ Ford

Fuente: La autora

(f) Comportamiento de las importaciones

En el 2009, como consecuencia de las restricciones a las importaciones, se produjo una reducción importante en el número de vehículos importados de la marca, ya que

se registra una disminución de 2.434 unidades en relación al 2008, tal como consta en el siguiente cuadro:

IMPORTACIONES VEHÍCULOS HYUNDAI			
TIPO DE VEHÍCULO	2007	2008	2009
AUTOMÓVILES	4.429	6.358	3.559
DOBLE TRACCIÓN	4.035	5.818	6.561
FURGONETAS	515	657	475
BUSES Y CAMIONES	244	978	782
TOTAL	9.223	13.811	11.377

Fuente: CINAIE (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana), 2009.

(g) Aspectos generales

- El distribuidor debe cumplir con los lineamientos establecidos por la empresa extranjera, además de guardar confidencialidad referente a información proporcionada por ésta, sobre la fabricación de vehículos.
- El distribuidor, puede tener varios concesionarios para la comercialización de los vehículos en el país.
- Un pedido debe ser realizado anticipadamente, considerando los volúmenes mínimos establecidos, los requerimientos realizados por los concesionarios, además de la tabla de producción remitida por el fabricante, ya que en esta se establecen los tiempos contemplados para la entrega de un pedido y las fechas programadas para el lanzamiento de nuevos modelos.
- Luego de que se ha efectuado el proceso respectivo para la nacionalización de los vehículos, se trasladan al PDI (centro de pre chequeo), dónde se verifica las condiciones de los vehículos importados, para su posterior despacho a los concesionarios, según su requerimiento.
- La lista de los precios de venta al público son fijados por el distribuidor autorizado, en base a lo establecido por el fabricante, y estos listados son entregados a los concesionarios con el precio de los vehículos, cargos de destino y otras condiciones referentes a su comercialización.

4.2.1.2. Concesionario de vehículos

Su actividad principal se centra en la comercialización de vehículos y repuestos de la marca Hyundai adquiridos localmente al distribuidor autorizado representante de la marca en el Ecuador; además de la prestación de servicios de taller.

(a) Objetivos

- Liderar la comercialización y servicio de vehículos Hyundai en el mercado local.
- Cumplir con los objetivos de ventas fijados por la marca.
- Ofrecer vehículos de alta calidad y nivel tecnológico, que satisfagan las necesidades de los consumidores dentro de las políticas establecidas por la marca.

(b) Proveedores

Podemos definir que un concesionario, puede proveerse de unidades para su comercialización a través de dos formas:

- Distribuidor autorizado de la marca en el país.
- Otros concesionarios (existen acuerdos entre concesionarios de la marca, para compras y ventas).

(c) Clientes

El mercado potencial de una concesionaria es todo el público en general.

(d) Distribución

La comercialización de vehículos a clientes, se realiza a través de los concesionarios ubicados en las diferentes ciudades del país, según el tamaño y proyección de cada concesionario. Es importante considerar que se registra un mayor flujo de ventas en las principales ciudades del país, como son Quito y Guayaquil.

(e) Competencia

En este segmento del sector, la competencia está marcada principalmente por la amplia gama de concesionarios de vehículos de otras marcas, pero la competencia directa constituye todos los concesionarios autorizados para comercializar la marca

Hyundai en el país, que de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la mayoría se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y Guayaquil, de los cuales podemos destacar los siguientes:

CONCESIONARIOS DE OTRAS MARCAS	
MARCA	CONCESIONARIO
CHEVROLET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metrocar ▪ Proauto ▪ Autolandia ▪ Ecu - Auto
MAZDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambacar ▪ Automotores Andina ▪ Autofenix ▪ Ecuamotors ▪ Mazmotors
TOYOTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Casabaca ▪ Importadora Tomebamba
KIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asia auto ▪ EICA
FORD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quito Motors

Fuente: La autora

CONCESIONARIOS HYUNDAI	
QUITO	GUAYAQUIL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automotores Andina ▪ Asia Car ▪ Equinorte ▪ Hyunmotor ▪ Mega Vehículos ▪ Neoauto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asia Car ▪ Autohyun ▪ Auto Importadora Galarza ▪ Ecsy ▪ Hyunmotor ▪ Migliamotors

Fuente: La autora

(f) Comportamiento de las Ventas

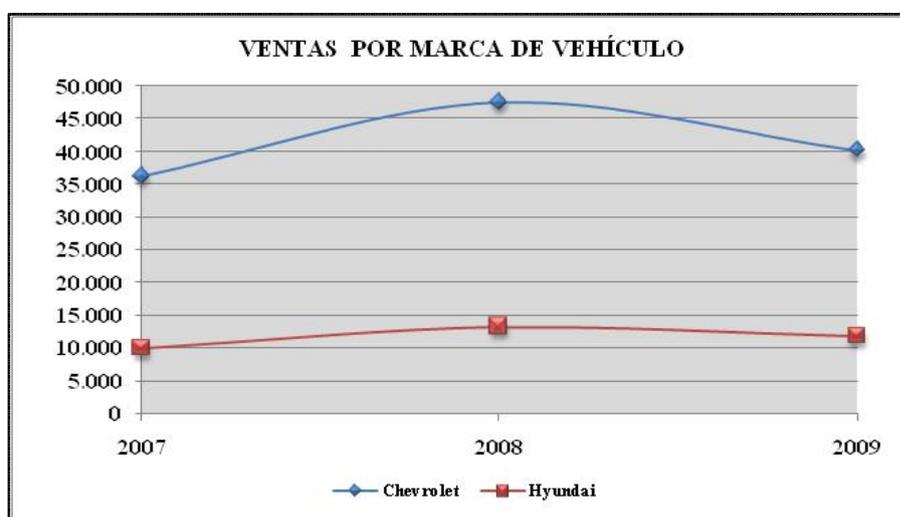
La marca Hyundai, ocupa el segundo lugar dentro de las marcas más vendidas en el país, por detrás de Chevrolet que lidera el mercado, y es la primera marca importada

en ventas. A pesar de que en el 2009 las ventas de Hyundai registran un incremento en la participación del mercado global con un 12.74%, tendencia que se mantiene desde el 2007, se observa que este año el número de unidades disminuyó en 1.353 en relación al 2008, tal como consta en el siguiente gráfico:

VENTAS ANUALES VEHÍCULOS POR MARCA MAS VENDIDAS

MARCA	2007	PARTICIPACIÓN	2008	PARTICIPACIÓN	2009	PARTICIPACIÓN
-------	------	---------------	------	---------------	------	---------------

Chevrolet	36.174	39,41%	47.519	42,17%	40.185	43,32%
Hyundai	9.951	10,84%	13.167	11,68%	11.814	12,74%



Fuente: AEADE - Anuario 2009

(g) Aspectos generales

- El concesionario realiza un contrato con el distribuidor autorizado de la marca en el país, para poder comercializar vehículos, accesorios, productos y otros servicios complementarios de Hyundai. Además se establece el área de cobertura, es decir el o los lugares dónde pueden efectuarse estas operaciones.
- Los requerimientos al distribuidor, se realizan en base al histórico, demanda del cliente, precios, competitividad, etc.; además se considera la garantía bancaria y el cupo disponible con la marca.

- Los concesionarios incentivan la demanda a través de estrategias de marketing, además de facilidades para la otorgación de créditos, descuentos, servicios de post venta, etc.; ya que en lo referente al precio del vehículo, estos son fijados por el distribuidor.
- Se emplean diversas formas para la comercialización de vehículos, como son: contado, crédito directo y crédito financiado por el banco. En el caso del crédito directo, los requisitos, la cuota de entrada, el periodo de financiamiento y la tasa de interés son fijadas por cada concesionario; mientras que en el caso del crédito financiado por el banco, esta entidad establecerá las condiciones del financiamiento.
- Los descuentos en la venta de vehículos, se otorgan generalmente en ventas al contado, y en el caso de modelos antiguos.
- El margen de utilidad que manejan los concesionarios, están en un promedio del 8% al 10%, el cual puede variar dependiendo de las promociones o descuentos determinados en las estrategias de marketing.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDIERON EN EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

A inicios del 2009 las proyecciones del sector automotriz ecuatoriano para ese año no eran alentadoras, considerando el panorama a escala mundial por los efectos de la crisis financiera y la crisis de la industria automotriz, pero estos factores no tuvieron un impacto directo; sino más bien como consecuencia de las medidas aplicadas por el gobierno, referente al incremento de aranceles y la adopción de salvaguardias comerciales, además de las limitaciones en cuanto al acceso a créditos de la banca para la adquisición de vehículos. El impacto, una contracción en todos los segmentos del sector en relación a los últimos años, por lo que a continuación se efectúa una descripción de estos factores y su incidencia en el mercado, ya que esta información nos permitirá evaluar los riesgos inmersos en las áreas analizadas.

4.3.1. INCREMENTO EN LAS TARIFAS DEL ICE (IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES)

El ICE hasta antes de la reforma, en la ley se establecía que era para bienes suntuarios, y los vehículos nunca lo han sido, para lo cual la reforma eliminó lo de “suntuarios” para justificar la aplicación de este impuesto a los vehículos y otros bienes. La tarifa anterior era del 5,15% para todos los vehículos gravados, el incremento entró en vigencia desde enero 2008 según la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria, en la que se establecían tarifas del 5% para vehículos desde US\$20.000 hasta del 35% para vehículos de más de US\$40.000; pero posteriormente en el mes de agosto del mismo año estas tarifas fueron modificadas de acuerdo a la Ley Orgánica Reformatoria e Interpretativa a la Ley de Régimen Tributario Interno, en la cual se establece la aplicación del 5% para vehículos desde US\$20.000 hasta el 35% para vehículos cuyo valor sea superior a US\$70.000, de acuerdo al tipo de vehículo y precio de venta.

La tarifa de ICE, se aplica al precio de venta sin IVA y sin ICE y lo pagan los importados al momento de desaduanizar los vehículos, y los ensambladores al momento de facturar al concesionario. El ICE pasa a ser parte del costo y lo paga finalmente el consumidor final, por lo que este incremento se ve reflejado en el precio del vehículo.

El impacto directo de esta medida, es en el precio de venta de los vehículos, por lo que su incremento ocasiona los siguientes efectos:

- La demanda es sensible a las variaciones en los precios, por lo que su incremento implica una contracción en la demanda y una paralela disminución en las ventas, ya que se deteriora el poder adquisitivo del consumidor final.
- El aumento de los precios de vehículos, especialmente los de mayor valor, que son los que más tributan y permiten mejores márgenes a los concesionarios, generan una reducción general de autos caros, y por el contrario incentivan la compra de vehículos de menor valor.
- Los importadores y ensambladores tienden a disminuir el equipamiento de los vehículos para disminuir su costo y precio, para evitar la aplicación de tarifas

mayores que aumenten los precios, lo que podría influir en cuanto a la seguridad automotriz.

- Incremento en la demanda de autos usados, incrementando su precio y afectando a los compradores de menores recursos.

4.3.2. SALVAGUARDIAS COMERCIALES

Como consecuencia de los problemas registrados en la balanza de pagos, el gobierno nacional dispuso como medida emergente la restricción de importaciones de varios productos, a través salvaguardias⁸⁵, factor que incidió en el sector automotriz. Esta decisión obedece a un intento por reducir el déficit de la balanza de pagos registrado en los últimos años, es así que se aplican dos salvaguardias: por balanza de pagos y cambiaria, las cuales difieren en cuanto a su aplicación, calificación y están enfocados a contrarrestar problemáticas diferentes como a continuación se especifican:

4.3.2.1. Salvaguardia por balanza de pagos

El 23 de enero del 2009 entra en vigencia la Resolución No. 466 emitida por el COMEXI⁸⁶ por el lapso de un año, en la que se adopta la salvaguardia por balanza de pagos que establece cupos para varios productos importados, los cuales se fijaron mediante un acuerdo voluntario entre importadores y el gobierno nacional, firmado el 16 de enero de 2009.

En este acuerdo se establece una disminución en los cupos de importación del 30% y 35%, que dependía del promedio de importaciones que registren las empresas en los últimos tres años, con lo cual se reduce el 35% del rubro de importaciones de autos

⁸⁵ Las salvaguardias son mecanismos contemplados en la Organización Mundial de Comercio, que pueden ser adoptados por un país, esta medida limita temporalmente las compras del exterior de bienes que amenazan a la producción de un país, siempre y cuando se compruebe que el aumento súbito de las mismas perjudicó a un sector local.

⁸⁶ Significa “*Consejo de Comercio Exterior e Inversiones*”, entidad que establece estrategias para incentivar al sector productivo con el objeto de lograr la apertura de mercados, y alienta la modernización del estado.

livianos y el 30% de pesados, lo que significaba una disminución en la cantidad de vehículos importados para la venta.

Simultáneamente el COMEXI establece la suspensión de las preferencias arancelarias para los productos provenientes de los países con los que el Ecuador tiene firmados acuerdos comerciales vigentes; por lo cual los productos provenientes de la CAN, MERCOSUR o ALADI debían asumir el máximo arancel nacional para su importación. La Secretaría General de la CAN mediante Resolución No. 1227 del 27 de marzo de 2009, dictaminó la restitución de las preferencias arancelarias a los países miembros; sin embargo, el país apeló esta decisión, logrando únicamente la ratificación de la CAN a través de su Resolución 1244 del 22 de junio.

La salvaguardia fue analizada por la Organización Mundial de Comercio, la cual resolvió que la medida podía ser aplicada por el país pero debía cambiar los cupos por una recarga arancelaria, por lo que esta salvaguardia fue modificada sin aviso a los importadores, mediante la Resolución No. 487 del 26 de junio, quedando sin efecto el acuerdo entre importadores y gobierno.

Como resultado de esta medida, los vehículos armados fueron cargados con un 12% de sobre tasa arancelaria, 3% para CKD's, las motocicletas armadas de 50 a 250 cc con 12%, y las llantas con un recargo específico de 0,80 centavos de dólar por kilo; por lo que en el caso de vehículos livianos que antes de esta determinación pagaban el 35% de aranceles, debían desembolsar el 47% por este concepto, además de considerar el incremento del ICE y el resto de impuestos.

Después de un poco más de tres meses, el 6 de octubre del 2009, el Comexi, a través de Resolución No. 524, redujo el recargo arancelario de 12% a 9% de ciertos vehículos, mientras que a otro grupo, por ser considerados de carga y trabajo se los eliminó el 12% de recargo.

4.3.2.2. Salvaguardia cambiaria

Esta medida puede ser aplicada solo con un país, con el cual se logre demostrar que medidas monetarias, como una devaluación de su moneda, podrían generar problemas para otro país. Ecuador la aplicó con Colombia, argumentando que las

constantes devaluaciones del peso, generaban condiciones difíciles para el comercio de productos ecuatorianos; la cual fue aplicada mediante la Resolución No. 494 del COMEXI del 6 de julio del 2009.

Esto generó un estancamiento del flujo de comercio entre ambos países, ya que la medida fue rechazada por comerciantes y por el propio gobierno colombiano. En el mes de agosto se publicó una lista de subpartidas que al corto tiempo fue revisada y se eliminaron de la lista ciertos productos; y finalmente en el mes de octubre se eliminaron de la lista de subpartidas sujetas a esta medida a los productos automotrices que se mantenían afectados.

Una vez que se tiene una clara apreciación de las regulaciones aplicadas por el gobierno, resulta primordial determinar sus efectos:

- De acuerdo al crecimiento del sector automotriz, registrado en los últimos años, se realizaron importantes inversiones a nivel de infraestructura y de capital humano, por lo que con las medidas adoptadas la operación de negocios se vio reducida, generando replanteamientos a la planificación realizada a corto y mediano plazo; además de las dificultades que representó, el hecho de mantener empresas con estructuras mucho más grandes de las requeridas.
- Los tiempos de repuesta que se manejan en el sector son mayores, ya que la planificación se realiza con fábricas en origen, por pedidos, embarques y procesos de nacionalización, por lo que es necesario al menos seis meses para planificar una estrategia comercial. Ante estas resoluciones y los cambios repentinos al respecto, los negocios se vieron afectados, pues se dificulta las negociaciones entre las empresas y las fábricas involucradas en este sector.
- Los países de dónde provienen los vehículos importados muestran preocupación e incertidumbre, antes los cambios constantes realizados por el gobierno en relación a importaciones, por lo que son más exigentes en cuanto a los requerimientos para efectuar el despacho de lo solicitado.
- Se creó un problema de especulación, pues los clientes escuchaban toda clase de información sobre el precio de los vehículos, ya que se desconocía de manera cierta si estos subirían o bajarían de precio.

- La demanda de vehículos en el mercado, disminuyó en menor grado, pero como consecuencia de la restricción en las importaciones se ocasionó que en algunos meses esta sea mayor a la oferta, en el caso de algunos modelos, ya que los concesionarios disponían de una menor cantidad de vehículos importados como consecuencia de los cupos de importación; y por lo tanto se restringieron las ventas.
- En los primeros meses del año tras las medidas implementadas por el gobierno, los concesionarios suspendieron el crédito directo hasta establecer los mecanismos que se implementarían para contrarrestar sus efectos; posteriormente se activó el crédito directo, pero para disminuir el nivel de riesgo asumido por esta entidad, en ciertos casos se exigió un mínimo el 60% de entrada y el saldo diferido a un periodo máximo de 6 meses. Este último aspecto varía, dependiendo de las estrategias comerciales empleadas por cada concesionario.
- La sobretasa del 12% incorporada para todos los vehículos, sin importar su tipo u origen, ocasionó un incremento en los precios, ya que antes de esta determinación, una importación de vehículos livianos pagaba el 35% de aranceles y con esa tasa debía pagar el 47%, lo cual fue transferido al consumidor final. Esta sobretasa, por el método de cálculo de precios de los vehículos y sus correspondientes tributos, generó un “efecto cascada” en los precios; es decir, el incremento del 12%, implicaba un valor mayor del IVA, pero principalmente en el ICE, ya que en ciertos casos, estos subían la categoría del vehículo y por ende la tasa aplicada por concepto del ICE era mayor.
- El incremento en el precio, por la sobretasa arancelaria, además de la alta carga impositiva que tienen los vehículos en el mercado ecuatoriano, obligó al cliente a adquirir vehículos menos equipados, pues su capacidad adquisitiva era menor, sacrificando en cierta medida, su deseo de tener un vehículo con mejor tecnología y mayores prestaciones, tanto en aspectos relacionados con seguridad y con el medio ambiente.
- En ciertos casos, los clientes se limitaron a cotizar el precio de vehículos para evaluar los incrementos, antes que comprar; ya que tenían la expectativa que los precios reducirían en los próximos meses.

4.3.3. RESTRICCIONES PARA EL ACCESO AL CRÉDITO VEHICULAR

Las concesionarias además de vender al contado, entregan créditos directos o financiamiento a través de una entidad financiera, en este caso la rapidez con que los bancos otorguen los créditos dependerá del comportamiento crediticio que tengan los clientes en la banca. Las entidades financian hasta el 80% del valor del vehículo, es decir, el cliente deberá cancelar el 20% de entrada, el valor que exigen como parte de pago inicial no solo depende de la liquidez que tenga el cliente, sino de su capacidad de pago, y el plazo se puede diferir a 12, 24, 36 y hasta 60 meses, pero también depende de la entidad bancaria y del presupuesto e ingresos del cliente.

En los primeros meses de 2009, como consecuencia de los efectos de la crisis financiera, la banca endureció los requisitos para el crédito vehicular, ya que el cliente a más de justificar sus ingresos mensuales y fijos, así trabaje en relación de dependencia o independencia, y que esté en condiciones de acceder a un plan de venta de carro a crédito, de cualquier marca o concesionaria, debe tener una buena calificación en la banca, respecto a su conducta de pago.

Además los plazos máximos pasaron de 60 meses en el 2008, a 48 meses y las cuotas mínimas de entrada pasaron, en la mayoría de los casos de 20% a casi el 50%, pues el objetivo de la entidad financiera era recuperar su inversión en el menor tiempo posible, por lo que el sector registró una reducción de los autos financiados en relación con las compras de contado. En el 2008, en promedio, 70% de los vehículos fueron financiados por la banca y 30% fueron adquiridos al contado, mientras que en el 2009 esa relación pasó a 50% a crédito y 50% al contado. Esta situación mostró una mejoría en el tercer trimestre del año, ya que los plazos máximos de los créditos volvieron a los 60 meses.

El segmento de los concesionarios de vehículos, es muy dependiente del sector financiero por la concesión de créditos a clientes, para la adquisición de vehículos, por lo que los efectos de aplicarse condiciones más estrictas son que no todas las personas puedan acceder a un crédito y por lo tanto el mercado se restrinja únicamente a ciertos sectores.

4.4. ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El empleo de esta herramienta analítica, nos permitirá sistematizar la información sobre el mercado y sus variables, con el propósito de definir la capacidad competitiva del negocio; ya que en base a los resultados obtenidos en este proceso, se podrán aprovechar las oportunidades, para lo cual resulta trascendental potenciar las fortalezas y superar las debilidades, que a su vez deben procurar ser convertidas en fortalezas, para que estas no sean amenazas que generen un nivel de riesgo importante y por lo tanto limiten su capacidad de supervivencia.

Además es importante tomar en consideración que el mercado automotriz, es uno de los más complejos y riesgosos, como consecuencia principalmente de la competencia y la influencia directa de las medidas regulatorias adoptadas por el gobierno entorno a factores económicos y cargas tributarias; pero también es uno de los mercados más rentables y atractivos debido a la demanda existente.

Es así, que a continuación se evalúa el medio ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve el negocio, ya que esto nos permitirá determinar los riesgos entorno a estos aspectos:

4.4.1. IMPORTADORA (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)

M E D I O A M B I E N T E I N T E R N O	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	M E D I O A M B I E N T E E X T E R N O
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de una marca reconocida a nivel mundial, ya que se encuentra dentro de los cinco fabricantes más importantes de la industria automotriz. ▪ La marca ha registrado un crecimiento constante en la participación en el mercado, lo que denota una mayor aceptación por parte del consumidor local. ▪ Tiene el respaldo directo del fabricante. ▪ Mantiene una buena relación con el proveedor y concesionarios autorizados de la marca. ▪ Desarrollo de una gran red de distribución a escala nacional, ya que sus concesionarios están ubicados en las principales ciudades del país. ▪ Cuenta con el más grande PDI (centro de prechequeo) de Latinoamérica, para garantizar la calidad de los vehículos que van a ser comercializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de la línea de vehículos, con más variedad en modelos y precios, que permita el acceso a nuevos mercados. ▪ Posibilidad de potenciar la distribución de vehículos híbridos, ya que están exentos del pago de aranceles IVA e ICE, dando apertura a este mercado. ▪ Estabilidad en el mercado internacional, con la recuperación parcial del sector automotor, incidiendo en el costo de los vehículos y CKS importados. ▪ Evolución del mercado, ya que el consumidor cambia de costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad de una sola marca o tipo de vehículo, y tiene apertura a conocer algo nuevo. 	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta dependencia de la producción del fabricante en el exterior. ▪ Se manejan tiempos mayores, en la planificación con el fabricante, pedidos, embarques y procesos de nacionalización de la importación, por lo que se requiere un plazo aproximado de seis meses para estructurar una estrategia comercial. ▪ El competidor directo, la marca Chevrolet, es más reconocida en el mercado, debido a que cuenta con mayor experiencia y ha utilizado muy bien sus estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política y económica del país, que merma la capacidad adquisitiva del consumidor, lo cual disminuye el comercio de vehículos y restringe la demanda. ▪ Aplicación de salvaguardias comerciales, ocasionando un incremento en los aranceles y restricción en las importaciones. ▪ Incremento en las tarifas del ICE, el cual se cancela en el momento de desaduanizar la importación, lo que incrementa el precio de los vehículos. ▪ Crecimiento de la competencia, ya que existen empresas ensambladoras y distribuidores de otras marcas, que también han mejorado su participación en el mercado local. 	

4.4.2. CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS

M E D I O A M B I E N T E I N T E R N O	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	M E D I O A M B I E N T E I N T E R N O
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercialización de una marca reconocida a nivel internacional, que ocupa el primer lugar en ventas de vehículos importados y el segundo en ventas globales en el país. ▪ Experiencia y conocimiento del negocio. ▪ Excelente relación con el proveedor, distribuidor autorizado de la marca comercializada en el país. ▪ Ubicación estratégica del negocio con sucursales en las principales ciudades del país. ▪ Disponibilidad de servicio técnico, talleres y repuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación en productos, con la creación de líneas de vehículos más accesibles para todo el público. ▪ Exención del pago de aranceles IVA e ICE para vehículos híbridos, dando apertura a su comercialización. ▪ Cambios en los gustos del consumidor, dejando de lado la fidelidad de una sola marca o tipo de vehículo. 	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en el precio de los vehículos. ▪ Falta de publicidad directa del concesionario, debido a los costos que representa. ▪ Restricción en los créditos directos otorgados al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política y económica del país que limita la demanda y crecimiento del sector. ▪ Aumento de cargas tributarias, que graven la adquisición de un vehículo, desmotivando la demanda. ▪ Crecimiento de la competencia a nivel de concesionarios, distribuidores de otras marcas. ▪ Dependencia del sistema financiero (bancos) para la concesión de créditos a clientes. ▪ Incremento en la comercialización de vehículos usados. ▪ Disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos. ▪ Incremento en la venta de vehículos de menor valor, que en ciertos casos son inseguros, ya que para disminuir su costo y precio se disminuye el equipamiento del vehículo. 	

4.5. ELABORACIÓN DE ESQUEMAS DE PROCESOS, PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS ÁREAS ANALIZADAS

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de un negocio, por lo que es indispensable evaluar su eficacia, pues esto nos permitirá establecer si los controles implantados cumplen con su propósito, que es controlar, prevenir y detectar posibles irregularidades; además de identificar riesgos operativos en los procesos analizados.

Para lograr un mayor conocimiento de las actividades u operaciones involucradas en cada proceso, es necesaria la elaboración de diagramas de flujo, ya que estos nos permitirán representar gráficamente mediante una secuencia lógica y ordenada los procedimientos a través de los distintos departamentos o actividades involucradas en cada área, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas, además de detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde existan debilidades de control.

Es así, que para evaluar los controles en el área de importaciones, se realiza un esquema del proceso de importación de vehículos desde la perspectiva del importador (distribuidor autorizado de la marca en el país). En cambio, para evaluar los controles en el área de comercialización, desde la perspectiva de un concesionario de vehículos, además este último será complementado con los procesos de adquisiciones de vehículos, por los riesgos asociados a las importaciones, y cobranzas, porque la venta culmina con la gestión de cobro respectiva.

Además en cada proceso se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Alcance
- Responsables
- Políticas y condiciones generales
- Diagrama de flujo
- Descripción de procedimientos

4.5.1. PROCESO DE IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS

IMPORTADOR - DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA

4.5.1.1. Objetivos

- Establecer requerimientos, actividades necesarias, y condiciones generales para la importación de vehículos.
- Determinar responsables y delimitar funciones, del personal involucrado en el proceso de importación.

4.5.1.2. Alcance

Este procedimiento involucra al personal responsable de importaciones, y se aplica desde que se recibe el requerimiento de los concesionarios autorizados y se verifica los cupos mínimos establecidos, para solicitar la cotización al fabricante en el exterior; hasta el retiro de la mercadería de la aduana para el traslado al PDI (centro de pre chequeo), previo a su distribución.

4.5.1.3. Responsables

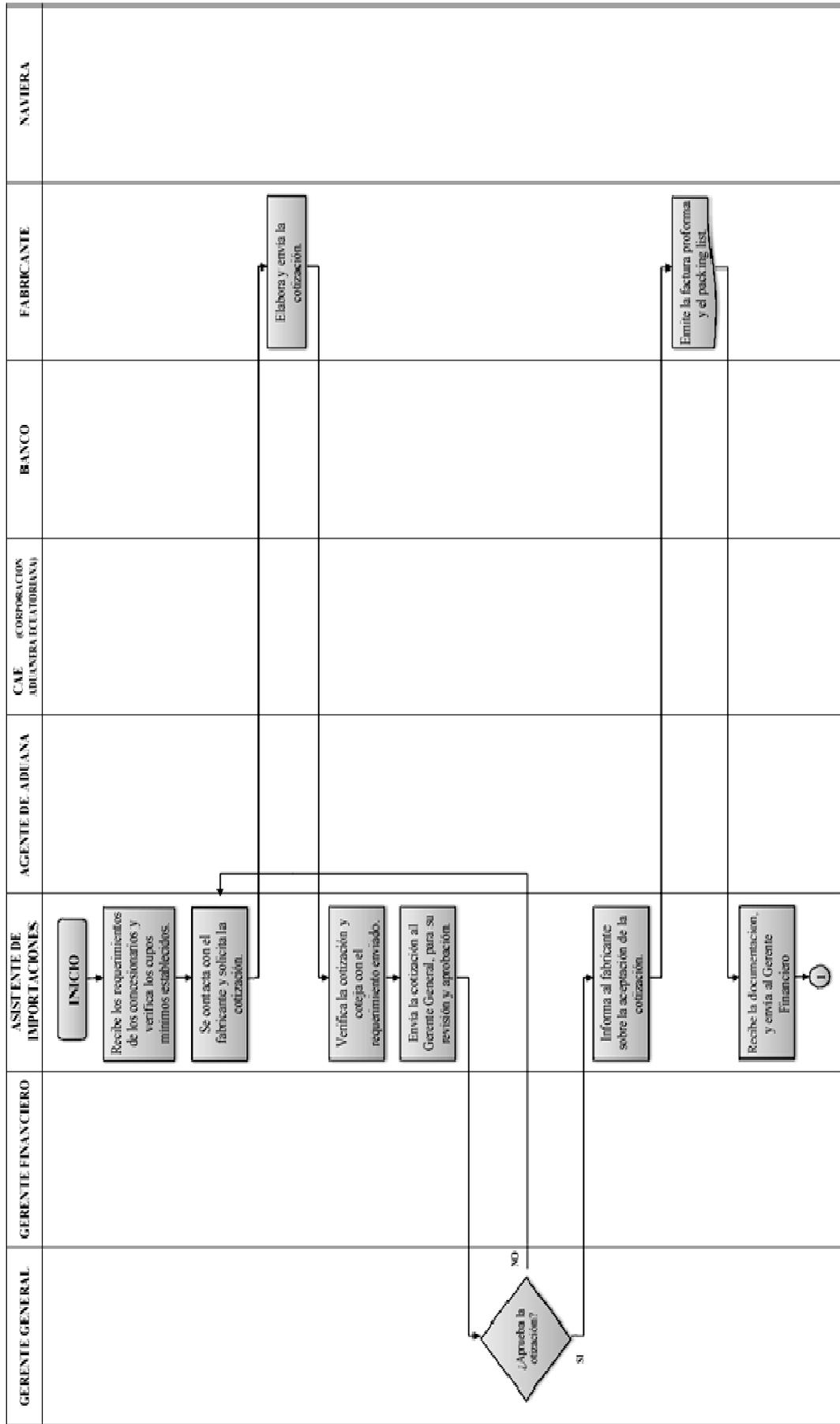
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Asistente de Importaciones
- Agente de Aduana
- CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)
- Banco
- Fabricante
- Naviera

4.5.1.4. Políticas y condiciones generales

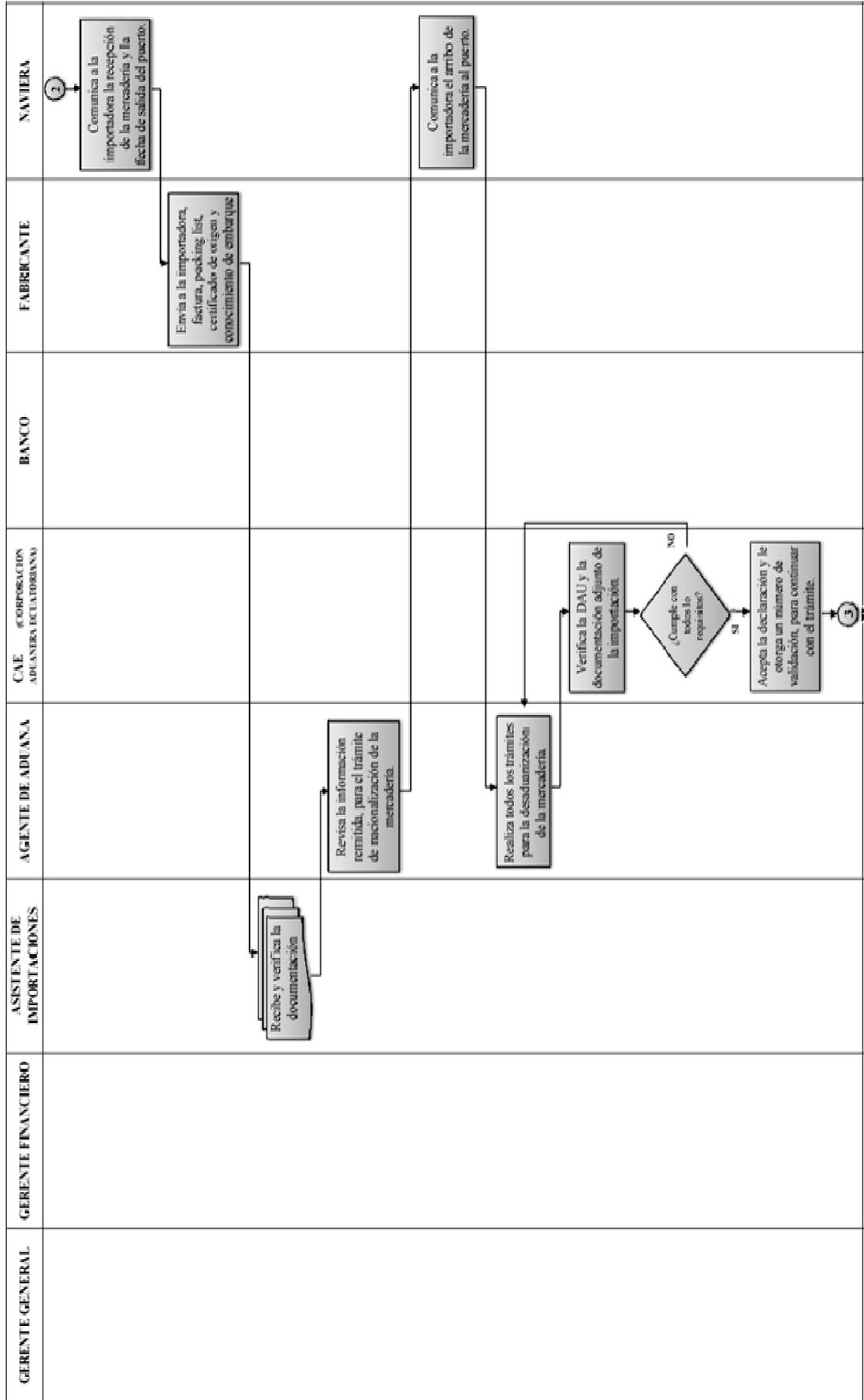
- El trámite de la importación de vehículos, será efectuado por la asistente de importaciones, en coordinación con el personal involucrado.

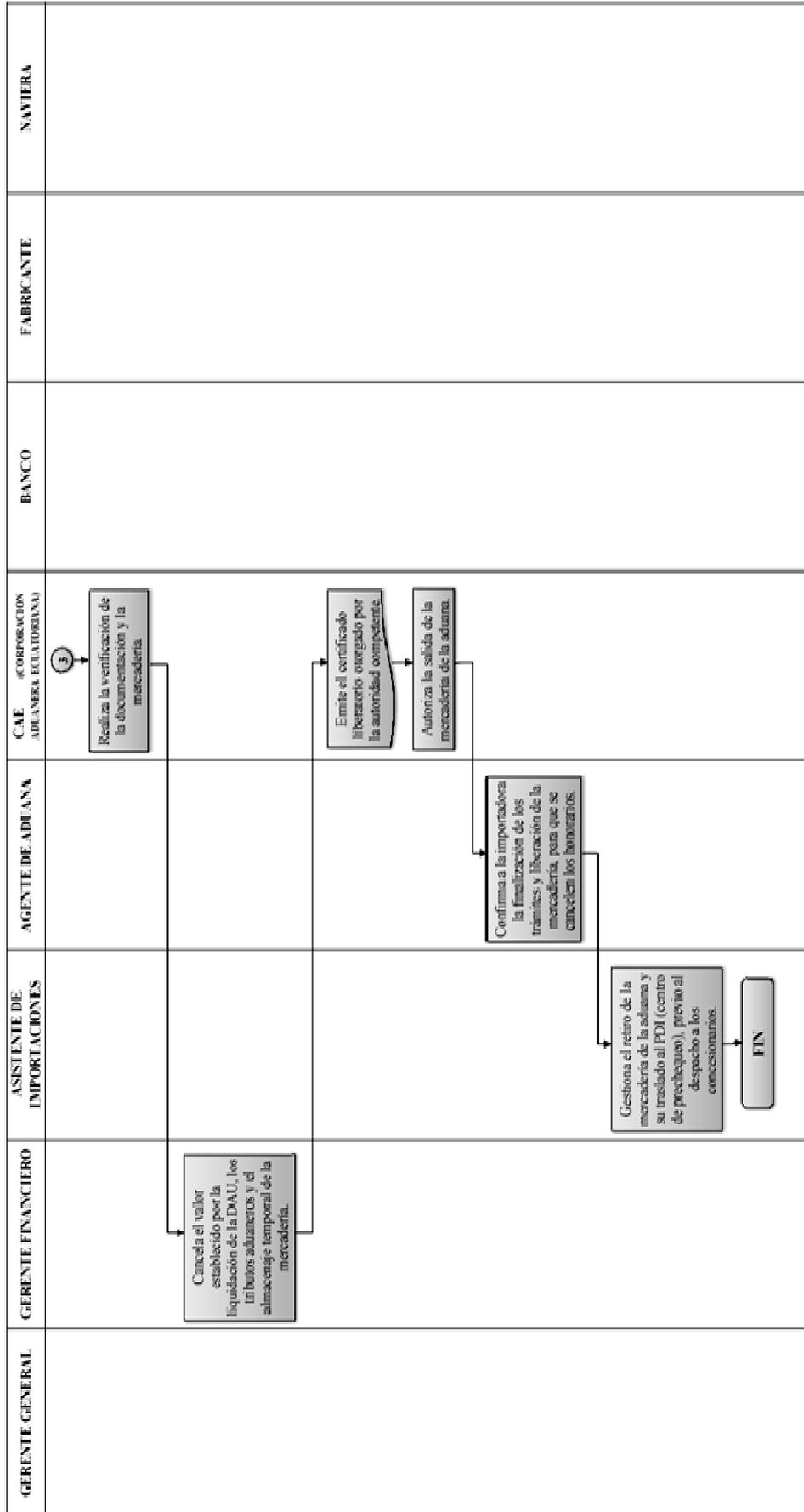
- Los requerimientos de los concesionarios son canalizados a través de la asistente de importaciones y se verifican los cupos mínimos establecidos, en base a lo cual se solicitará la cotización al fabricante en el exterior.
- La cotización deberá contener la siguiente información: descripción de los bienes requeridos, la cantidad de unidades disponibles, precios, plazos de entrega, condiciones de pago y de exportación.
- Previo al despacho de la mercadería por parte del fabricante, un mes antes de su embarque, se debe remitir una copia de la carta de crédito y de la transferencia realizada para garantizar que se efectuó el pago según las condiciones acordadas.
- El fabricante una vez que haya entregado el pedido en el puerto de embarque, deberá remitir a la importadora la factura comercial, packing list, certificado de origen, el conocimiento de embarque y cualquier otra documentación necesaria para los trámites en la aduana.
- El agente de aduana, será responsable efectuar todos los trámites necesarios para la nacionalización de la mercadería.
- La mercadería nacionalizada, será trasladada al PDI(Centro de pre chequeo), para luego ser distribuido a los diferentes concesionarios según el requerimiento.

4.5.1.5. Diagrama de flujo



GERENTE GENERAL	GERENTE FINANCIERO	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	AGENTE DE ADUANA	CAE (CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA)	BANCO	FABRICANTE	NAVIERA
	<p>1</p> <p>Gestiona con el Banco la apertura de una carta de crédito.</p>				<p>Solicita el envío de toda la documentación, para gestionar el trámite.</p> <p>Emite la carta de crédito a favor del fabricante.</p>		
	<p>Confirma al Asistente de Importaciones la emisión de la carta de crédito.</p>	<p>Realiza el contrato con el seguro y la empresa naviera.</p>				<p>Informa a la importadora, la fecha de la entrega.</p>	
	<p>Se contacta con el Banco, para que se proceda con el pago al fabricante.</p>	<p>Comunica al Gerente Financiero la fecha de entrega de la mercadería.</p> <p>Confirma al fabricante el pago, para el embarque de la mercadería.</p> <p>Contacta al fabricante con la empresa naviera.</p>					
						<p>Entrega la mercadería en el puerto de embarque.</p> <p>2</p>	





4.5.1.6. Descripción de procedimientos

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Asistente de Importaciones	1	Recibe los requerimientos enviados por los concesionarios autorizados de la marca y verifica los cupos mínimos establecidos. El listado debe contener la siguiente información: número de unidades, modelos, colores y otros datos específicos.
Asistente de Importaciones	2	Se contacta con el fabricante de vehículos en el exterior, envía el requerimiento y solicita la cotización respectiva.
Fabricante	3	Elabora y envía la cotización.
Asistente e Importaciones	4	Verifica la cotización, considerando la cantidad de unidades disponibles, precios, plazos de entrega, condiciones de pago y de exportación, y coteja con el requerimiento enviado.
Asistente de Importaciones	5	Envía la cotización al Gerente General, para su revisión y aprobación y proceder con la importación de los vehículos.
Gerente General	5.1.	Si no aprueba la cotización, continúa con la Actividad 2.
Gerente General	5.2	Si aprueba la cotización, continúa con la Actividad 6.
Asistente de Importaciones	6	Informa al fabricante sobre la aceptación de la cotización, y solicita la confirmación de las condiciones del pedido.
Fabricante	7	Emite la factura proforma y el packing list.
Asistente de Importaciones	8	Recibe la factura proforma y el packing list, y envía al Gerente Financiero para que se gestione la carta de crédito con el Banco.
Gerente Financiero	9	Gestiona con el Banco la apertura de una carta de crédito.
Banco	10	Solicita el envío de toda la documentación requerida sobre importación, para el trámite de la carta de crédito.
Banco	11	Emite la carta de crédito a favor de la empresa exportadora (Fabricante).

Gerente Financiero	12	Confirma al Asistente de Importaciones la emisión de la carta de crédito, para que se continúe con los trámites de la importación.
Asistente de Importaciones	13	Realiza el contrato con el seguro y la empresa naviera para el transporte de la mercadería.
Fabricante	14	Informa a la importadora, la fecha de la entrega de la mercadería.
Asistente de Importaciones	15	Comunica al Gerente Financiero la fecha de entrega de la mercadería, para que se gestione el pago al fabricante.
Gerente Financiero	16	Se contacta con el Banco, para que se proceda con el pago al fabricante.
Asistente de Importaciones	17	Confirma al fabricante el pago de la mercadería de acuerdo a los términos acordados, para que se proceda con el embarque de la mercadería.
Asistente de Importaciones	18	Contacta al fabricante con la empresa naviera, para que se pongan de acuerdo en la fecha en que se efectuará el embarque de la mercadería.
Fabricante	19	Entrega la mercadería en el puerto de embarque.
Naviera	20	Comunica a la importadora, la recepción de la mercadería y la fecha de salida del puerto.
Fabricante	21	Envía a la importadora, la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura comercial ▪ Packing list ▪ Certificado de origen ▪ Conocimiento de embarque
Asistente de Importaciones	22	Recibe y verifica la documentación para el envío al agente de aduana, para que se inicie los trámites para la nacionalización de la mercadería.
Agente de aduana	23	Revisa la información remitida, realiza la DAU (Declaración Aduanera Única), envía electrónicamente a través del SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior) y la presenta físicamente en el distrito de llega de la mercadería de la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana), adjunto la siguiente

		documentación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura comercial ▪ Póliza de seguro ▪ DAV (Declaración Andina de Valor) ▪ Certificado de origen ▪ Conocimiento de embarque
Naviera	24	Comunica a la importadora el arribo de la mercadería al puerto, para que se proceda con el trámite respectivo.
Agente de aduana	25	Realiza todos los trámites establecidos, para la verificación y desaduanización de la mercadería.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	26	Verifica la DAU y la documentación adjunto de la importación, para determinar si se cumplen con los requisitos establecidos por la entidad.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	26.1	Si no se cumplen con todos los requisitos establecidos por la entidad, continúa con la Actividad 25.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	26.2	Si se cumplen con todos los requisitos establecidos por el régimen, continúa con la Actividad 27.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	27	Acepta la declaración y le otorga un número de validación para continuar con el trámite, se establece el canal y fecha de aforo de la mercadería.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	28	Realiza la verificación de la documentación y la mercadería, a través del verificador de la aduana para autorizar el pago de los tributos aduaneros.
Gerente Financiero	29	Cancela el valor establecido por la liquidación de la DAU, los tributos aduaneros y el almacenaje temporal de la mercadería.
CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)	30	Emite el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente y se autoriza la salida de la mercadería de la aduana.
Agente de aduana	31	Confirma a la importadora la finalización de los trámites y la liberación de la mercadería, para que se cancelen los honorarios acordados.
Asistente de Importaciones	32	Gestiona el retiro de la mercadería de la aduana y su traslado al PDI (Centro de Prechequeo), para que posteriormente se distribuyan a los concesionarios.

4.5.2. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE VEHÍCULOS

CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS

4.5.2.1. Objetivos

- Establecer requerimientos y mecanismos necesarios, que regulen las operaciones relativas a la adquisición de vehículos.
- Determinar funciones y responsabilidades, que permitan canalizar de manera adecuada los trámites de adquisición, registro y control del inventario de vehículos.

4.5.2.2. Alcance

Este procedimiento está dirigido al área comercial de la empresa y el personal involucrado, ya que se inicia con la verificación del stock y el presupuesto de compras para establecer el requerimiento de inventario, hasta la recepción del pedido, y finaliza con el archivo de la factura a su vencimiento, para continuar con el proceso de pago.

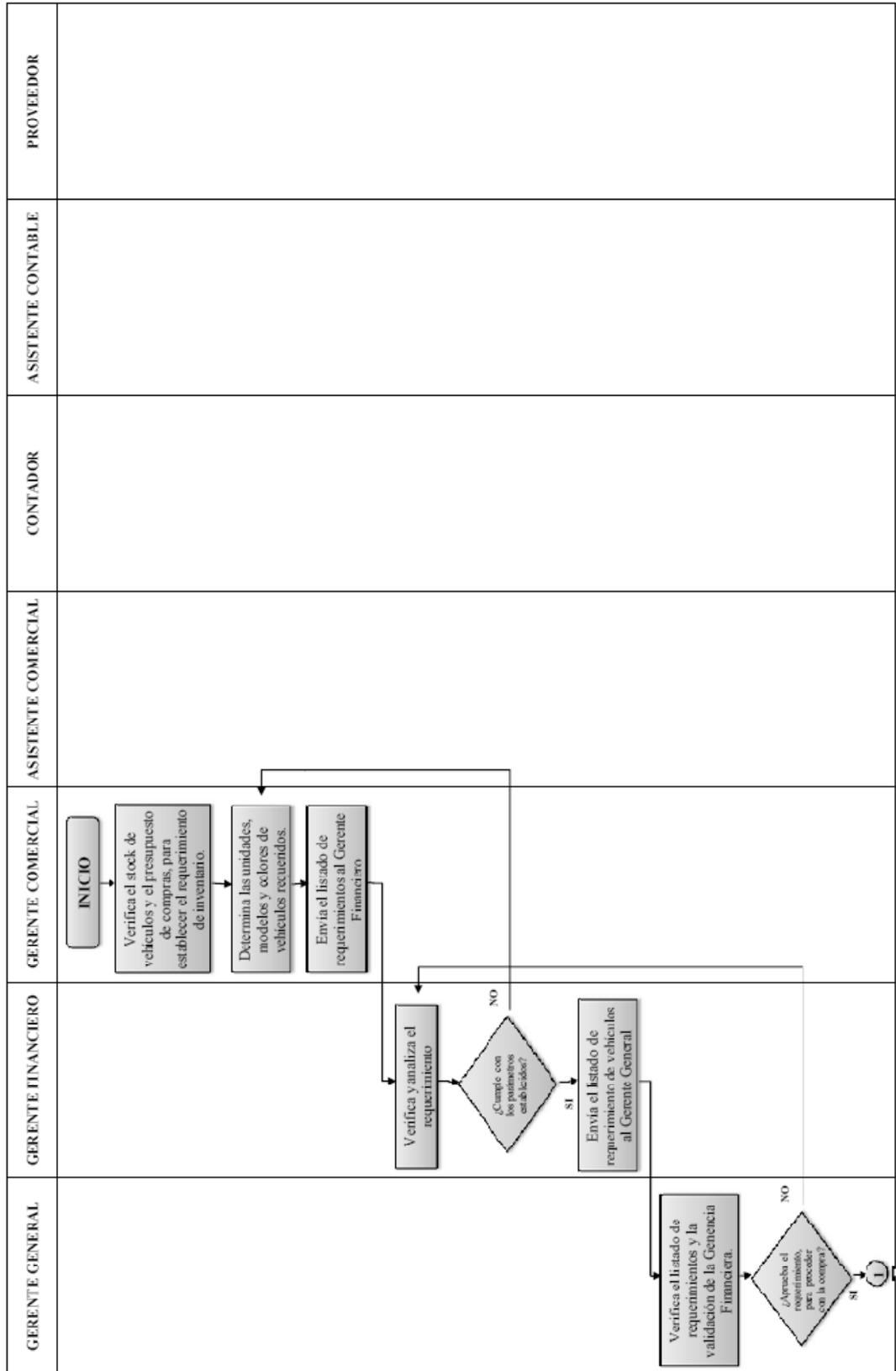
4.5.2.3. Responsables

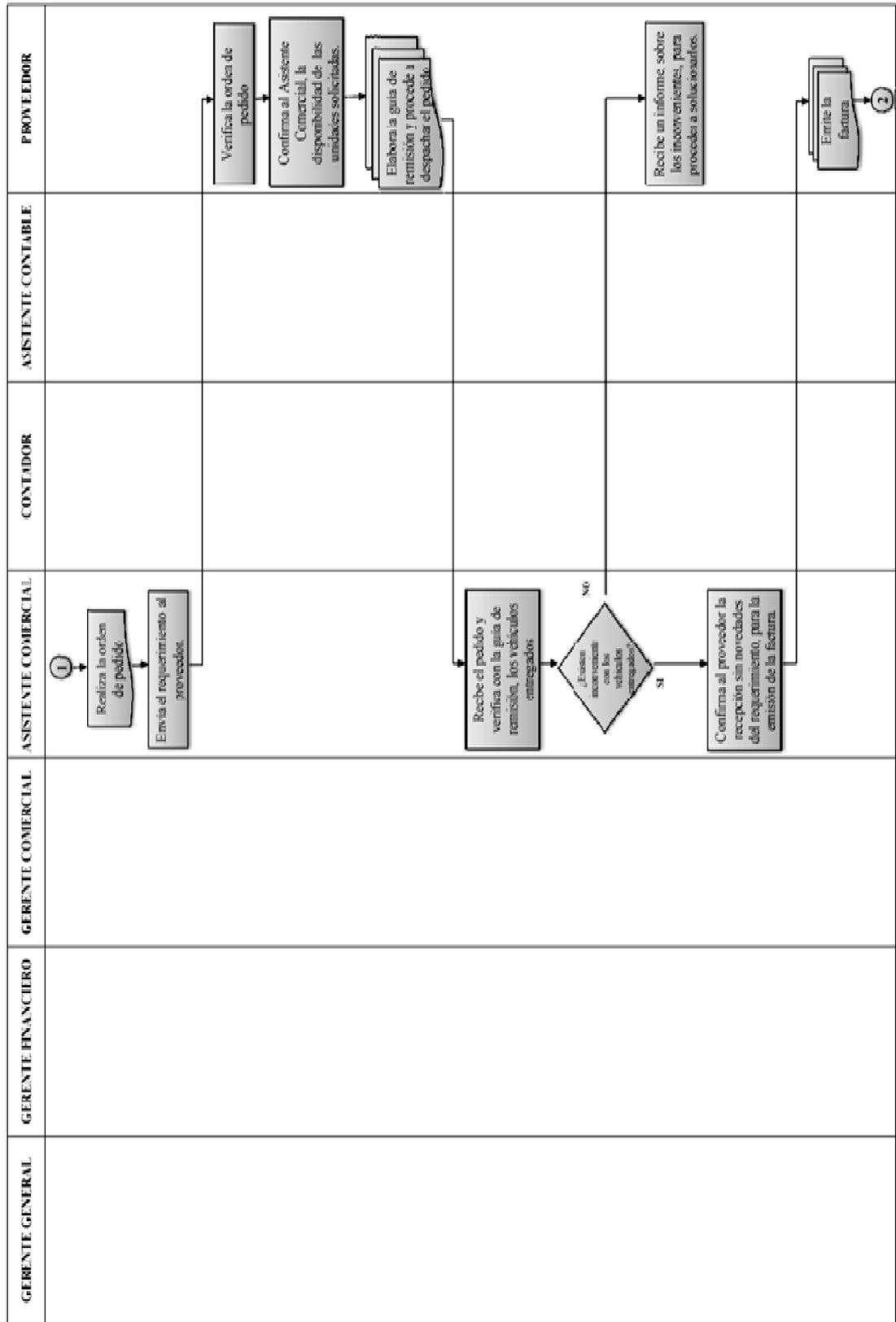
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente Comercial
- Asistente Comercial
- Contador
- Asistente Contable
- Proveedor

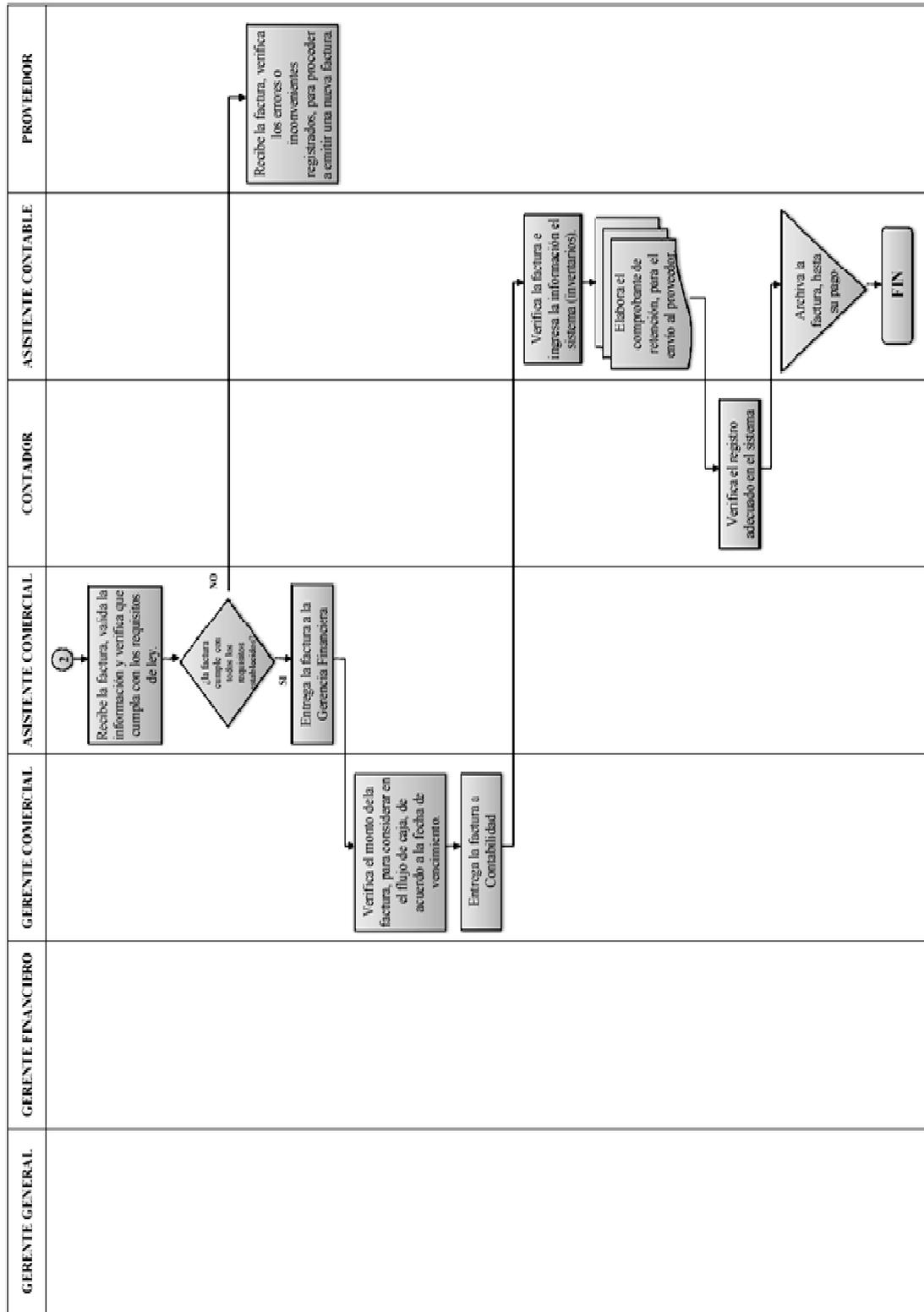
4.5.2.4. Políticas y condiciones generales

- Las solicitudes de requerimientos serán canalizadas por la Gerencia Comercial y Gerencia Financiera, ya que no existe un departamento específico que cumpla con esta función.
- La Gerencia General, es la única autoridad responsable de autorizar la compra de inventario.
- Los bienes adquiridos ingresaran al patio de vehículos destinado, dónde se verificará su estado y concordancia con el requerimiento.
- La factura de compra será entregada a Contabilidad para su ingreso en el sistema, emisión del comprobante de retención respectivo (de ser el caso) y archivo hasta su cancelación.

4.5.2.5. Diagrama de flujo







4.5.2.6. Descripción de procedimientos

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Gerente Comercial	1	Verifica el stock de vehículos y el presupuesto de compras, para establecer el requerimiento de inventario.
Gerente Comercial	2	Determina las unidades, modelos y colores de vehículos requeridos, de acuerdo a las condiciones establecidas por cada proveedor, en base a reportes de ventas mensuales y tendencias del mercado.
Gerente Comercial	3	Envía el listado de requerimientos al Gerente Financiero para la verificación y análisis de unidades requeridas por marca de vehículo, especificando cantidades, códigos de modelos, colores y precios estimados.
Gerente Financiero	4	Verifica y analiza el requerimiento, ya que este debe cumplir ciertos parámetros: estar contemplado en el presupuesto de compras y el stock actual de vehículos debe ser insuficiente para cubrir las proyecciones de ventas establecidas. Además evalúa la disponibilidad de fondos para efectuar la compra, en base al plazo de pago establecido por el proveedor, ya que debe ser considerado en el flujo de caja.
Gerente Financiero	4.1	Si el listado de requerimiento de vehículos no cumple con todos los parámetros establecidos, continúa con la Actividad 2.
Gerente Financiero	4.2	Si el listado de requerimiento de vehículos cumple con los parámetros establecidos, continúa con la Actividad 6.
Gerente Financiero	5	Envía el listado de requerimiento de vehículos al Gerente General, para la aprobación de la compra.
Gerente General	6	Verifica el listado de requerimientos y la validación de la Gerencia Financiera, para su aprobación y proceder con la compra.
Gerente General	6.1	Si no aprueba el listado de requerimiento de vehículos, continúa con la Actividad 4.
Gerente General	6.2	Si aprueba el listado de requerimiento de

		vehículos, continúa con la Actividad 7.
Asistente Comercial	7	Realiza la orden de pedido, en base al listado de requerimiento de vehículos aprobado.
Asistente Comercial	8	Envía el requerimiento al proveedor
Proveedor	9	Verifica la orden de pedido
Proveedor	10	Confirma al Asistente Comercial, la disponibilidad de las unidades solicitadas, precios y fechas de entrega.
Proveedor	11	Elabora la guía de remisión y procede a despachar el pedido
Asistente Comercial	12	Recibe el pedido y verifica con la guía de remisión, los vehículos entregados. Además verifica que los vehículos se encuentren en perfectas condiciones sin rayones o golpes.
Asistente Comercial	12.1	Si existen inconvenientes con los vehículos entregados, continúa con la Actividad 13.
Asistente Comercial	12.2	Si no existen inconvenientes con los vehículos entregados, continúa con la Actividad 14.
Proveedor	13	Recibe un informe, sobre los inconvenientes registrados con los vehículos entregados, para proceder a solucionarlos.
Asistente Comercial	14	Confirma al proveedor la recepción sin novedades del requerimiento, para la emisión de la factura.
Proveedor	15	Emite la factura
Asistente Comercial	16	<p>Recibe la factura y valida la información, para lo cual se debe verificar que la factura contenga la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razón social, nombre completo ▪ RUC ▪ Dirección ▪ Teléfono ▪ Fecha de emisión y vencimiento ▪ Detalle de la cantidad, código del producto, precio unitario, precio total (acordados previamente con el proveedor) ▪ Forma de pago

		Además debe verificar que cumpla con los requisitos de ley.
Asistente Comercial	16.1	Si la factura no cumple con todos los requisitos establecidos, continúa con la Actividad 17.
Asistente Comercial	16.2	Si la factura es correcta y cumple con todos los requisitos establecidos, continúa con la Actividad 18.
Proveedor	17	Recibe la factura, verifica los errores o inconvenientes registrados, para proceder a emitir una nueva factura.
Asistente Comercial	18	Entrega la factura a la Gerencia Financiera.
Gerente Comercial	19	Verifica el monto de la factura, para considerar en el flujo de caja, de acuerdo a la fecha de vencimiento.
Gerente Comercial	20	Entrega la factura a Contabilidad.
Asistente Contable	21	Verifica la factura e ingresa la información el sistema en el módulo de inventarios.
Asistente Contable	22	Elabora el comprobante de retención, para el envío al proveedor.
Contador	23	Verifica el registro adecuado de la compra de inventarios, en el sistema.
Asistente Contable	24	Archiva la factura hasta que se cumpla con la fecha de vencimiento, para continuar con el proceso de pago.

4.5.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN O VENTA DE VEHÍCULOS

CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS

4.5.3.1. Objetivos

- Establecer lineamientos que regulen la actividad de ventas, que involucre al personal de ventas (asesores) y la Gerencia Comercial, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados por la administración.
- Proporcionar información adecuada al personal de ventas, referente a las opciones de financiamiento y requerimientos fijados para el efecto.
- Determinar los niveles de autorización requeridos, para la aprobación de créditos concedidos en la venta de vehículos.

4.5.3.2. Alcance

Este procedimiento involucra a todo el personal de ventas, e inicia con la visita del cliente a la concesionaria, la oferta de los vehículos disponibles y las opciones de financiamiento a las que puede acceder en función de sus necesidades, para la posterior aceptación de la cotización; y finaliza con la entrega del vehículo al cliente.

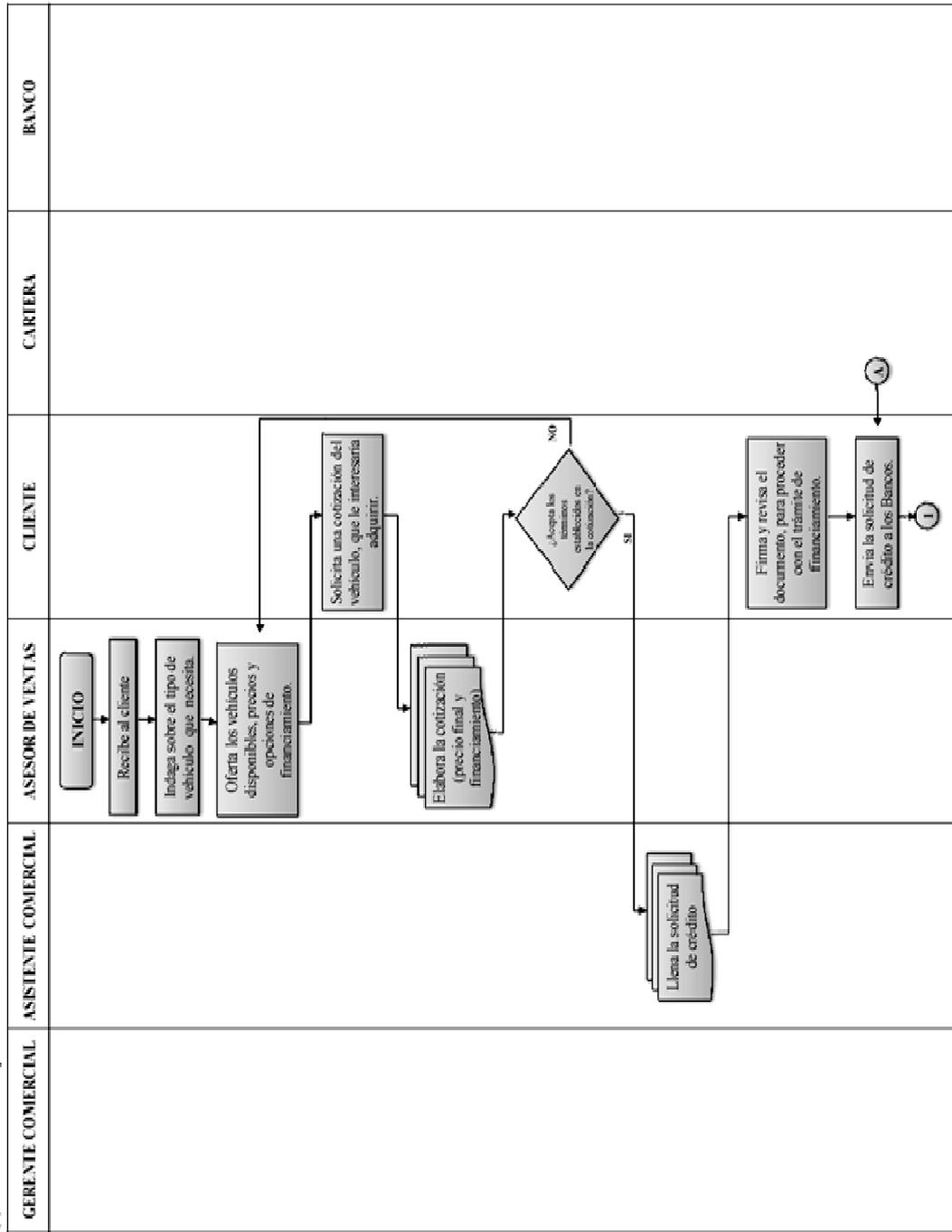
4.5.3.3. Responsables

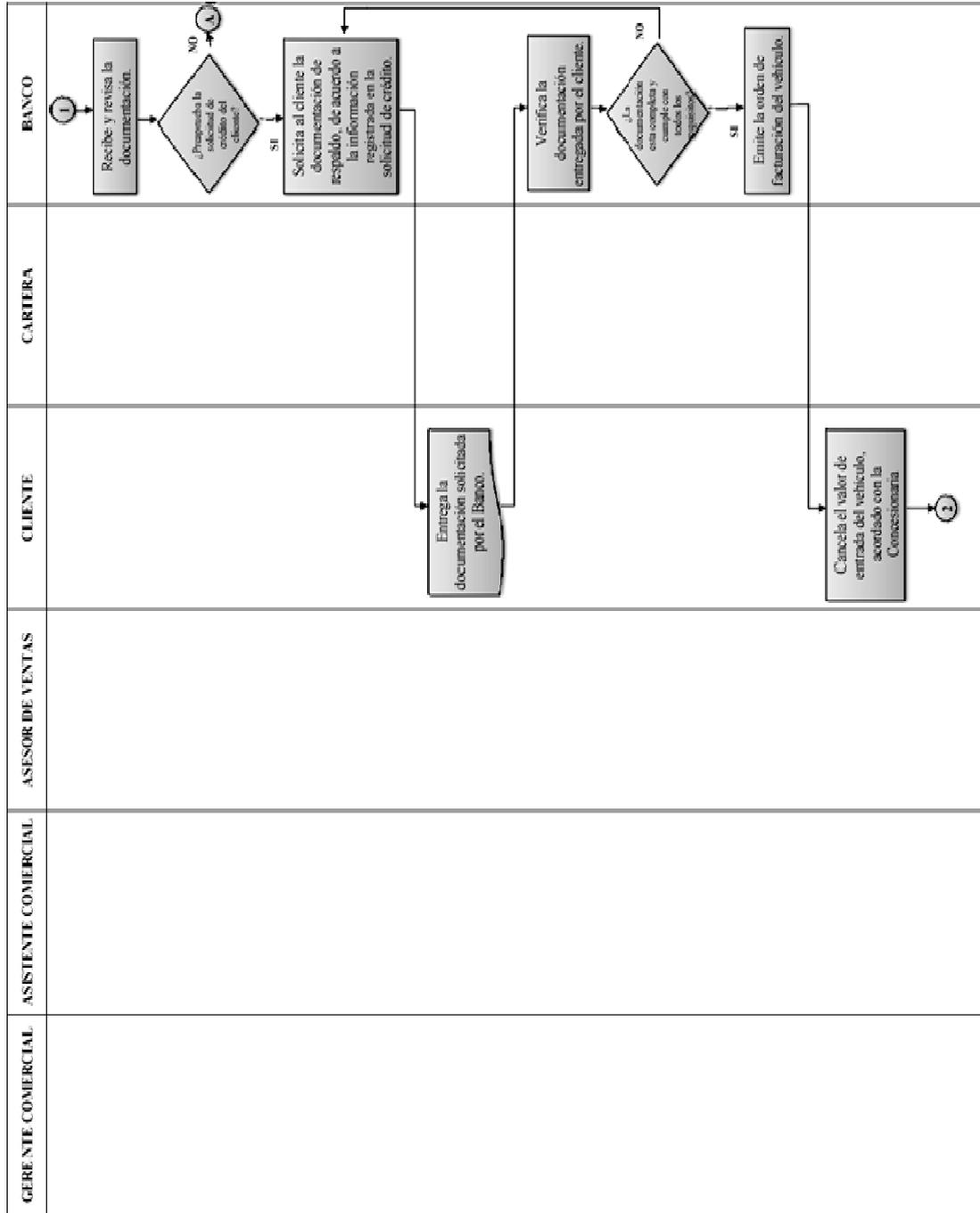
- Gerente Financiero
- Gerente Comercial
- Asistente Comercial
- Asesor de Ventas
- Cliente
- Cartera
- Banco
- Recepcionista

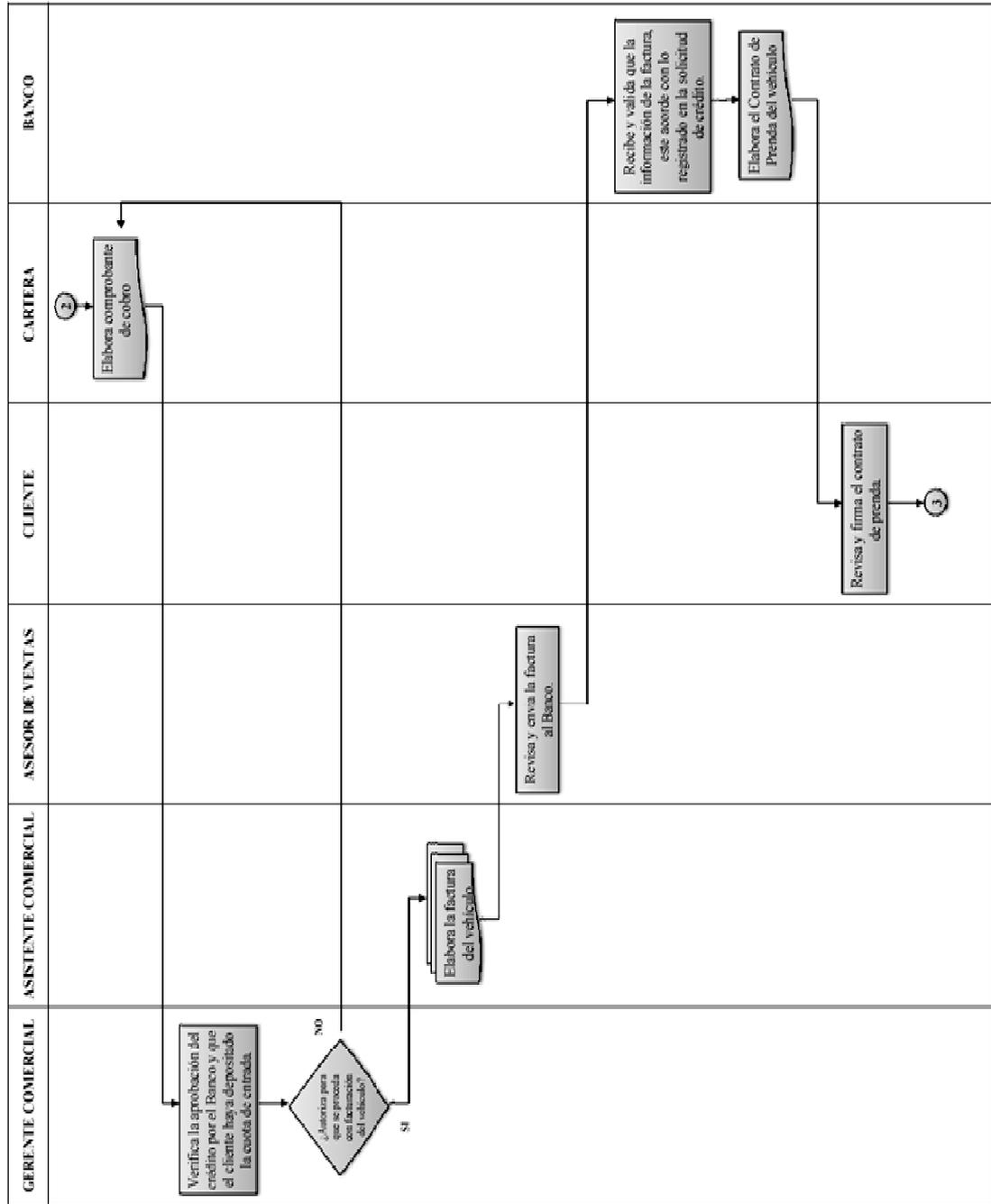
4.5.3.4. Políticas y condiciones generales

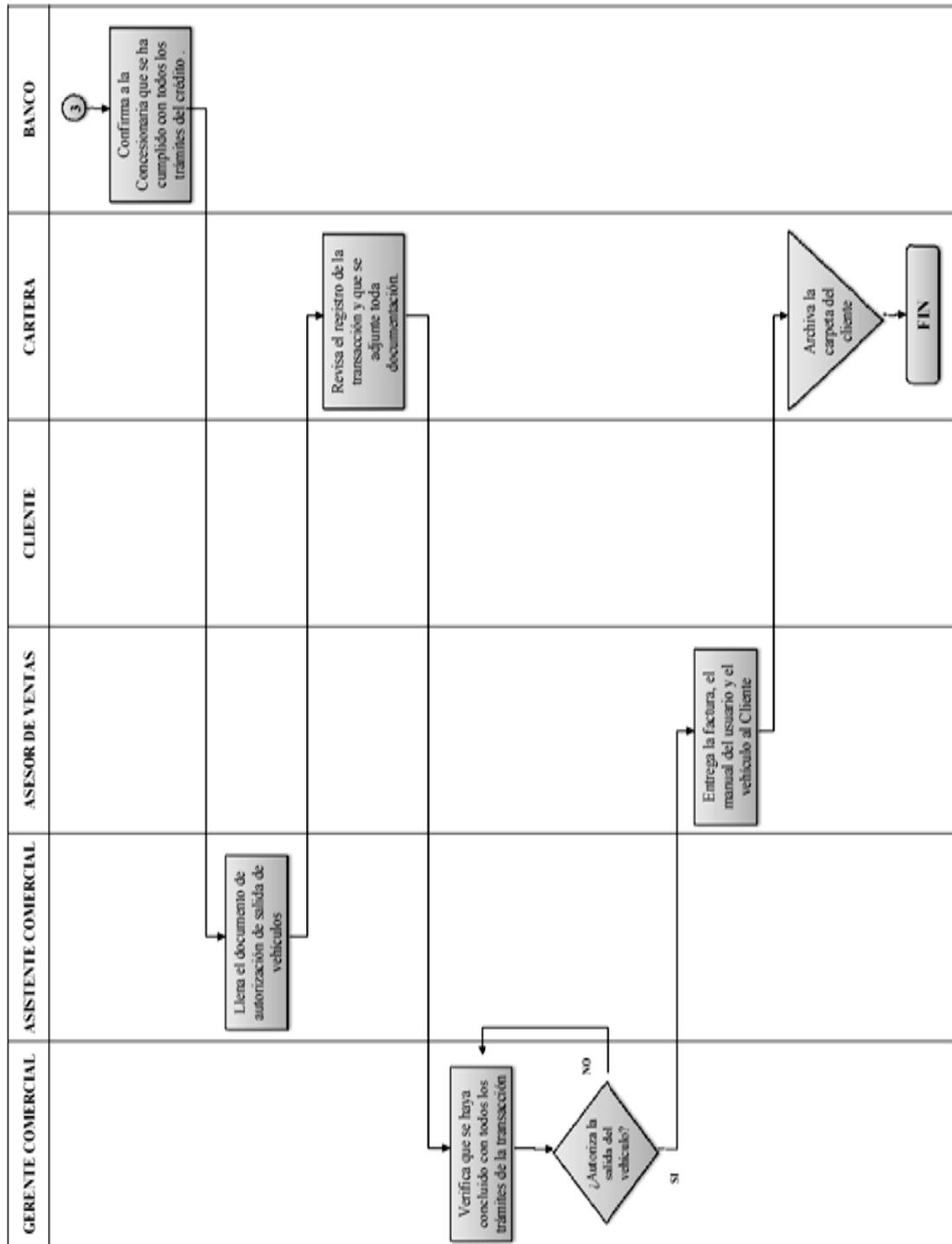
- La venta de vehículos puede realizarse únicamente a través de tres modalidades: contado, crédito directo y crédito con entidades financieras.
- Se otorgan descuentos en ventas en efectivo hasta del 2%, y en el caso de modelos antiguos.
- Las solicitudes de crédito deben ser llenadas de forma obligatoria, por los clientes que desean financiar la compra del vehículo, además de adjuntar la documentación requerida.
- El Gerente Financiero es quien aprueba la solicitud de crédito, en el caso de ventas mediante crédito directo.
- En las ventas mediante crédito financiado por el Banco, se exige el 30% de entrada, y el saldo se difiere de acuerdo a los plazos establecidos por la entidad financiera.
- En financiamientos mediante crédito directos se exige el 60% de entrada y el saldo financiado a 6 meses plazo máximo más intereses. Además que el cliente debe firmar letras de cambio que respalden la deuda.
- La tasa de interés fijada por el concesionario en las ventas mediante crédito directo, se establece en base a la tasa de interés activa vigente en el mercado.

4.5.3.5. Diagrama de flujo
(a) Crédito financiado por el Banco

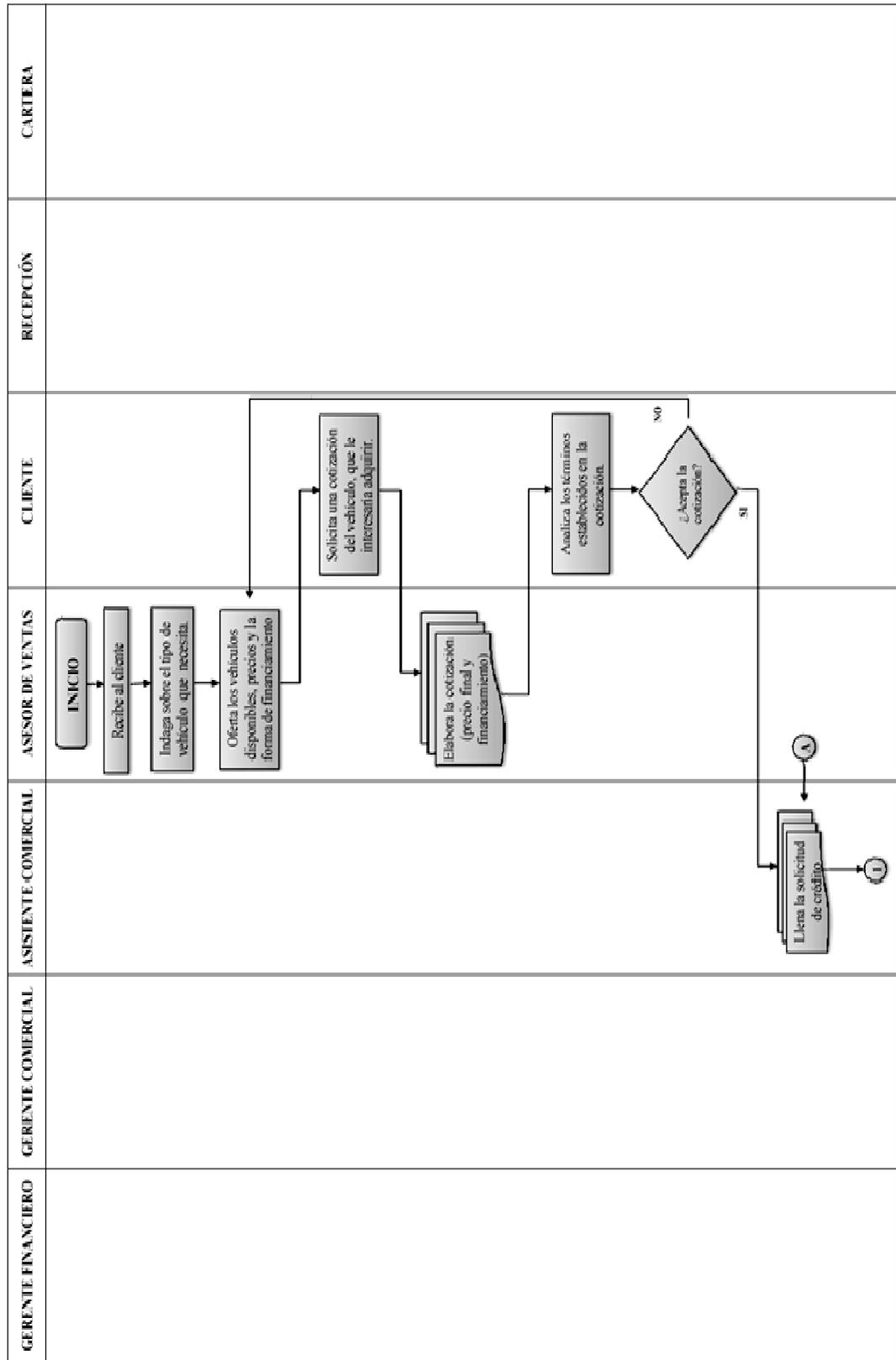


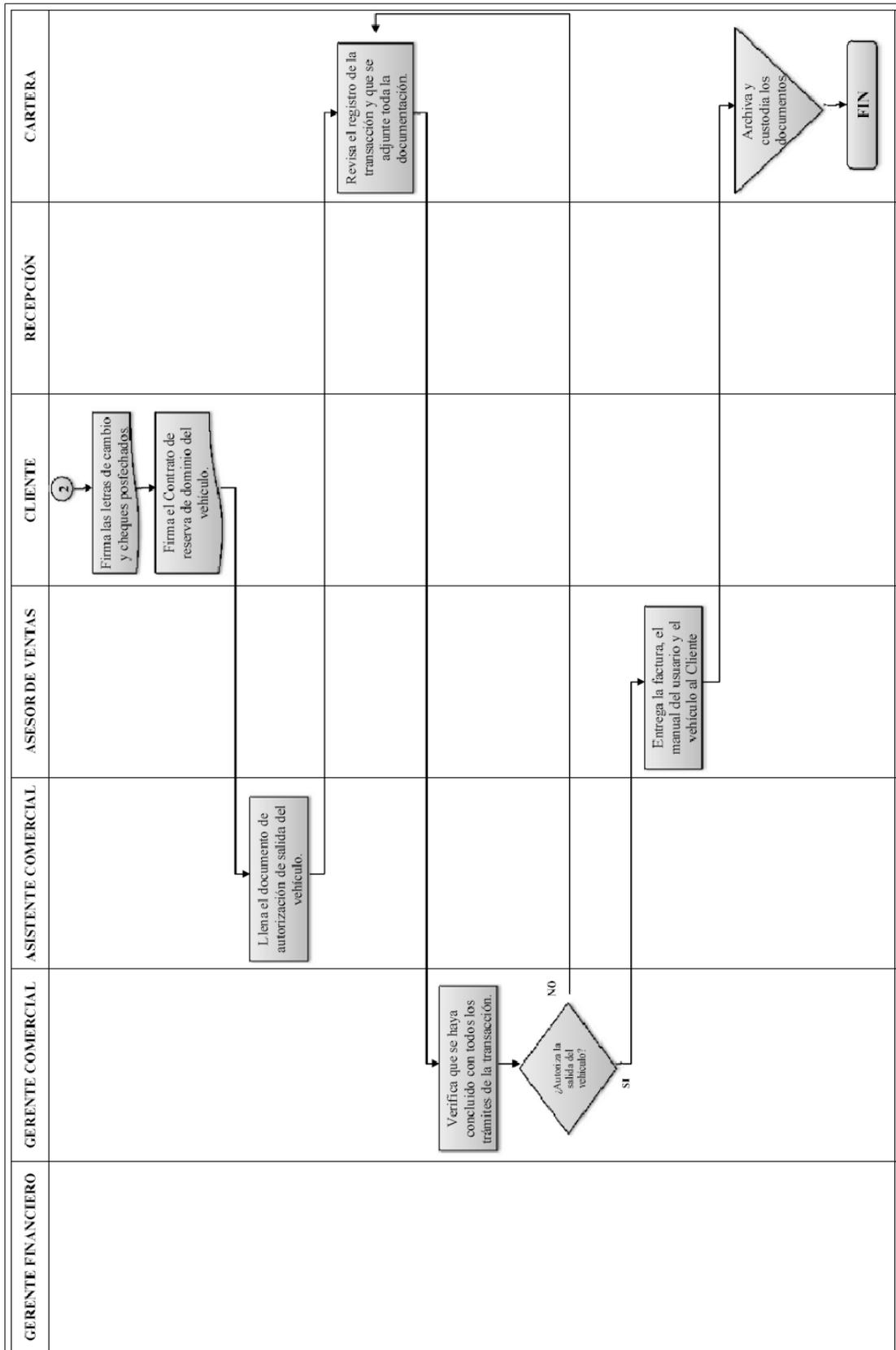




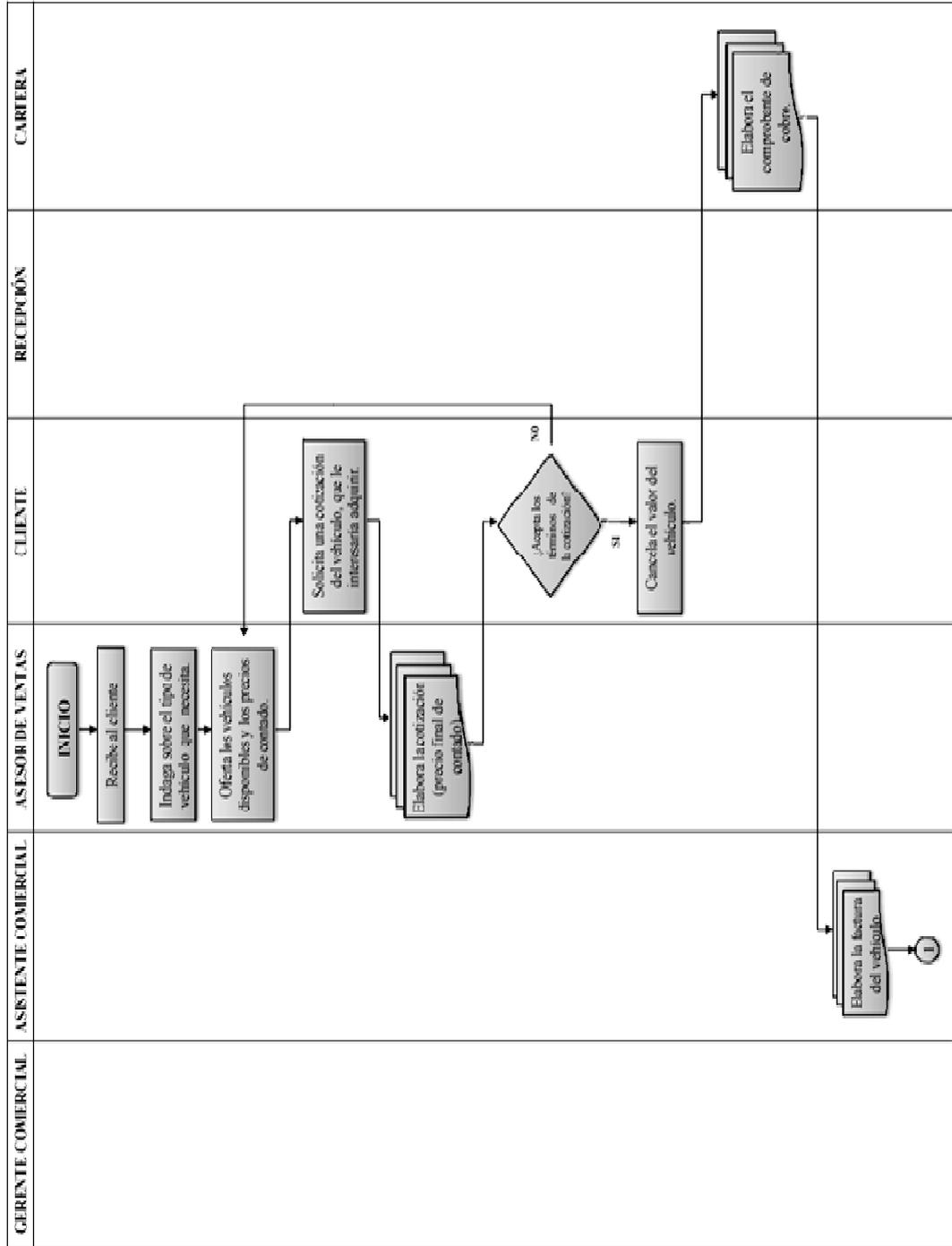


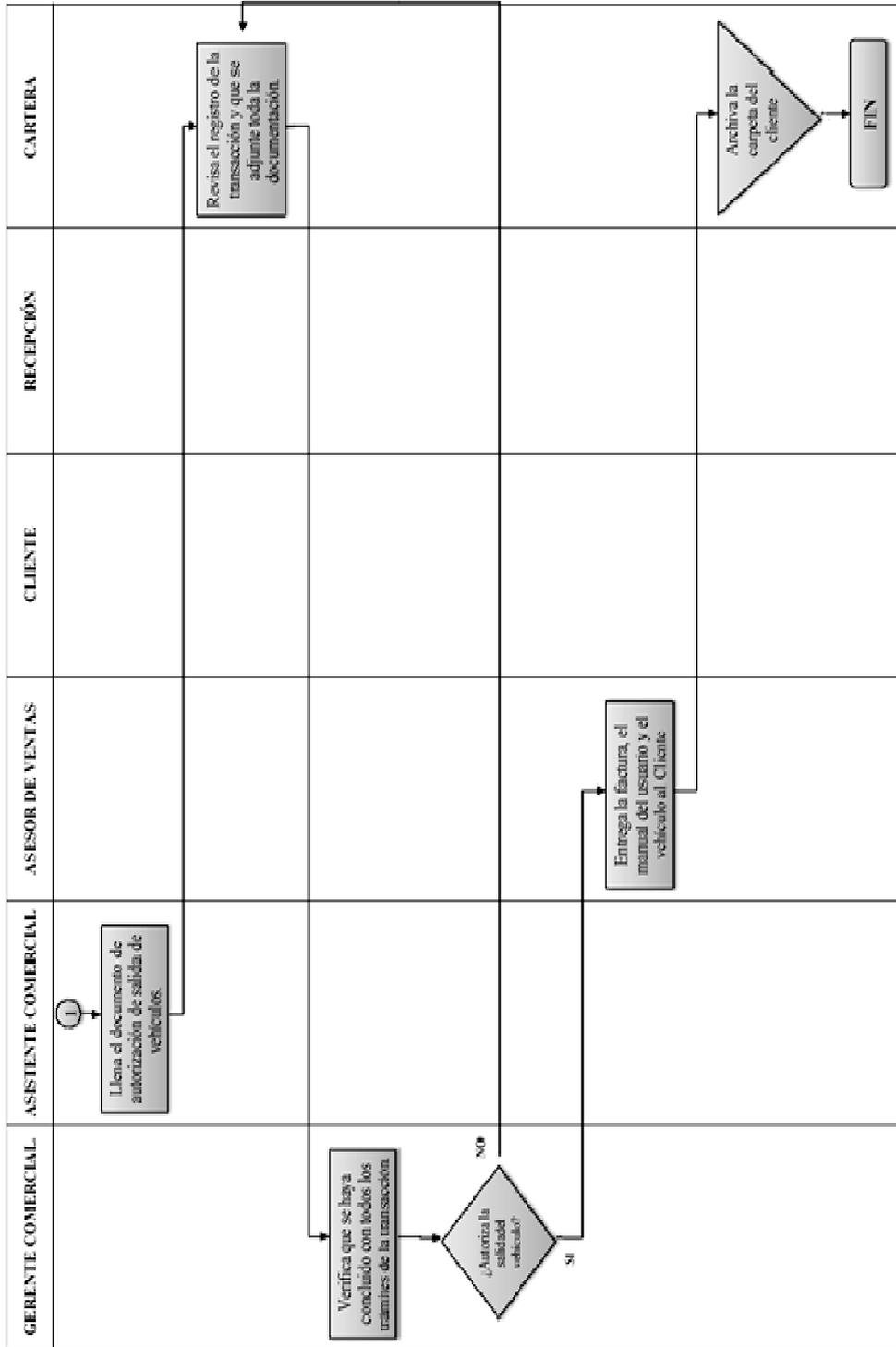
(b) Crédito Directo





(c) Contado





4.5.3.6. Descripción de procedimientos

(a) Crédito financiado por el Banco

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Asesor de Ventas	1	Recibe al cliente
Asesor de Ventas	2	Indaga sobre el tipo de vehículo que necesita el cliente, en base al uso que le vaya a dar al vehículo y el presupuesto que maneje.
Asesor de Ventas	3	Oferta los vehículos disponibles, precios y las opciones de financiamiento.
Cliente	4	Solicita una cotización del vehículo, que le interesaría adquirir.
Asesor de Ventas	5	Elabora la cotización, en la que se establece el precio final del vehículo y la forma de financiamiento.
Cliente	6	Analiza los términos establecidos en la cotización, para determinar si procede con los trámites respectivos para la compra del vehículo.
Cliente	6.1	Si no acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 3.
Cliente	6.2	Si acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 7.
Asistente Comercial	7	Llena la solicitud de crédito, de acuerdo a la información proporcionada por el cliente.
Cliente	8	Firma y revisa el documento, para proceder con el trámite de financiamiento.
Asistente Comercial	9	Envía la solicitud de crédito a los Bancos, para determinar que entidad podría otorgar el crédito al cliente para la compra del vehículo.
Banco	10	Recibe y revisa la documentación, para la pre aprobación de la solicitud de crédito.
Banco	10.1	Si no pre aprueba la solicitud de crédito del cliente, continúa con la Actividad 9.
Banco	10.2	Si pre aprueba la solicitud de crédito del cliente, continúa con la Actividad 11.
Banco	11	Solicita al cliente la documentación de respaldo, de acuerdo a la información registrada en la solicitud de crédito.
Cliente	12	Entrega la documentación solicitada por el Banco, para continuar con el trámite del crédito.
Banco	13	Verifica que la documentación entregada por el cliente, este completa y cumpla con todos los requisitos establecidos.
Banco	13.1	Si la documentación no está completa y no cumple con todos los requisitos establecidos por el Banco, continúa con la Actividad 11.

Banco	13.2	Si la documentación esta completa y cumple con todos los requisitos establecidos por el Banco, continúa con la Actividad 14.
Banco	14	Emite la orden de facturación del vehículo.
Cliente	15	Cancela el valor de entrada del vehículo, acordado con la Concesionaria.
Cartera	16	Elabora el comprobante de cobro, por la cancelación de la cuota de entrada.
Gerente Comercial	17	Verifica que el crédito haya sido aprobado por el Banco y que el cliente ha efectuado el pago de la cuota de entrada, para emitir la autorización respectiva para proceder con la facturación del vehículo.
Gerente Comercial	17.1	Si no autoriza para que se proceda con la facturación del vehículo, continúa con la Actividad 16.
Gerente Comercial	17.2	Si autoriza para que se proceda con la facturación del vehículo, continúa con la Actividad 18.
Asistente Comercial	18	Elabora la factura del vehículo, de acuerdo a los términos acordados con el cliente.
Asesor de Ventas	19	Revisa la factura y la envía al Banco, para que se adjunte a la documentación que respalda el crédito.
Banco	20	Recibe y valida que la información de la factura, este acorde con lo registrado en la solicitud de crédito.
Banco	21	Elabora el Contrato de Prenda del vehículo.
Cliente	22	Revisa y firma el Contrato de Prenda.
Banco	23	Confirma a la Concesionaria que se ha cumplido con todos los trámites requeridos para el crédito.
Asistente Comercial	24	Llena el documento de autorización de salida de vehículos.
Cartera	25	Revisa el registro de la transacción y que se adjunten todos los respaldos en la carpeta del cliente.
Gerente Comercial	26	Verifica que se haya concluido con todos los trámites de la transacción, para proceder autorizar la salida del vehículo de la Concesionaria.
Gerente Comercial	26.1	Si no autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 25.
Gerente Comercial	26.2	Si autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 27.
Asesor de Ventas	27	Entrega la factura, el manual del usuario y el vehículo al Cliente.
Cartera	28	Archiva la carpeta del cliente.

(b) Crédito Directo

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Asesor de Ventas	1	Recibe al cliente
Asesor de Ventas	2	Indaga sobre el tipo de vehículo que necesita el cliente, en base al uso que le vaya a dar al vehículo y el presupuesto que maneje.
Asesor de Ventas	3	Oferta los vehículos disponibles, precios y las opciones de financiamiento.
Cliente	4	Solicita una cotización del vehículo, que le interesaría adquirir.
Asesor de Ventas	5	Elabora la cotización, en la que se establece el precio final del vehículo y la forma de financiamiento.
Cliente	6	Analiza los términos establecidos en la cotización, para determinar si procede con los trámites respectivos para la compra del vehículo.
Cliente	6.1	Si no acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 3.
Cliente	6.2	Si acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 7.
Asistente Comercial	7	Llena la solicitud de crédito, de acuerdo a la información proporcionada por el cliente.
Cliente	8	Firma y entrega la documentación requerida para la aprobación del crédito.
Recepción	9	Verifica la veracidad de los datos registrados por el cliente.
Recepción	9.1	Si los datos proporcionados por el cliente son erróneos, continúa con la Actividad 7.
Recepción	9.2	Si los datos proporcionados por el cliente son reales, continúa con la Actividad 10.
Gerente Financiero	10	Revisa la carpeta del cliente y el reporte de la central de riesgos en el caso de clientes nuevos, y adicionalmente el historial de pagos en clientes antiguos, para la aprobación de la solicitud de crédito.
Gerente Financiero	10.1	Si no aprueba la solicitud de crédito del cliente, continúa con la Actividad 11.
Gerente Financiero	10.2	Si aprueba la solicitud de crédito del cliente, continúa con la Actividad 12.
Gerente Financiero	11	Rechaza la concesión del crédito al cliente.
Asistente Comercial	12	Elabora un documento para la suscripción del crédito, en el que se detalla la siguiente información: <ul style="list-style-type: none">▪ Datos del cliente▪ Datos del vehículo▪ Plazo▪ Tasa de interés

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantías ▪ Condiciones de crédito.
Cliente	13	Cancela el valor de entrada del vehículo, generalmente se exige el 60% de entrada y la diferencia se difiere máximo a 6 meses plazo.
Cartera	14	Elabora el comprobante de cobro, por la cancelación de la entrada del vehículo.
Asistente Comercial	15	Elabora la factura del vehículo, de acuerdo a los términos acordados con el cliente.
Cliente	16	Firma las letras de cambio y cheques posfechados, por el saldo pendiente de pago.
Cliente	17	Firma el Contrato de Reserva de Dominio del vehículo, para su inscripción en el Registro Mercantil.
Asistente Comercial	18	Llena el documento de autorización de salida del vehículo.
Cartera	19	Revisa el registrado de la transacción y que se adjunten todos los respaldos en la carpeta del cliente.
Gerente Comercial	20	Verifica que se haya concluido con todos los trámites de la transacción, para proceder autorizar la salida del vehículo de la Concesionaria.
Gerente Comercial	20.1	Si no autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 19.
Gerente Comercial	20.2	Si autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 21.
Asesor de Ventas	21	Entrega la factura, el manual del usuario y el vehículo al Cliente.
Cartera	22	Archiva y custodia las letras de cambio y cheques posfechados, Contrato de Reserva de Dominio y la carpeta del cliente.

(c) Contado

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Ventas	1	Recibe al cliente
Asesor de Ventas	2	Indaga sobre el tipo de vehículo que necesita el cliente, en base al uso que le vaya a dar al vehículo y el presupuesto que maneje.
Asesor de Ventas	3	Oferta los vehículos disponibles y los precios de contado.
Cliente	4	Solicita una cotización del vehículo, que le interesaría adquirir.
Asesor de Ventas	5	Elabora la cotización, en la que se establece el precio final de contado del vehículo.
Cliente	6	Analiza los términos establecidos en la cotización, para determinar si procede con los trámites respectivos para la compra del vehículo.
Cliente	6.1	Si no acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 3.
Cliente	6.2	Si acepta los términos establecidos en la cotización, continúa con la Actividad 7.
Cliente	7	Cancela el valor del vehículo, de acuerdo a lo acordado con la Concesionaria.
Cartera	8	Elabora el comprobante de cobro, por la cancelación del vehículo.
Asistente Comercial	9	Elabora la factura del vehículo, de acuerdo a los términos acordados con el cliente.
Asistente Comercial	10	Llena el documento de autorización de salida de vehículos.
Cartera	11	Revisa el registrado de la transacción y que se adjunten todos los respaldos en la carpeta del cliente.
Gerente Comercial	12	Verifica que se haya concluido con todos los trámites de la transacción, para proceder autorizar la salida del vehículo de la Concesionaria.
Gerente Comercial	12.1	Si no autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 11.
Gerente Comercial	12.2	Si autoriza la salida del vehículo de la Concesionaria, continúa con la Actividad 13.
Asesor de Ventas	13	Entrega la factura, el manual del usuario y el vehículo al Cliente.
Cartera	14	Archiva la carpeta del cliente.

4.5.4. PROCESO DE COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS

Este es complementario al proceso de ventas, ya que de acuerdo a lo especificado en las formas de pago estas pueden ser al contado o crédito (directo o con entidades financieras), lo que conlleva una gestión de cobranza y recuperación de cartera.

Debemos estar de acuerdo con la aserción de que las empresas viven de las ventas ya que son generadoras de ingresos, por lo que *“una venta culmina con la cobranza de dicha venta”*.

4.5.4.1. Objetivos

- Asegurar la integridad de los recursos monetarios que la entidad recibe de los clientes por la venta de vehículos, al igual que el registro oportuno por parte de Cartera y Contabilidad.
- Disponer de información actualizada sobre los valores depositados en los Bancos, cheques pendientes de cobro y cuentas por cobrar clientes.
- Determinar aspectos relacionados con el proceso de gestión de cobranza y recuperación de cartera vencida.

4.5.4.2. Alcance

Este procedimiento está dirigido al área de cartera y el resto del personal involucrado, y parte desde el pago en efectivo, cheque, transferencia bancaria o el depósito directo en el Banco por parte del Cliente o la Financiera para abonar o cancelar la cuenta por cobrar por la adquisición del vehículo; y concluye con la elaboración del comprobante de cobro y el registro contable de la transacción.

Con respecto a la gestión para la recuperación de la cartera vencida, inicia con la determinación de la cartera pendiente de cobro y la gestión respectiva para su

recuperación, y finaliza con el pago por parte del cliente o la autorización para que se proceda con el proceso de cobro judicial.

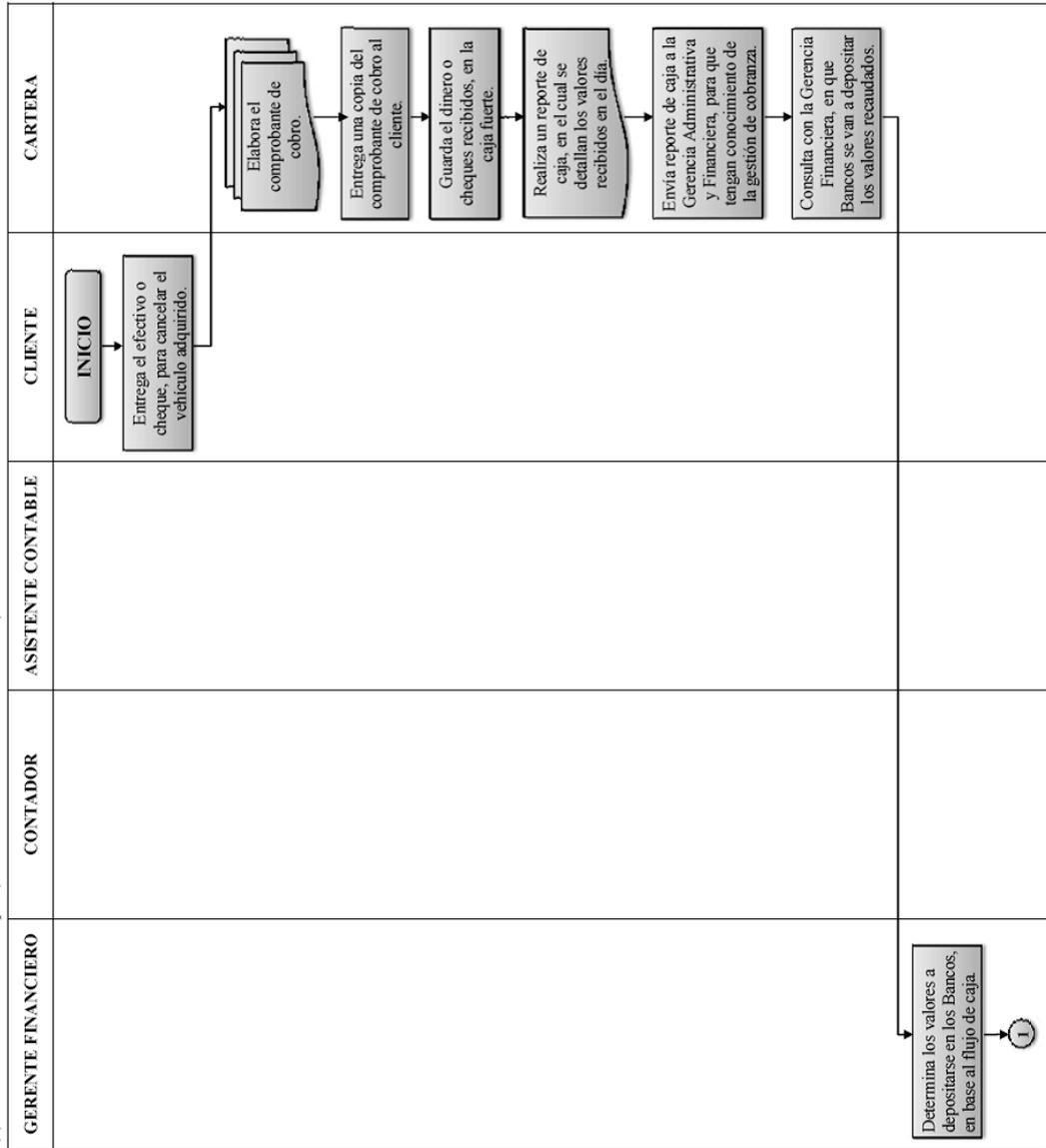
4.5.4.3. Responsables

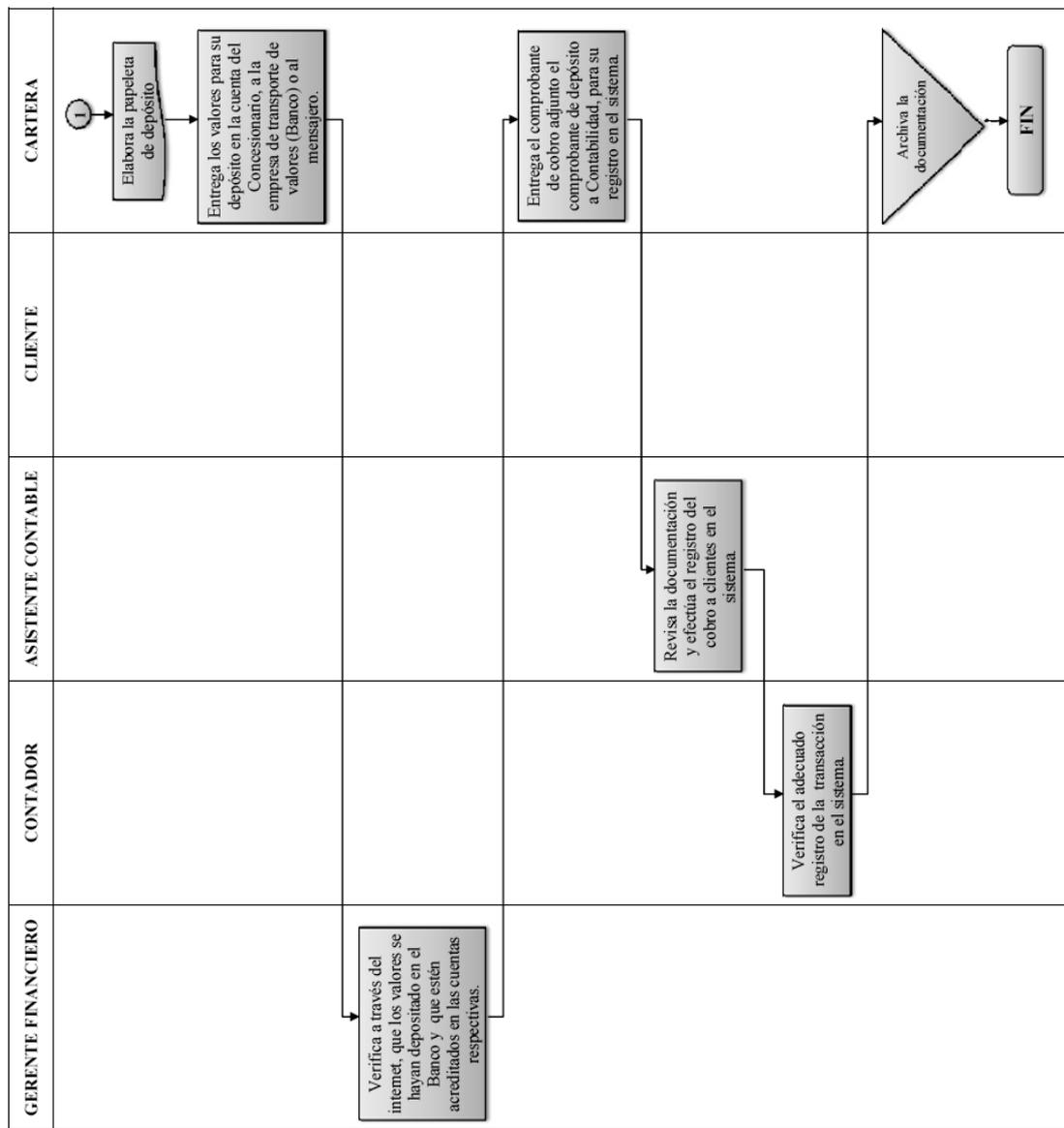
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente Administrativo
- Cliente
- Cartera
- Recepcionista
- Contador
- Asistente Contable

4.5.4.4. Políticas y condiciones generales

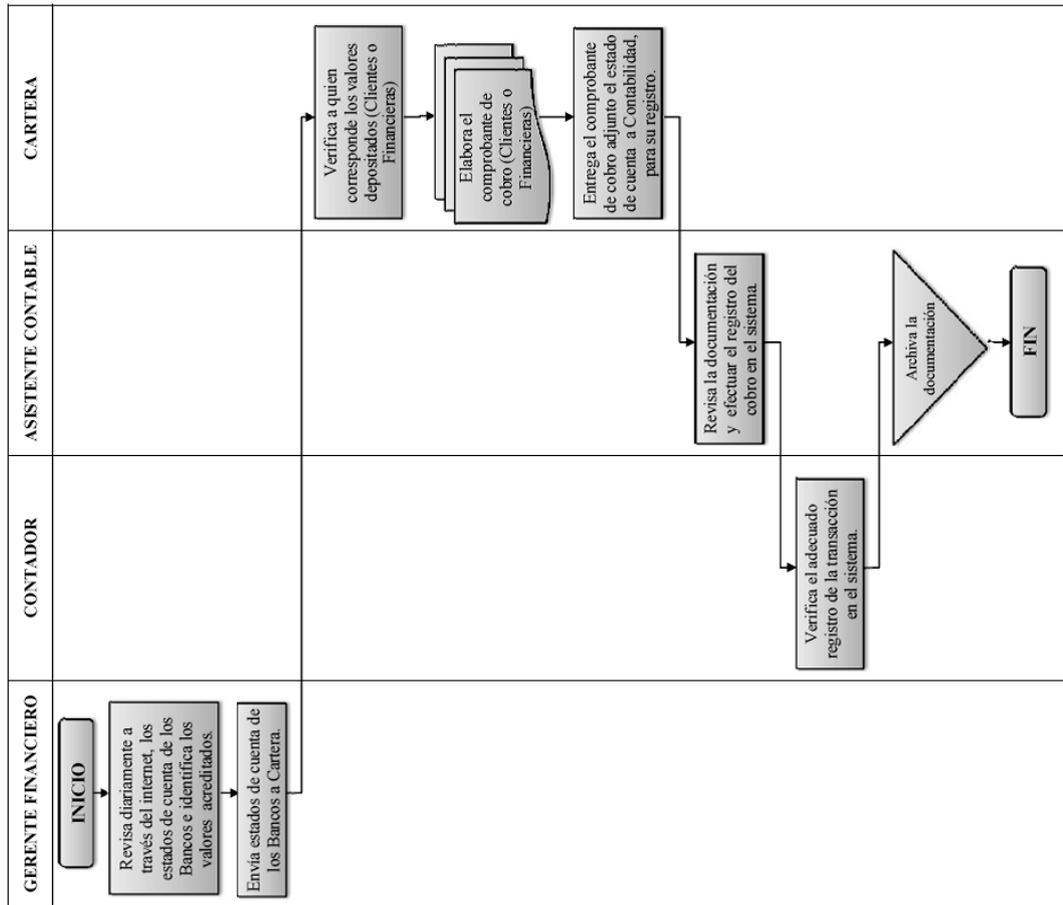
- En el caso que la pago del vehículo se realice en dinero en efectivo o cheque, el cliente debe acercarse directamente a la Caja, ya que está prohibido que el asesor de ventas reciba dinero o cheques.
- Por todo ingreso proveniente del cobro a clientes por la venta de un vehículo, se realizará un comprobante de cobro y se entregará una copia del documento al cliente.
- Todos los ingresos provenientes de cobros, se depositarán intactos en un plazo máximo de 24 horas en una cuenta específica del Banco.
- Se debe verificar diariamente a través del internet los valores acreditados en las cuentas bancarias, y efectuar el cruce respectivo para abonar o cancelar la cuenta por cobrar Clientes y/o Financieras.
- Referente a la cartera vencida, deberá efectuarse un contacto directo con el cliente y contemplar toda opción posible para la cobranza, previo a la determinación de continuar con un trámite judicial.

4.5.4.5. Diagrama de flujo
(a) Cobros en efectivo o cheque (Ventas Contado - Crédito directo)

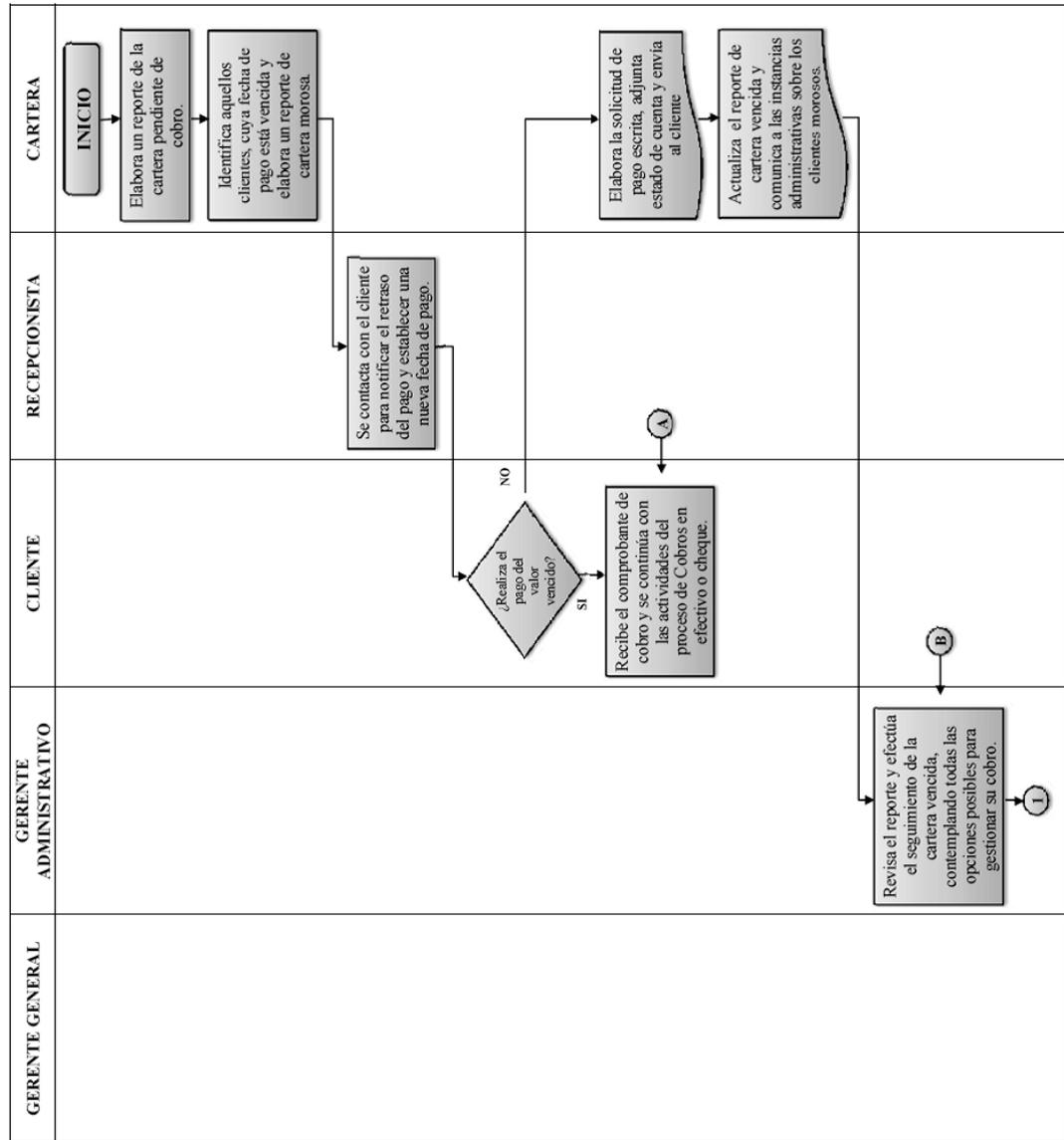


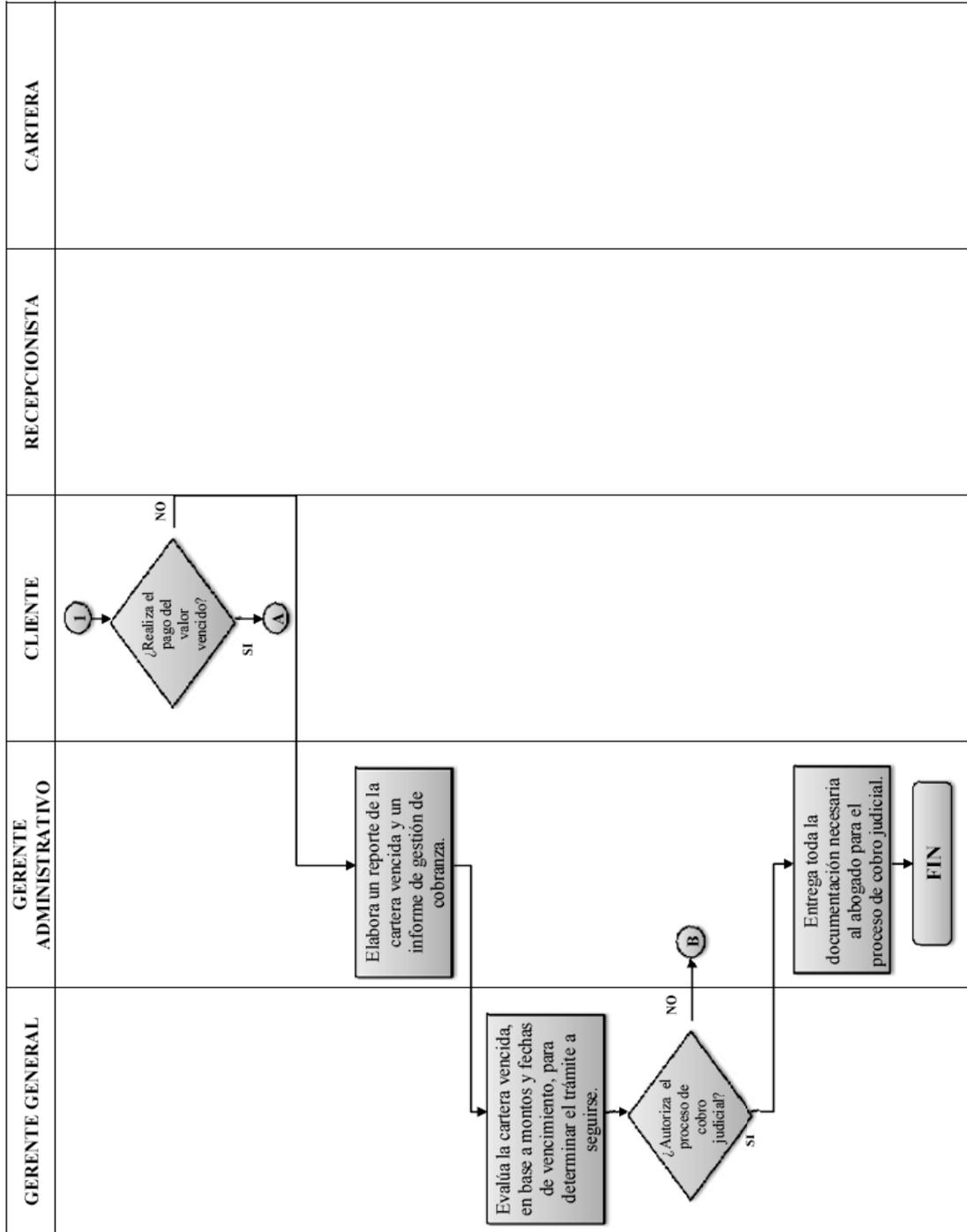


(b) Cobros mediante transferencias bancarias o depósitos directos en el Banco



(b) Gestión para la recuperación de la cartera vencida





4.5.4.6. Descripción de procedimientos

(a) Cobros en efectivo o cheque

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Cliente	1	Entrega el dinero en efectivo o cheque, para efectuar la cancelación del vehículo adquirido.
Cartera	2	Elabora el comprobante de cobro, por los valores recibidos para cancelar el vehículo.
Cartera	3	Entrega una copia del comprobante de cobro al cliente.
Cartera	4	Guarda el dinero o los cheques recibidos, en la caja fuerte.
Cartera	5	Realiza un reporte de caja, en el cual se detallan los valores recibidos en el día, por lo pagos efectuados por clientes.
Cartera	6	Envía el reporte de caja a la Gerencia Administrativa y Financiera, para que tengan conocimiento sobre la gestión de cobranza.
Cartera	7	Consulta con la Gerencia Financiera, en que Bancos se va a efectuar el depósito de los valores recaudados.
Gerente Financiero	8	Determina los valores que van a ser depositados en los Bancos, en base al flujo de caja.
Cartera	9	Elabora la papeleta de depósito, de acuerdo al monto establecido para depositar en cada Banco.
Cartera	10	Entrega los valores (dinero y/o cheques) para su depósito en la cuenta del Concesionario, a la empresa de transporte de valores (Banco) o al mensajero, conjuntamente con la papeleta el depósito.
Gerente Financiero	11	Verifica a través del internet que los valores se hayan depositado en el Banco, y que estén acreditados en las cuentas respectivas.
Cartera	12	Entrega el comprobante de cobro original, adjunto el comprobante de depósito a Contabilidad, para el registro en el sistema.
Asistente Contable	13	Revisa la documentación remitida y efectúa el registro del cobro a clientes en el sistema.
Contador	14	Verifica el adecuado registro de la transacción en el sistema.
Asistente Contable	15	Archiva la documentación.

(b) Cobros mediante transferencias bancarias o depósitos directos en el Banco

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Gerente Financiero	1	Revisa diariamente a través del internet los estados de cuenta de los Bancos, e identifica los valores acreditados en la cuenta.
Gerente Financiero	2	Envía los estados de cuenta de los Bancos a Cartera, para que se efectúe el cruce respectivo con la Cuenta por Cobrar Clientes.
Cartera	3	Verifica a quien corresponde los valores depositados (Clientes o Financieras).
Cartera	4	Elabora el comprobante de cobro, para acreditar los valores depositados a la Cuenta por Cobrar (Clientes o Financieras).
Cartera	5	Entrega el comprobante de cobro, adjunto el estado de cuenta a Contabilidad, para su registro en el sistema.
Asistente Contable	6	Revisa la documentación remitida y efectúa el registro del cobro a clientes en el sistema.
Contador	7	Verifica el adecuado registro de la transacción en el sistema.
Asistente Contable	8	Archiva la documentación, que respalda el abono o cancelación de la Cuenta por Cobrar (Clientes o Financieras).

(c) Gestión para la recuperación de la cartera vencida

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Cartera	1	Elabora un reporte de la cartera pendiente de cobro, en base a la información proporcionada por el sistema y las letras de cambio de clientes que se mantienen en custodia, que contiene los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">▪ Nombre del cliente▪ Dirección▪ Teléfono▪ Persona de contacto▪ Monto adeudado▪ Fecha de vencimiento de la deuda
Cartera	2	Identifica aquellos clientes, cuya fecha de pago está vencida y elabora un reporte de la cartera moroso, para proceder con la gestión de cobranza.
Recepcionista	3	Se contacta con el cliente para notificar el retraso en el pago e indaga sobre los motivos de este hecho, para en base a este aspecto poder establecer una nueva fecha de pago para que el cliente efectúe el pago del valor vencido.
Cliente	3.1	Si realiza el pago del valor vencido al Concesionario, continúa con la Actividad 4.
Cliente	3.2	Si no realiza el pago del valor vencido al Concesionario, continúa con la Actividad 5.
Cliente	4	Recibe el comprobante de cobro por los valores entregados para cancelar la deuda y se continúa con las actividades establecidas en el proceso de Cobros en efectivo o cheque.
Cartera	5	Elabora la solicitud de pago escrita, adjunta estado de cuenta, y envía al cliente.
Cartera	6	Actualiza el reporte de la cartera vencida y comunica a las instancias administrativas sobre los inconvenientes registrados con clientes morosos, y la gestión realizada.
Gerente Administrativo	7	Revisa el reporte y efectúa el seguimiento de la cartera vencida, contemplando todas las opciones posibles para gestionar su cobro.
Cliente	7.1	Si realiza el pago del valor vencido al Concesionario, continúa con la Actividad 4.

Cliente	7.2	Si no realiza el pago del valor vencido a la Concesionaria, continúa con la Actividad 8.
Gerente Administrativo	8	Elabora un reporte de la cartera vencida y un informe de la gestión de cobranza realizada.
Gerente General	9	Evalúa la cartera vencida, en base a montos y fechas de vencimiento, para determina si se continúa con el proceso de cobro judicial.
Gerente General	9.1	Si no autoriza proceder con el proceso de cobro judicial, continúa con la Actividad 7.
Gerente General	9.2	Si autoriza proceder con el proceso de cobro judicial, continúa con la Actividad 10.
Gerente Administrativo	10	Entrega toda la documentación necesaria al abogado, para que se efectúe el proceso de cobro judicial de la cartera vencida.

4.6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS y OPERATIVOS

La identificación de los riesgos presupone, en un primer plano, escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos; y en un segundo plano, establecer las fortalezas y debilidades, las amenazas y las oportunidades para determinar la probabilidad de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa.

Es necesario considerar los riesgos asociados al entorno estratégico y operativo del negocio lo cual se relaciona directamente con las áreas analizadas, por lo que a continuación procedemos a establecer una matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, en base a una escala de medición de la probabilidad e impacto de los riesgos, para determinar su priorización.

Una vez que se hayan establecido estos parámetros se procede con la elaboración del mapa de riesgos, en base a los riesgos identificados.

4.6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

PROBABILIDAD		
CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
ALTA o PROBABLE	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir se tiene un alto grado de seguridad de que este se presente; o se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
MEDIA o POSIBLE	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, ya que es factible que este se presente o puede ocurrir en algún momento.
BAJA o RARA	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es improbable, es decir es muy poco factible que este se presente; el riesgo ocurre en circunstancias excepcionales.

IMPACTO		
CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
CATASTRÓFICAS	3	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
MODERADO	2	Riesgo cuya materialización ocasionaría un deterioro en el desarrollo del proceso, dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, ya que tendría medio impacto o efecto sobre la entidad.
LEVE	1	Riesgo que puede causar un daño menor o un efecto nulo en el desarrollo del proceso y no afecta el cumplimiento de los objetivos, pues tendría bajo impacto o efecto en la entidad.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO		
ALTA	3	15 MODERADO	30 IMPORTANTE	45 INACEPTABLE
MEDIA	2	10 TOLERABLE	20 MODERADO	30 IMPORTANTE
BAJA	1	5 ACEPTABLE	10 TOLERABLE	15 MODERADO
	IMPACTO	LEVE	MODERADOR	CATASTRÓFICO
	VALOR	5	10	15

ZONA DE RIESGOS

VALOR	RIESGO	DESCRIPCIÓN
45	INACEPTABLE	Su probabilidad es alta y su impacto catastrófico, por lo que se requiere que se emprendan acciones inmediatas para atenuar la gravedad del riesgo.
30	IMPORTANTE	Su probabilidad es alta y su impacto moderado o su probabilidad es media y su impacto es catastrófico, por tanto requieren de la implementación de acciones a fin de aminorarlos tanto como se pueda o eliminarlos.
15-20	MODERADO	Su probabilidad es alta e impacto leve, o su probabilidad es media e impacto moderado, o su probabilidad es baja e impacto catastrófico. Estos riesgos deben ser analizados al inicio de cada año ya que pueden mantenerse o pueden aumentar su probabilidad de ocurrencia o impacto, en base a lo cual se determinaría las acciones a implementarse.
10	TOLERABLE	Su probabilidad es media e impacto leve, o su probabilidad es baja e impacto moderado; por lo que es necesario evaluar sus condiciones y determinar acciones.
5	ACEPTABLE	Su probabilidad es baja e impacto leve, por lo que no se requiere que se emprendan acciones inmediatas, pero sí que estas sean establecidas para que se efectúe el seguimiento respectivo.

4.6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EFICIENCIA DEL CONTROL

Es importante evaluar el nivel de eficiencia de los controles, pues esto nos ayudara a determinar el tratamiento de los riesgos, para lo cual se determinará una escala de medición, la evaluación del control, la periodicidad y la oportunidad, tal como se especifica en el siguiente gráfico:

NIVEL DE EFICIENCIA DEL CONTROL			
VALOR	CONTROL	PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD
1	DEFICIENTE	Ocasional	Detectivo
2	REGULAR	Periódico	Correctivo
3	BUENO	Permanente	Preventivo

4.6.3. MAPA DE RIESGOS

4.6.3.1. Riesgos Estratégicos

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES	
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL
IMPORTACIONES (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)	1. Aplicación de salvaguardias comerciales que limiten la importación de vehículos, sin previos acuerdos con los sectores involucrados.	3	15	45	Ninguno	1
	2. Disminución en los cupos de importación de vehículos.	2	15	30	Ninguno	1
	3. Aplicación de recargas arancelarias a la importación de vehículos.	2	15	30	Ninguno	1
	4. Suspensión de las preferencias arancelarias, para los productos provenientes de países con los cuales se mantienen acuerdos comerciales.	2	15	30	Ninguno	1
	5. Restricción en la concesión de créditos, por parte de los proveedores extranjeros.	2	15	30	Ninguno	1
	6. El fabricante no pueda cumplir con la entrega del requerimiento solicitado.	1	15	15	Se mantiene un contacto permanente con el fabricante y se trabaja con un plan de producción actualizado.	3

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES		EFICIENCIA DEL CONTROL
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN		
	7. Se registre un incremento excesivo en el precio de los vehículos, como consecuencia del incremento en las tarifas del ICE (Impuesto a los consumos especiales).	2	15	30	Ninguno		1
	1. Distribuidor autorizado de la marca, no pueda abastecer la demanda de vehículos del concesionario.	2	15	30	Ninguno		1
COMPRA o ADQUISICIONES (CONCESIONARIO)	2. El precio de los vehículos varíe considerablemente, y esto no se encuentre contemplado en el presupuesto de compras.	2	15	30	Ninguno		1
	3. El concesionario no disponga de fondos necesarios, para la adquisición de inventario.	2	15	30	Se verifica que la compra está contemplada dentro del presupuesto, y la factura es entregada al Gerente Financiero para que el valor sea contemplado en el flujo de caja.		2
	1. Incremento de la competencia, a nivel de concesionarios y distribuidores de otras marcas.	3	10	30	Ninguno		1
COMERCIALIZACIÓN o VENTAS (CONCESIONARIO)							

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES		EFICIENCIA DEL CONTROL
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN		
COMERCIALIZACIÓN o VENTAS (CONCESIONARIO)	2. Aumento de restricciones para la concesión de créditos directos a clientes.	2	10	20	El Gerente Financiero aprueba el crédito directo a un cliente, luego de revisar el reporte de la central de riesgos y verificar la documentación respaldada. Este crédito se otorga con el 60% de entrada y el saldo financiado a 6 meses plazo.	3	
	3. Dependencia del sistema financiero (Bancos) para la concesión de créditos a clientes.	2	10	20	La concesionaria verifica que el crédito al cliente haya sido aprobado por el Banco, previo a la autorización para que se proceda con la facturación del vehículo.	3	
	4. Incremento constante en el precio de los vehículos.	3	15	45	Ninguno	1	
	5. Incremento en la comercialización de vehículos usados.	1	5	5	Ninguno	1	
	6. Mantenga en stock modelos antiguos de vehículos, mientras se promociona el lanzamiento de los nuevos modelos del próximo año.	1	10	10	Ninguno	1	
	1. Los Clientes y/o Financieras se retrasan en el pago de las obligaciones adquiridas (créditos), por la adquisición de vehículos.	3	15	45	Ninguno	1	
COBRANZAS y RECUPERACIÓN DE CARTERA (CONCESIONARIO)							

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES		EFICIENCIA DEL CONTROL
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN		
COBRANZAS y RECUPERACIÓN DE CARTERA (CONCESIONARIO)	2. No se efectúe el seguimiento respectivo para la recuperación de la cartera vencida.	2	15	30	En base al reporte de la cartera pendiente de cobro, se identifican aquellos clientes cuya fecha de pago se encuentra vencida y se contemplan todas las instancias factibles para su cobro.		2
	3. Se gestione la recuperación de la cartera vencida a través de un abogado, mediante un trámite judicial.	1	10	20	Se efectúa la gestión de cobro respectiva, previo a continuar con el procesos de cobro judicial.		2

4.6.3.1. Riesgos Operativos

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES EXISTENTES	
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFICIENCIA DEL CONTROL
IMPORTACIONES (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)	1. La cotización enviada por el fabricante, no sea aprobada por el Gerente General.	1	15	15	Se verifica que la cotización enviada por el fabricante, este acorde con el requerimiento.	2
	2. No exista un seguimiento adecuado, sobre la gestión realizada por el agente de aduanas, para la nacionalización de la importación.	2	15	30	Ninguno	1
COMPRAS o ADQUISICIONES (CONCESIONARIO)	1. No exista un análisis adecuado de los presupuestos de ventas, tendencias del mercado y stock de inventarios, para la adquisición de vehículos.	2	15	30	El Gerente Financiero verifica y analiza el requerimiento realizado por la Gerencia Comercial, contemplando presupuestos y flujos de caja.	3
	1. La cotización entregada al cliente, sobre la cual basa su decisión para la compra del vehículo, contengan informa errónea o desactualizada.	1	15	15	Ninguno	1

PROCESO	RIESGOS IDENTIFICADOS				CONTROLES EXISTENTES		EFICIENCIA DEL CONTROL
	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN		
COBRANZAS y RECUPERACIÓN DE CARTERA (CONCESIONARIO)	1. El dinero en efectivo o cheques recibidos por anticipos o cobros efectuados a clientes, no sean registrados y depositados oportunamente.	3	15	45	Cartera debe realizar el reporte de caja diario, en el que se detallan los valores recibidos y este debe ser remito a la Gerencia Administrativa y Financiera.		2
	2. Los valores recibidos de clientes y las transferencias bancarias, no sean acreditados a la cuenta por cobrar clientes y/o financieras.	2	10	20	Cartera elabora reportes periódicos de la cartera pendiente de cobro, la cual es verificada por la Gerencia Financiera para efectuar la gestión de cobranza.		

4.6.4. PLAN DE ACCIÓN

4.6.4.1. Riesgos Estratégicos

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
IMPORTACIONES (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)	1. Aplicación de salvaguardias comerciales que limiten la importación de vehículos, sin previos acuerdos con los sectores involucrados.	INACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en el nivel de importaciones, que amenace el sector productivo nacional. ▪ El sector este debilitado, con relación a la competencia de productos provenientes del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se limite la capacidad productiva del sector, que dependan en gran medida de la importación de vehículos. ▪ No exista libre competencia en el mercado. ▪ Incremento en el precio de vehículos importados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr consensos entre miembros del sector, para establecer acuerdos con el gobierno nacional.
	2. Disminución en los cupos de importación de vehículos.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déficit en la balanza de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sector realice replanteamientos a la planificación estratégica, respecto a las proyecciones de crecimiento. ▪ Se dificulte las negociaciones con el fabricante, ya que se manejan programas de producción anuales. ▪ Se restrinja la oferta de vehículos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr consensos entre miembros del sector, para establecer acuerdos con el gobierno nacional.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
IMPORTACIONES (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)	3. Aplicación de recargas arancelarias a la importación de vehículos.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déficit en la balanza de pagos. ▪ Déficit en el presupuesto del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El importador deba desembolsar un monto mayor al presupuestado, por concepto de aranceles y otros impuestos. ▪ Incremento en el precio de los vehículos, el cual se transfiera al consumidor final. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr consensos entre miembros del sector, para establecer acuerdos con el gobierno nacional.
	4. Suspensión de las preferencias arancelarias, para los productos provenientes de países con los cuales se mantienen acuerdos comerciales.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déficit en la balanza de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El vehículo deba asumir el máximo arancel nacional para su importación. ▪ Se condicionen las relaciones con el fabricante en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr consensos entre miembros del sector, para establecer acuerdos con el gobierno nacional.
	5. Restricción en la concesión de créditos, por parte de los proveedores extranjeros.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del poder adquisitivo. ▪ Incumplimiento de requerimientos realizados por los concesionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener otra alternativa de línea de crédito, con las entidades financieras que se opera.
	6. El fabricante no pueda cumplir con la entrega del requerimiento solicitado.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis económica/ financiera mundial, que restrinja su capacidad productiva. ▪ Inconvenientes en el proceso de desaduanización de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se limite la cantidad de unidades, requeridas por los concesionarios, para cubrir la demanda local. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un medio de comunicación oportuno y adecuado con el fabricante, para la canalización de los requerimientos.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS	ACCIONES
	7. Se registre un incremento excesivo en el precio de los vehículos, como consecuencia del incremento en las tarifas del ICE (Impuesto a los consumos especiales).	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Deficit presupuestario del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Contracción de la demanda, en especial de vehículos de mayor valor, y una paralela disminución en las ventas. Disminuya el equipamiento de vehículos importados, para disminuir su costo y precio, lo cual influye en la seguridad automotriz. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr consensos entre miembros del sector, para establecer acuerdos con el gobierno nacional.
COMPRAS o ADQUISICIONES (CONCESIONARIO)	1. Distribuidor autorizado de la marca, no pueda abastecer la demanda de vehículos del concesionario.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en los cupos de importación de vehículos. Aplicación de recargas arancelarias a la importación de vehículos. El fabricante no pueda cumplir con la entrega del requerimiento solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> El concesionario no puedan cumplir con las ventas programadas. Se restrinja la cantidad de vehículos disponibles, para satisfacer la demanda local. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la disponibilidad de inventario para cubrir la demanda local, y establecer acuerdos entre concesionarios para cubrir ciertos requerimientos.
	2. El precio de los vehículos varíe considerablemente, y esto no se encuentre contemplado en el presupuesto de compras.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de aranceles e impuestos de los vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el P.V.P. (precio de venta al público). 	<ul style="list-style-type: none"> En el presupuesto de compras, se contemple un valor por variaciones en precios o compras emergentes.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS	ACCIONES
	3. El concesionario no disponga de fondos necesarios, para la adquisición de inventario.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> No se cumplieron con las proyecciones de ventas. Los recursos recibidos, no fueron canalizados adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> No se pueda efectuar la adquisición de inventario, para renovar la línea de vehículos disponibles para la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantenga el flujo de caja actualizado. Mantener líneas de crédito abiertas, con las entidades financieras que se opera.
	1. Incremento de la competencia, a nivel de concesionarios y distribuidores de otras marcas.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de mercados y la fabricación de líneas de vehículos más accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la demanda y una paralela caída en los niveles de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer servicios complementarios al cliente (talleres y repuestos), y resaltar la calidad y garantía de los productos ofertados.
	2. Aumento de restricciones para la concesión de créditos directos a clientes.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad económica del país, y la aplicación de medidas que limitan el comercio en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la demanda y una paralela caída en los niveles de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar otras formas de financiamiento, otorgado a clientes.
COMERCIALIZACIÓN o VENTAS (CONCESIONARIO)	3. Dependencia del sistema financiero (Bancos) para la concesión de créditos a clientes.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Reducir la exposición al riesgo, en cuanto a la recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> La venta del vehículo no depende únicamente de la concesionaria, sino está limitada a la aprobación del crédito del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una buena relación comercial con las entidades financieras, con el propósito de que se agilicen los trámites y no se establezcan restricciones en este proceso.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
COMERCIALIZACIÓN o VENTAS (CONCESIONARIO)	4. Incremento constante en el precio de los vehículos.	INACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de salvaguardias comerciales. Incremento de aranceles que gravan los vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la demanda y una paralela caída en los niveles de ventas. El mercado se restringe a un sector específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategias comerciales que incentiven la demanda.
	5. Incremento en la comercialización de vehículos usados.	ACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el precio de vehículos nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la demanda y una paralela caída en los niveles de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de líneas de vehículos accesibles para toda clase de clientes.
	6. Mantenga en stock modelos antiguos de vehículos, mientras se promociona el lanzamiento de los nuevos modelos del próximo año.	TOLERABLE	<ul style="list-style-type: none"> Se efectuó una compra mayor a la presupuestada, en el caso de ciertos modelos. Un modelo no haya tenido la aceptación esperada. Disminución notable en la demanda de vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tengan que aplicar descuentos, para poder comercializar los modelos antiguos. Disminuya el margen de rentabilidad obtenido por la venta de vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar permanentemente el stock de inventario, para determinar la existencia de modelos antiguos. Aplicar estrategias comerciales, para la comercialización de los modelos antiguos.
COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA (CONCESIONARIO)	1. Los Clientes y/o Financieras se retrasan en el pago de las obligaciones adquiridas (créditos), por la adquisición de vehículos.	INACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> No se gestione con anticipación a la fecha del vencimiento del pago, el cobro a clientes y/o financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liquidez del negocio. Incremento de la cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategias para la gestión del cobro, previo a la fecha de vencimiento del pago.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS	ACCIONES
COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA (CONCESIONARIO)	2. No se efectúe el seguimiento respectivo para la recuperación de la cartera vencida.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> No se definen controles para evaluar la gestión realizada por el personal asignado, para el cobro de la cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> En los reportes de cartera, no se identifique claramente el porcentaje de cartera vencida y la probabilidad de su recuperación. Además del registro insuficiente de la provisión de cuentas incobrables. 	<ul style="list-style-type: none"> Se determinen estrategias adecuadas que permitan efectuar un seguimiento adecuado de la cartera vencida, y se asigne una persona para esta gestión.
	3. Se gestione la recuperación de la cartera vencida a través de un abogado, mediante un trámite judicial.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> No se obtuvo una respuesta favorable por parte del cliente, para el pago de la deuda contraída, por la adquisición del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se desembolsen recursos que no son recuperables, para los trámites del proceso judicial y los honorarios del abogado. No se logre recuperar la cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> Se determinen estrategias adecuadas que permitan efectuar un seguimiento adecuado de la cartera vencida, y se asigne una persona para esta gestión.

4.6.4.1. Riesgos Operativos

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
IMPORTACIONES (DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LA MARCA)	1. La cotización enviada por el fabricante, no sea aprobada por el Gerente General.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El requerimiento, no este contemplado en el presupuesto de compras. ▪ Insuficiencia de fondos y limitantes para el acceso a un crédito bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se pueda cubrir la demanda de los concesionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que los requerimientos, estén contemplados en el presupuesto de compras. ▪ Informar oportunamente a la Gerencia Financiera, sobre los requerimientos de compra, para que sean considerados en el flujo de caja.
	2. No exista un seguimiento adecuado, sobre la gestión realizada por el agente de aduanas, para la nacionalización de la importación.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se encuentran las definidas funciones del personal involucrado en el proceso de importaciones. ▪ Desconocimiento por parte del personal responsable de importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La importación caiga en abandono tácito, debido a que no se han realizado los trámites respectivos en la aduana. ▪ No se pueda cumplir con la entrega de vehículos a los concesionarios, en las fechas acordadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir claramente las funciones del responsable de importaciones, en la que se establezca que se debe efectuar el seguimiento permanente a la gestión del agente de aduana y fijar un cronograma de actividades.

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
COMPRAS o ADQUISICIONES (CONCESIONARIO)	1. No exista un análisis adecuado de los presupuestos de ventas, tendencias del mercado y stock de inventarios, para la adquisición de vehículos.	IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> El personal no esté debidamente capacitado y desconozca los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inventario este conformado por vehículos de poca demanda y modelos antiguos. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el personal involucrado en el proceso de compras, cumpla con los controles establecidos.
	1. La cotización entregada al cliente, sobre la cual basa su decisión para la compra del vehículo, contengan informa errónea o desactualizada.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en las estrategias comerciales del negocio, sin previo aviso al personal de ventas. No se haya entregado el listado actualizado con precios, descuentos, promociones, opciones de financiamientos y otros aspectos relativos a estrategias comerciales, al asesor de ventas. Falta de capacitación, al asesor de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente acepte la cotización y posteriormente se le informe que los datos proporcionados eran erróneos, lo que ocasiona un quebranto de la venta. Se cree una imagen negativa de la empresa, ante el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Instruir al personal de ventas, sobre la importancia de la elaboración de una cotización, que cumpla con los requerimientos del cliente. Informar permanentemente al personal de ventas, sobre cambios en las estrategias comerciales. Solicitar el soporte del asistente comercial, para que colabore con el personal de ventas.
COMERCIALIZACIÓN o VENTAS (CONCESIONARIO)					

PROCESO	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	ACCIONES
COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	1. El dinero en efectivo o cheques recibidos por anticipos o cobros efectuados a clientes, no sean registrados y depositados oportunamente.	INACEPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> No existan políticas y controles adecuados, respecto al manejo de efectivo y/o cheques. 	<ul style="list-style-type: none"> No exista disponibilidad de recursos en el banco, que permita financiar las actividades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realicen arqueos de caja periódicos, con el propósito de evaluar el manejo de los recursos por parte del personal responsable.
	2. Los valores recibidos de clientes y las transferencias bancarias, no sean acreditados a la cuenta por cobrar clientes y/o financieras.	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> No existan controles que permitan determinar si efectivamente el saldo de cuentas por cobrar es real. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuenta por cobrar clientes y/o financiera no refleje saldos reales, es decir esta se encuentre subvalorada. 	<ul style="list-style-type: none"> Se efectúe una conciliación periódica (semanal) de cuentas por cobrar clientes y se verifique las formas de pago para determinar la veracidad de la información presentada.

4.7. EVALUACIÓN DE RIESGOS, MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Resulta primordial el empleo de herramientas que nos permitan evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa, para lo cual “*los indicadores financieros son un instrumento de control de gestión muy importante en las empresas*”⁸⁷. Con las cifras del balance general y el estado de resultados, podremos establecer una serie de relaciones que sirven para determinar la situación de la empresa desde varios puntos de análisis: liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

Además este análisis financiero contribuirá en gran medida con el propósito de nuestro estudio, la evaluación de riesgos, por lo que es necesario identificar los diferentes indicadores o razones financieras que nos ayuden en este proceso.

4.7.1. RAZONES FINANCIERAS

A continuación efectuamos una descripción de las principales razones financieras, dentro de las que destacamos los siguientes, ya que para Besley⁸⁸:

4.7.1.1. Razones de liquidez

Muestra la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes, y sus pasivos circulantes; además de determinar la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

(a) *Capital de trabajo*: Permite establecer cuenta con recursos para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

⁸⁷ CRUZ, Sergio J., “*Finanzas Corporativas, Valoración, Política de Financiamiento y Riesgo, Teoría y Práctica*”, Thomson Learning, Bogotá – Colombia, Pág. 600.

⁸⁸ Cfr. BESLEY, Scott y BRIGHAM, Euge, “*Fundamentos de Administración Financiera*” Décima segunda edición, Mc Graw Hill, 2001, Págs. 111-125.

(b) Razón circulante o corriente: Indica en que medida los pasivos circulantes, están cubiertos por los activos que espera que se conviertan en efectivo en un futuro cercano.

$$\text{Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

(c) Razón rápida o prueba ácida: Es una variación de la razón circulante, que excluye los inventarios de los activos circulantes por ser el activo menos líquido. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar, por lo que proporciona una medida mas correcta de la liquidez, que la razón circulante.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

4.7.1.2. Razones de administración de activos

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, estas razones han sido diseñadas para responder a la siguiente pregunta: considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas, ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general?

(a) Razón de rotación de inventarios: indica la cantidad de veces promedio, que durante el año el inventario se renueva mediante la producción y ventas.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

(b) Días de ventas pendientes de cobro (DVPC): o periodo promedio de cobranza (PPC), se utiliza para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left[\frac{\text{Ventas anuales}}{360} \right]}$$

4.7.1.3. Razones de administración de deudas

(a) *Razón de endeudamiento*: mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de fondos en préstamo), las deudas totales incluye pasivos circulantes y deudas a largo plazo.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

4.7.1.4. Razones de rentabilidad

Muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

(a) *Margen de utilidad neta sobre ventas*: proporciona la utilidad por cada dólar de ventas.

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

4.7.2. APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS

Con el propósito de evaluar los riesgos financieros, en el sector analizado, efectuamos la aplicación de las diferentes razones financieras en base a los estados obtenidos por un concesionario de vehículos, en los periodos 2008 y 2009; lo cual nos permitirá determinar los resultados y variaciones registrados en estos periodos, por lo que a continuación se especifica el balance general y estado de resultados:

“CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS”

BALANCE GENERAL

ACTIVOS	2008	2009	VARIACIÓN	%
<i>Activos Corrientes</i>				
Caja y Bancos	305.452,31	370.660,20	65.208	18%
Inversiones Temporales	435.721,57	451.192,92	15.471	3%
Cuentas por Cobrar Empleados	12.141,43	8.993,67	(3.148)	-35%
Impuestos Diferidos	149.496,44	126.199,04	(23.297)	-18%
Deudores Varios	141.839,24	86.943,68	(54.896)	-63%
Cuentas por Cobrar Clientes (Neto)	1.785.703,45	1.499.118,74	(286.585)	-19%
Inventarios	2.551.061,03	2.611.335,97	60.275	2%
Cargos Diferidos	57.567,01	74.387,34	16.820	23%
Total Activos Corrientes	5.438.982,49	5.228.831,56	(210.151)	-4%
<i>Activos no Corrientes</i>				
Activos Fijos netos	802.665,49	766.395,61	(36.270)	-5%
Total Activos no Corrientes	802.665,49	766.395,61	(36.270)	-5%
Total Activos	6.241.647,98	5.995.227,17	(246.421)	-4%
PASIVOS				
<i>Pasivo Corriente</i>				
Obligaciones Financieras	780.377,42	944.903,08	130.662	29%
Cuentas y Documentos por Pagar	2.427.032,18	2.012.310,67	(414.722)	-21%
Pasivos Acumulados	52.247,27	10.940,88	(41.306)	-378%
Impuestos por Pagar	109.977,69	2.119,40	(107.858)	-5089%
Anticipo clientes	71.136,94	61.412,06	(9.725)	-16%
Total Pasivos Corrientes	3.440.771,51	3.031.686,10	(442.949)	-17%
<i>Pasivos no Corrientes</i>				
Obligaciones por pagar Bancos	97.869,81	58.118,44	(39.751)	-68%
Otros (Prov. Jubilación Patronal y Desahucio)	162.127,13	148.660,31	(13.467)	-9%
Total Pasivos no Corrientes	259.996,94	206.778,74	(53.218)	-26%
Total Pasivos	3.700.768,45	3.238.464,84	(496.167)	-18%
PATRIMONIO NETO				
Total de Pasivos y Patrimonio	6.241.647,98	5.995.227,17	(246.421)	-4%

“CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS”
ESTADO DE RESULTADOS

	2008	2009	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	15.315.583,21	14.560.825,65	(754.758)	-5%
(-) Costo de Venta	13.965.415,09	13.451.698,07	(513.717)	-4%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	1.350.168,12	1.109.127,58	(241.041)	-22%
Costos y Gastos de Operación				
(-) Gastos de Administración - Ventas	1.034.201,05	905.074,99	(129.126)	-14%
(-) Gastos Financieros	204.962,28	175.261,59	(29.701)	-17%
(=) Utilidad Operativa	111.004,80	28.791,01	(82.214)	- 286%
(-) Otros egresos	35.587,27	23.040,85	(12.546)	-54%
(+) Otros Ingresos	57.163,30	67.204,67	10.041	15%
(=) Resultado del Ejercicio antes de Impuestos	132.580,83	72.954,83	(59.626)	-82%
(-) Participación Trabajadores	19.887,12	10.943,22	(8.944)	-82%
(-) Impuesto a la Renta	21.680,00	12.750,35	(8.930)	-70%
(=) Resultado del Ejercicio	91.013,70	49.261,25	(41.752)	-85%

Es así, que a continuación se procede con la aplicación de las diferentes razones financieras, de acuerdo a la información registrada:

4.7.2.1. Análisis razones de Liquidez

CAPITAL DE TRABAJO	2008	2009
CT= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{(-) Pasivo Corriente}}$	CT= $\frac{5.438.982,49}{\text{(-) } 3.440.771,51}$	CT= $\frac{5.228.831,56}{\text{(-) } 3.031.686,10}$
	CT= \$ 1.998.210,98	CT= \$ 2.197.145,46

La empresa cuenta con un capital de trabajo que le permite continuar con sus operaciones comerciales, luego de cancelar sus deudas en el corto plazo. Además en el 2009 se registra un incremento de \$198.934,48, en relación al 2008.

RAZÓN CORRIENTE	2008	2009
RC= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	RC= $\frac{5.438.982,49}{3.440.771,51}$	RC= $\frac{5.228.831,56}{3.031.686,10}$
	RC= \$ 1,58	RC= \$ 1,72

La liquidez que mantiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo es de \$1,58 en el 2008 y se registra un incremento a \$1,72 para el 2009, por cada \$1,00 adeudado.

PRUEBA ÁCIDA	2008	2009
PA= $\frac{\text{Activo Corriente (-) Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	PA= $\frac{2.887.921,45}{3.440.771,51}$	PA= $\frac{2.617.495,59}{3.031.686,10}$
	PA= \$ 0,84	PA= \$ 0,86

La liquidez inmediata que mantiene la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo es de \$0,84 en el 2008, registrándose un incremento en el 2009 a \$0,86 por cada \$1,00 adeudado. Además en relación con el índice anterior podemos determinar que aproximadamente el 50% del total de activos corrientes están

compuestos por el inventario, ya que entorno a este factor gira su actividad económica.

4.7.2.2. Análisis de la razones de administración de activos

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	2008	2009
$RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{\text{Inv.inicial} + \text{Inv.final}}{2}}$	$RI = \frac{13.965.415,09}{\frac{4.419.516,93}{2}}$	$RI = \frac{13.451.698,07}{\frac{5.162.397,00}{2}}$
	RI= 6 veces	RI= 5 veces

La rotación del inventario es de 6 veces en el 2008 y 5 veces en el 2009, es decir que en estos periodos se está renovando los vehículos en la concesionaria para su venta. La variación registrada en estos periodos, corresponde a la restricción en ventas por parte del distribuidor autorizado como consecuencia de la disminución del cupo de importaciones.

DÍAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO	2008	2009
$DVPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$	$DVPC = \frac{1.785.703,45}{\frac{15.315.583,21}{360}}$	$DVPC = \frac{1.499.118,74}{\frac{14.560.825,65}{360}}$
	DVPC = 42 días	DVPC = 37 días

La empresa tiene la capacidad de efectivizar los valores registrados en cuentas por cobrar clientes, o el periodo promedio de cobranza es cada 42 días en el 2008, mientras que el 2009 se redujo a 37 días promedio; lo que denota una gestión adecuada en su recuperación.

Es necesario contemplar el hecho de que en el último año 2009 se restringieron los créditos directos otorgados con anterioridad por la concesionaria, y más bien se

priorizaron aquellos mediante créditos financiados por Instituciones Financieras, garantizando su recuperación en un corto plazo.

4.7.2.3. Análisis de la razones de administración de deudas

RAZÓN ENDEUDAMIENTO	2008	2009
RE= $\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Total Activo}}$	RE= $\frac{3.700.768,45}{6.241.647,98}$	RE= $\frac{3.238.464,84}{5.995.277,17}$
	RE= 59%	RE= 54%

Se puede observar que el porcentaje de endeudamiento que mantiene la empresa en el 2008 es del 59% de los activos totales, es decir que este porcentaje es financiado por los acreedores de la empresa, y el restante 41% corresponde a un endeudamiento interno financiado con los propios recursos de la empresa.

En lo que respecta al 2009 se registra una disminución en el endeudamiento externo al 54%, y por ende un incremento en el interno al 46%%; lo cual evidencia que la empresa generó mayores recursos que le permitieron financiar sus actividades operativas sin la necesidad de recurrir a terceros.

4.7.2.4. Análisis de la razones de rentabilidad

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	2008	2009
MRB= $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	MRB= $\frac{1.350.168,12}{15.315.583,21}$	MRB= $\frac{1.109.127,58}{14.560.825,65}$
	MRB= 9%	MRB= 8%

El rendimiento generado sobre las ventas, determina que por cada \$1,00 vendido se genera una utilidad del 9% en el 2008, registrándose una disminución de 1% en el 2009 es decir el 8%, luego de que la empresa ha cubierto sus costos de venta. Es

necesario tomar en consideración que el margen de utilidad que maneja la concesionaria por la venta de vehículos es del 8 al 10%.

MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	2008	2009
MRN= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	MRN= $\frac{91.013,70}{15.315.583,21}$	MRN= $\frac{49.261,25}{14.560.825,65}$
	MRN= 0,59%	MRN= 0,34%

La rentabilidad obtenida sobre las ventas después de deducir todos los gastos administrativos, de ventas y financieros incluyendo impuestos fue mínima, ya que en el 2008 por cada \$1,00 vendido se genera una utilidad neta del 0,59%. En el 2009 en cambio se registra una disminución, es decir que por cada \$1,00 vendido se obtuvo una utilidad del 0,34%.

Como podemos apreciar la rentabilidad registrada es mínima, ya que la mayoría de los recursos captados por la empresa se destinan para cubrir los costos y gastos generados por sus actividades operativas.

4.7.3. MAPA DE RIESGOS

RAZÓN FINANCIERA	DETALLE	PERIODOS ANALIZADOS		PROMEDIO DE LA INDUSTRIA	NIVEL DE RIESGO	OBSERVACIONES
		2008	2009			
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.998.210,98	\$ 2.197.145,46	N/A	Bajo	Se cuenta con capital de trabajo, para continuar con las operaciones comerciales.
	RAZÓN CORRIENTE	\$ 1,58	\$ 1,72	\$1,50 - \$2,00	Bajo	Se dispone de liquidez, para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
	PRUEBA ÁCIDA	\$ 0,84	\$ 0,86	\$1,00 - \$1,50	Medio	Se dispone de liquidez inmediata, para cubrir la mayor parte de las obligaciones a corto plazo, ya que el activo está conformado en aproximadamente el 50% por el inventario.
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	6 veces	5 veces	8	Medio	Se realiza la adquisición de inventario cada dos meses en promedio, en función de las ventas registradas.
	DÍAS DE PENDIENTES DE COBRO (PERIODO DE COBRANZAS)	42 días	37 días	30 días	Medio	Se efectúa una adecuada gestión de cobranzas, a pesar de que se excede en menor grado los días otorgados para la cancelación del crédito.
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS	RAZÓN ENDEUDAMIENTO	59%	54%	45%	Medio	Se mantiene un nivel de endeudamiento razonable con los acreedores de la empresa.
	MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	9%	8%	10%	Bajo	Se obtiene un margen de utilidad en promedio al establecido, considerando las reformas que incidieron en el desarrollo del sector.
RENTABILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	0,59%	0,34%	15%	Alto	La mayoría de recursos captados por la empresa, se destinan a cubrir los altos costos y gastos generados por sus actividades operativas.

CONCLUSIONES

- La auditoría como un instrumento de evaluación de riesgos constituye un aporte valioso para el sector empresarial, ya que los riesgos inciden en la habilidad de cualquier negocio para sobrevivir, competir, mantener una adecuada estructura financiera y una imagen fuerte dentro del mercado, por lo que resulta fundamental identificar los riesgos a lo que se encuentra expuesto y tomar las acciones necesarias para mitigar su impacto.
- El enfoque actual del auditor, debe ser concebido como una actividad que agregue valor y contribuya a mejorar las operaciones de una empresa, para lo cual debe prestar mayor importancia al conocimiento sobre el negocio y el sector donde este se desarrolla, y su interacción con el ambiente externo, teniendo en cuenta que dentro de este ambiente se generan riesgos que al materializarse pueden afectar el negocio de forma significativa, hasta el punto de poner en riesgo la continuidad del negocio.
- El sector automotor es altamente dinámico y vulnerable a un entorno económico desfavorable, que puede ser ocasionado por los constantes cambios en leyes o impuestos relacionados directamente con los vehículos, lo cual genera un nivel de riesgo alto para las empresas involucradas en esta actividad.
- El sector automotriz ecuatoriano durante el 2009, se vio expuesto a una serie de hechos que incidieron en su normal funcionamiento, como los efectos de la crisis financiera global y paralelamente la crisis de la industria automotriz mundial; además de las medidas regulatorias implementadas por el gobierno por un déficit en la balanza de pagos, con la adopción de salvaguardias comerciales que restringían las importaciones y ciertos incrementos en los aranceles; por lo que fueron diversos los riesgos a los que se vieron expuestos los segmentos del sector, como autopartistas, ensambladoras, importadores y comercializadores, lo que ocasionó una contracción en el crecimiento que se había registrado en los últimos años, lo cual se evidencia en una disminución en los niveles de producción y ventas de vehículos.

- Las áreas de importación y comercialización de vehículos, son las principales áreas entorno al cual gira un negocio relacionado con el sector automotriz, por lo cual la evaluación de riesgos inherentes a estas actividades, engloba un análisis respecto a las estrategias aplicadas en el sector, al igual que los riesgos relacionados con el ambiente externo y la situación económica del país, que si bien no elimina la posibilidad de ocurrencia de riesgos, disminuye el impacto que este puede ocasionar en la empresa.

- El riesgo es un tema que está estrechamente relacionado con la función del auditor, sin embargo este ha sido asociado más con la evaluación de controles lo cual difiere en cierto grado de la realidad, ya que los controles se establecen para prevenir o reducir los riesgos, por lo que para efectuar una evaluación objetiva de la eficiencia de los controles, en primera instancia se deben identificar los riesgos que deben prevenir, detectar o corregir, lo cual nos permitirá determinar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias de manera exitosa.

- Para evaluar los riesgos a los que un negocio se encuentra expuesto, se debe considerar el impacto si el evento ocurre, y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, ya que esto nos permitirá determinar sus causas, efectos y posibles planes de acción.

RECOMENDACIONES

- En nuestro país son muy pocos los avances realizados en materia de evaluación de riesgos, inclusive las entidades o personas involucradas en la actividad de auditoría enfocan su trabajo únicamente en el análisis de estados financieros y evaluación del control interno; por lo que es necesario que el tratamiento de este tema sea impulsado por colegios e institutos de profesionales de la rama de contabilidad y auditoría, cuya misión principal es la capacitación constante de los profesionales con el propósito de prestar un servicio de asesoría integral a las organizaciones.
- Es importante tener que en cuenta que el proceso de evaluación de riesgos, si bien se constituye como un actividad preventiva, no elimina por completo la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de este en el negocio, ya que existen diversos factores que pueden afectar su situación actual y que no se pueden proveer anticipadamente, como son los efectos de una crisis financiera global que acarrea una serie de hechos que pueden generar incertidumbre en la continuidad de la empresa.
- Como consecuencia de los cambios y reformas constantes en materia tributaria y económica realizados por el actual gobierno, los diferentes sectores empresariales que operan en nuestro país deben afrontar un alto nivel de riesgo, ya que con el propósito de contrarrestar los efectos de la crisis financiera global, se han creado mayores regulaciones a la actividad empresarial, una mayor carga de impuestos, restricciones al libre comercio y un sistema financiero debilitado; lo que ha restringido la inversión local y extranjera, y ha generado incertidumbre en los empresarios, razón por la cual se considera necesario la continua evaluación de riesgos, que permita identificar oportunamente los riesgos a los cuales su negocio se encuentra expuesto y se adopten las medidas necesarias que atenúen su impacto.

- Si bien es cierto el análisis propuesto engloba un sector específico y ciertas áreas dentro de este, no se limitan a que los riesgos identificados sean los únicos a los que se pueden encontrar expuestos, además de las técnicas empleadas para efectuar este proceso, pues esto depende en gran medida del tipo de negocio, el sector dónde este se desarrolla y la planificación realizada por el auditor.

BIBLIOGRAFÍA

- BELL, Timothy y MANTILLA, Samuel (Traductor), *Auditoría basada en riesgos. Perspectiva estratégica de sistemas*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2007.
- BLANCO LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2003.
- BRINK, Victor y WITT Hernán, *Auditoría Interna Moderna*, Cuarta Edición, Thomson Learning, Buenos Aires-Argentina, 1988.
- COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid-España, 1997.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, *Auditoría, un Enfoque Práctico*, Primera Edición, Ediciones Paraninfo, Madrid-España, 2008.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2006.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe COSO I y II*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2006.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera con base en las Normas Nacionales e Internacionales*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2004.
- MANTILLA B., Samuel Alberto, *Auditoría 2005*, Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2003.

- MASCAREÑAS PÉREZ-ÍÑIGO, Juan, *El riesgo en la Empresa: Tipología, Análisis y Valoración*, Primera Edición, Ediciones Pirámide, Madrid-España, 2004.
- PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María, *Control, Auditoria y Revisoría Fiscal, incluye Contraloría y Ética Profesional*, Tercera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2000.
- PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos del Control Interno*, Séptima Edición, International Thomson Editores, México D.F., 2000.
- SOTOMAYOR, Alfonso Amador, *Auditoria Administrativa: Proceso y Aplicación*, Primera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México D.F., 2008.
- SUÁREZ SUAREZ, Andrés S., *“La Auditoría” Un Análisis Conceptual y Metodológico*, Primera Edición, Mc Graw-Hill/ Interamericana de España S.A., Madrid-España, 1991.
- ORTEGA BARDELLINI, Jaime, *Análisis del Sector Automotor Ecuatoriano*, Banco Central del Ecuador, Apunte de Economía, Dirección General de Estudios, Quito, Octubre 2005.

PÁGINAS WEB

- <http://www.cnnexpansion.com>
- <http://www.lanacion.com>.
- <http://www.portalautomotriz.com>
- <http://www.autocosmos.com>
- <http://spanish.peopledaily.com>
- <http://www.e-mid.com.mx/noticias>

- <http://www.cars-magazine.com>.
- <http://www.panoramadiario.com>
- <http://autos.terra.com>
- <http://www.hoy.com.ec>
- <http://espaciocoche.com>
- <http://www.eluniversal.com>
- <http://www.elpais.com>
- <http://www.deloitte.com>
- <http://www.economia48.com>.
- www.economia48.com
- <http://www.analitica.com>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.sinnexus.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.sri.gov.ec>
- <http://www.comexi.gov.ec>
- <http://www.aduana.gov.ec>
- <http://www.aeade.net>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.acelerando.com.ec>
- <http://patiotuerca.com>

LEYES Y FOLLETOS

- Ley de Régimen Tributario Interno - Reformas 2009
- Régimen de Importaciones, Registro Oficial No. 57 del 18 de abril del 2003
- Anuario 2008 y 2009, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).
- Revista Ekos Negocios, Marzo 2009
- Revista Gestión Economía y Sociedad, Marzo, Septiembre y Noviembre 2009.