PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA COMTELEC CÍA. LTDA.

CÉSAR ANDRÉS CORRALES MOYA

DIRECTOR: MGTR. IDRIÁN ESTRELLA S.

QUITO, NOVIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Idrián Estrella S.

INFORMANTES:

Esp. Víctor Ruíz

Mgtr. Henry Vallejo

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes me enseñaron que el caminante encuentra su camino al andar, con honestidad, sencillez, solidaridad y mucho esfuerzo. A mis abuelitos por siempre considerarme su mayor alegría y empujarme hacia el éxito cada día.

A mis hermanos que han sido mi apoyo incondicional en mis aventuras y travesías a lo largo de mi vida y a la persona más importante de mi vida mi sobrino Julio César por llegar a a brindar esperanza y alegría a toda mi familia.

César

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme su amor y comprensión, por regalarme una familia en donde el apoyo y el aliento son el pan de cada día. A la Madre Dolorosa, quien me acogió bajo su manto y me lleno de bendiciones.

A Mis padres y hermanos por acompañarme en mis éxitos pero en especial en mis fracasos, porque siempre han confiado en mí.

A la PUCE por su formación académica y en especial al Ing. Idríán Estrella, por su amistad, enseñanza y guía en la consecución de esta meta académica

César

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3

1.1 ANTECEDENTES, 3
1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA, 5
1.3 ESTRATEGIAS, 6
1.4 MISIÓN, 9
1.5 VISIÓN, 9
1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 10
1.7 MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES, 11
1.7.1 Infocentros, 11
1.7.2 Internet para todos, 12
1.7.3 Ecuador Digital, 12
1.7.4 Plan Nacional de Banda Ancha, 13
1.7.5 Oportunidades de Negocio, 13
1.8 SERVICIOS, 15
1.9 RELACIÓN COMERCIAL, 17
1.9.1 Clientes, 17
1.9.2 Proveedores, 18
1.10 PRINCIPIO Y VALORES, 20
1.11 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS, 21

2 RELEVAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA, 22

2.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE IMPORTACIÓN, 22
2.2 PERSONAL ENCARGADO, 23
2.2.1 Roles y Responsabilidades, 23
2.3 CONTROL INTERNO, 24
2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE LA ADUANA DEL ECUADOR, 25
2.4.1 Descripción General, 25
2.4.2 Estructura Organizacional, 26
2.4.3 Marco Regulatorio, 27
2.5 NORMATIVA LEGAL ADUANERA, 28
2.6 IMPUESTOS Y RESTRICCIONES, 30
2.6.1 Sustitución de Importaciones, 30
2.7 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 32

3 PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, 34

3.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 34
3.1.1 Definición, 34

3.1.2 Objetivo, 35
3.1.3 Importancia, 36
3.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 37
3.2.1 Definición, 37
3.2.2 Objetivos y Elementos COSO I, 39
3.2.3 Importancia, 42
3.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA, 43
3.3.1 Verificación Física, 43
3.3.2 Verificación Escrita, 44
3.3.3 Verificación Verbal, 45
3.3.4 Verificación Documentada, 46
3.4 INDICADORES DE GESTIÓN, 46
3.4.1 Definición, 47
3.4.2 Importancia, 48
3.4.3 Tipos de Indicadores, 48

4 CASO PRÁCTICO, 52

4.1 INTRODUCCIÓN, 52
4.2 RELEVAMIENTO DE PROCESOS, 53
4.3 FLUJOGRAMA IMPORTACIÓN (EMPRESA), 55
4.4 PROPUESTA DE PROCESO DE IMPORTACIÓN, 56
4.4.1 Descripción de Funciones y Responsabilidades, 56
4.5 PROPUESTA DE INVENTARIO, 58
4.6 PROPUESTA DE MATRIZ DE CONTROLES, 59
4.7 INDICADORES DE GESTIÓN, 63
4.7.1 Indicadores de Economía (Financiero), 63
4.7.1.1 Razones de liquidez y actividad, 63
4.7.1.2 Razones de Endeudamiento, 66
4.7.1.3 Razones de Rentabilidad, 68
4.7.2 Indicadores de Eficiencia, 69
4.7.2.1 Gastos salarios departamento de ventas por venta realizada, 69
4.7.2.2 Gastos salarios departamento de administración por venta realizada, 70
4.7.2.3 Relación Costo de Ventas / Ventas totales, 70
4.7.3 Indicadores de Eficacia, 71
4.7.3.1 Índice de Cumplimiento en tiempo, 71
4.7.3.2 Índice de Cumplimiento de contratos públicos, 72
4.7.3.3 Índice de Capacitación al Personal, 72
4.7.3.4 Índice de crecimiento económico, 73
4.7.4 Indicadores de Ética, 73
4.7.5 Indicadores de Ecología, 73
4.8 MATRIZ DE RESULTADOS, 75
4.9 OPINIÓN, 76

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 79

5.1 CONCLUSIONES, 79
5.2 RECOMENDACIONES, 80

REFERENCIAS, 82

ANEXOS, 83

Anexo 1: Glosario, 84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Narrativa de roles y responsabilidades del personal encargado del proceso de importación, 23
Tabla 2: Sectores industriales clave para la sustitución de importaciones, 32
Tabla 3: Indicadores Financieros, 49
Tabla 4: Indicadores de Eficiencia, 49
Tabla 5: Indicadores de Eficacia, 50
Tabla 6: Indicadores de ética, 50
Tabla 7: Descripción de actividades por área de la empresa (Actual), 55
Tabla 8: Descripción de actividades por área de la empresa (Propuesta), 58
Tabla 9: Propuesta del proceso de adquisición y consumo de Inventarios, 59
Tabla 10: Propuesta de controles clave para la gestión de importaciones e inventarios, 62
Tabla 11: Cálculo del Capital de Trabajo, 63
Tabla 12: Cálculo de la Rotación de Inventarios, 64
Tabla 13: Cálculo de la rotación de cartera, 65
Tabla 14: Cálculo de la Rotación de cuentas por pagar, 66
Tabla 15: Cálculo del endeudamiento, 66
Tabla 16: Cálculo del Apalancamiento, 67
Tabla 17: Cálculo de la Rotación de Activos, 68
Tabla 18: Cálculo del rendimiento sobre los activos, 68
Tabla 19: Cálculo del Rendimiento sobre el patrimonio, 69
Tabla 20: Cálculo del gasto salarios de ventas, 69
Tabla 21: Cálculo del gasto salarios de administración, 70
Tabla 22: Cálculo de la relación del costo de ventas frente a las ventas realizadas, 70
Tabla 23: Cálculo del costo de importación en relación a las compras totales, 71
Tabla 24: Cálculo del Tiempo de entrega de importación, 71
Tabla 25: Eficiencia en el cumplimiento de contratos adquiridos, 72
Tabla 26: Número de Empleados capacitados, 72
Tabla 27: Cálculo del crecimiento económico de la empresa, 73
Tabla 28: Tabla general de indicadores de gestión, 75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural, 10
Figura 2: Principales Proveedores de Materiales y Herramientas de construcción de plante externa de cobre o fibra óptica, 19
Figura 3: Equipos de Medición de Sistemas de Comunicación, 20
Figura 4: Flujograma de Importaciones, 22
Figura 5: Estructura Organizacional del SENAE, 26
Figura 6: Propuesta de sustitución de importaciones del período comprendido entre el 2014-2017, 31
Figura 7: Efectividad del control interno, 39
Figura 8: Componentes del COSO I, 39

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA) está dirigido a la realización de una Auditoría de Gestión del proceso de importación y su propuesta del mencionado proceso para la empresa Comtelec Cía. Ltda. dedicada a la construcción de sistemas de comunicación.

En la primera parte de este proyecto se realiza un entendimiento de la empresa a nivel general como es su cultura organizacional, sus estrategias, líneas de negocio factores importantes para las operaciones de la empresa. Se obtiene que Comtelec Cía. Ltda. es una empresa posicionada en el mercado público que comprende un prestigio importante logrado por la honestidad y responsabilidad en sus operaciones; además, cuenta con una capacidad financiera para la realización de proyectos públicos de telecomunicaciones que integran el 90% de sus ingresos. Sin embargo su funcionamiento como empresa es de manera empírica donde no existe la determinación de un plan de ejecución, control y monitoreo de su gestión que impide el crecimiento organizacional y económico de la empresa.

En la Segunda Parte se describe las generalidades de la Auditoría de Gestión y su proceso que incluye un sistema de control interno y la definición de indicadores de gestión que permiten medir la Eficiencia, Eficacia, Ecología, Economía y ética. Adicionalmente se determina como técnicas de auditoría a utilizar las Entrevistas, Indagación y la verificación física del proceso relevado.

En la Tercera parte se ejecuta la Auditoría de Gestión, realizando una descripción de roles y responsabilidades de cada actividad planteada en la propuesta del proceso de importación, identificando los controles claves para evitar riesgos de fraude y error del personal, que permitan el óptimo funcionamiento del principal giro del negocio de la empresa. Se concluye que la compañía puede enfrentar riesgos legales con el estado por no controlar la calidad del producto y su referencia con las especificaciones que implica el contrato público, también se identificó que el negocio con el Estado en el año 2013 representó ingresos financieros del 300% en comparación al 2012. Demostrando la capacidad eficiente de la gestión de los directivos de la compañía. Lo cual representa la liquidez importante que tiene la compañía para lograr un crecimiento económico enfocado en distintos mercados privados.

INTRODUCCIÓN

Una Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado, 2011, pág. 5)

Dicha Auditoría engloba ciertos elementos que forman parte de un proceso, gestión o cualquier actividad empresarial, entre los cuales se incluyen principalmente los recursos humanos, el control interno y la gestión realizada que implican leyes y regulaciones, objetivos y metas económicas. Actualmente se incluye la responsabilidad social, factor clave para generar un equilibrio en la sociedad.

Su importancia radica en los múltiples beneficios generados en diferentes campos de una empresa u organización. Es por estas razones que se ha realizado una Auditoría de Gestión de la empresa Comtelec Cía. Ltda. Con el fin de evaluar su proceso de importaciones, pilar fundamental de su giro del negocio. Y medir su Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología y Ética. La compañía fue creada el 12 de febrero de 1990 con el objetivo de contribuir con el desarrollo de la sociedad ofreciendo soluciones de comunicación y control automatizado (radio, voz, y datos) que permitan la interacción segura, fácil y rápida en un mundo globalizado. Cabe recalcar que no se ha realizado este examen de auditoría anteriormente y el funcionamiento de la misma se ha realizado de manera empírica.

Es así que, que mediante la Auditoria de gestión se espera lograr una ejecución y control adecuados del giro del negocio y se pretende contribuir con la toma de decisiones para logar un crecimiento económico.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

Los datos obtenidos para el desarrollo de la comprensión de la compañía se obtuvieron por parte de la gerencia general en base a reuniones o suministrados de documentos como es el Resumen Ejecutivo.

La compañía fue constituida en la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, mediante Escritura Pública celebrada ante el Notario Décimo Séptimo, Doctor Nelson Galarza Paz, el 12 de febrero de 1990 con tres socios fundadores, de nacionalidad ecuatoriana, Nelson Tapia, Luis Tapia Lombeida y Jaime Lizardo del Salto bajo la denominación Comtelec Compañía Limitada., de nacionalidad ecuatoriana y con domicilio en la ciudad de Quito que se regirá por la ley de compañía y por las demás leyes de la República del Ecuador, en lo que fueren aplicables.

La compañía fue creada para una duración de 50 años a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil, con un capital social de 400 dólares dividido en participaciones de un dólar cada participación, con la junta general de accionistas como el órgano supremo de la compañía, administrada por el Presidente y el Gerente ejerce la Representación Legal, judicial y extrajudicial.

La compañía cuenta con 19 empleados, distribuidos en el área administrativa, contable, técnica, ventas y bodegas, los cuales conforman un equipo de trabajo especializado en el área de Telecomunicaciones, Electrónica y Control Automatizado.

Las operaciones del negocio se dirigen desde su casa matriz ubicada en Quito, cuentas con dos bodegas.

El objeto de la compañía está centrado en dos líneas de negocios: la primera y principal fuente de ingresos, se define como la representación, distribución y comercialización de equipos, partes, repuestos y materiales para líneas eléctricas, de control y telecomunicación que representan el 90 % (Según un análisis financiero de los ingresos de la compañía) de total de sus ventas en su mayoría con la empresa pública CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) mediante la modalidad de compras públicas.

Dentro del inventario se encuentran materiales de iluminación, cobre, fibra óptica y artículos en general que permiten el desarrollo de las operaciones de la compañía cuyos proveedores son extranjeros especialmente de Estados Unidos y China. Obteniendo así una dependencia de importación del 90% en relación al 10% de compras locales. (Según un análisis del de concentración por proveedor del inventario).

La segunda línea representa el 10% del total de las ventas y corresponde al desarrollo de Sistemas Electrónicos de Control Automatizado, ofreciendo servicios de ingeniería, construcción, instalación, mantenimiento y asesoría de Proyectos Integrales que brindan soluciones de seguridad y comunicación a la sociedad. Sus principales clientes son CNT, OTECEL Y CONECEL.

En la Actualidad, la compañía ha desarrollado un liderazgo dentro del mercado con trabajo, esfuerzo y responsabilidad con la sociedad, creando relaciones comerciales de apoyo y asesoría en las áreas de eléctrica, control y telecomunicaciones. La compañía está incursionando en una nueva línea de negocio que brinda un servicio de rastreo satelital que proporciona seguridad a los usuarios, para lo cual se crearon relaciones comerciales con las empresas extranjeras linktop (China), Position Logic (Estados Unidos) y Ultrak (México) las cuales ofrecen servicios de asesoría técnica en el manejo plataforma de seguridad, la instalación de los equipos y el suministro de los materiales necesarios para su uso.

1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La compañía no cuenta con objetivos claros ya que su accionar es de manera empírica por lo tanto se mantuvo reuniones para entender cuáles son sus expectativas de acuerdo a sus operaciones como negocio.

Comtelec Cía. Ltda., busca contribuir con el desarrollo de la sociedad ofreciendo soluciones de comunicación y control automatizado (radio, voz, y datos) que permitan la interacción segura, fácil y rápida en un mundo globalizado.

Adicionalmente está implementando una nueva línea de negocios, ofertando un servicio de rastreo seguro satelital para los vehículos.

La compañía no cuenta con objetivos claros ya que su accionar es de manera empírica por lo tanto se mantuvo reuniones para entender cuáles son sus expectativas de acuerdo a sus operaciones como negocio y se identificaron los siguientes objetivos:

1. Implementar en el mercado nacional el servicio de rastreo seguro satelital para vehículos en el año 2015.

2. Desarrollar relaciones comerciales y de asesoría técnica a largo plazo en las áreas de instalación y manejo de la plataforma satelital.

3. Realizar una campaña de marketing creando nichos de mercado y desarrollando clientes potenciales de rastreo seguro.

4. Aumentar las ventas de materiales de telecomunicaciones a empresas privadas en un 10%.

5. Incrementar la presencia comercial en el mercado público con productos y servicios de calidad.

Los objetivos se dividen en dos grupos, los objetivos del 1-3 pretenden desarrollar la nueva línea de negocio de la compañía en sus etapas de introducción y evolución, mientras que los objetivos 4 y 5 buscan consolidar a la empresa dentro del mercado público y privado de las telecomunicaciones, de control y electrónico.

1.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias de la compañía tienen una relación directa con las tres líneas de negocio que se manejan en la actualidad las cuales buscan un enfoque de calidad, sostenibilidad y valor agregado a los servicios entregados.

A continuación se describirán las estrategias por cada línea de negocio:

Suministro de Materiales y Equipos

La compañía ha creado relaciones comerciales bajo la modalidad de representaciones para el suministro de materiales y equipos utilizados en el desarrollo de proyectos de ingeniería electrónica, de telecomunicaciones y de control.

Representaciones

Bajo esta modalidad de estrategia, la compañía no cuenta con un contrato o especificación por escrito de la relación comercial con los proveedores internacionales de los materiales y equipos mencionados.

Sin embargo, de acuerdo a una conversación mantenida con el Gerente General de la compañía, Ing. Gustavo Tapia, la representación funciona de la siguiente manera:

La representación se basa en dos aspectos puntuales, la exclusividad de precios, es decir, precios bajos a los de la competencia, y la representación a nivel local. Esto se debe a que la compañía a lo largo de su historia ha desarrollado un ambiente de confianza y seguridad con sus proveedores y otra característica que les beneficio es ser pionera en el negocio. Por lo tanto la exclusividad mencionada es un aspecto importante para el funcionamiento de la primera línea del negocio.

Desarrollo de Proyectos de Ingeniería Electrónica, de control y Telecomunicaciones

La compañía se enfoca en el objetivo de ofrecer un servicio especializado de calidad apoyándose en el recurso humano como factor fundamental para la consecución de los proyectos.

Personal Especializado y Capacitado

Esta estrategia consiste en contar con el mejor talento humano dentro del mercado que sea especializado en las diferentes áreas del negocio, ya se electrónica y telecomunicaciones o a su vez en informática. Los cuales son capacitados de acuerdo a una política de la empresa en actualización de nuevas tecnologías y mecanismos de manejo de las mismas.

Asistencia técnica y Especializada en el manejo de equipos y materiales

Esta estrategia es un complemento a la representación mencionada anteriormente, ya que el proveedor forma parte del equipo de trabajo de la compañía, al momento de ganar un contrato público, ya que las especificaciones técnicas de los equipos y su funcionalidad deben ser probadas en el campo de acción. Por lo tanto se recibe asesoría en la instalación, mantenimiento y manejo de los mismos.

Rastreo Seguro

Esta nueva línea de negocio se fundamenta con las estrategias mencionadas anteriormente de capacitar al personal y la relación comercial con su proveedor. La compañía tienen relación comercial con Ultrack de México que suministro la plataforma online de monitoreo y con Linktop de Estados Unidos que provee de los equipos de instalación

1.4 MISIÓN

El enunciado de la misión, enmarca un equilibrio entre el desarrollo de la empresa y el crecimiento de la sociedad, fundamentado en materiales de calidad y en el recurso humano capacitado y especializado.

Investigamos y buscamos permanentemente las oportunidades de negocios y el acceso a nuevos clientes, para el mercadeo de productos y servicios de electrónica, control, telecomunicaciones e informática, optando por nuevas tecnologías y plataformas, respetando y honrando inexorablemente los compromisos contraídos presentes y futuros, garantizando una sostenibilidad y un crecimiento agresivo, generando una cultura de productos y servicios de calidad.

1.5 VISIÓN

El enunciado de la visión, describe el objetivo principal de la compañía de lograr y mantener un liderazgo en el mercado nacional en base al desarrollo de sus tres líneas de negocios, fundamentado en sus principios y valores.

Ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional en el mercadeo de productos y servicios de calidad en las actividades técnicas de redes y sistemas electrónicos, de control, de telecomunicaciones e informática, con la permanente transparencia, actualización y adaptabilidad tecnológica en el país.

1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La empresa está constituida de la siguiente manera, según la entrevista realizada al Gerente General Gustavo Tapia

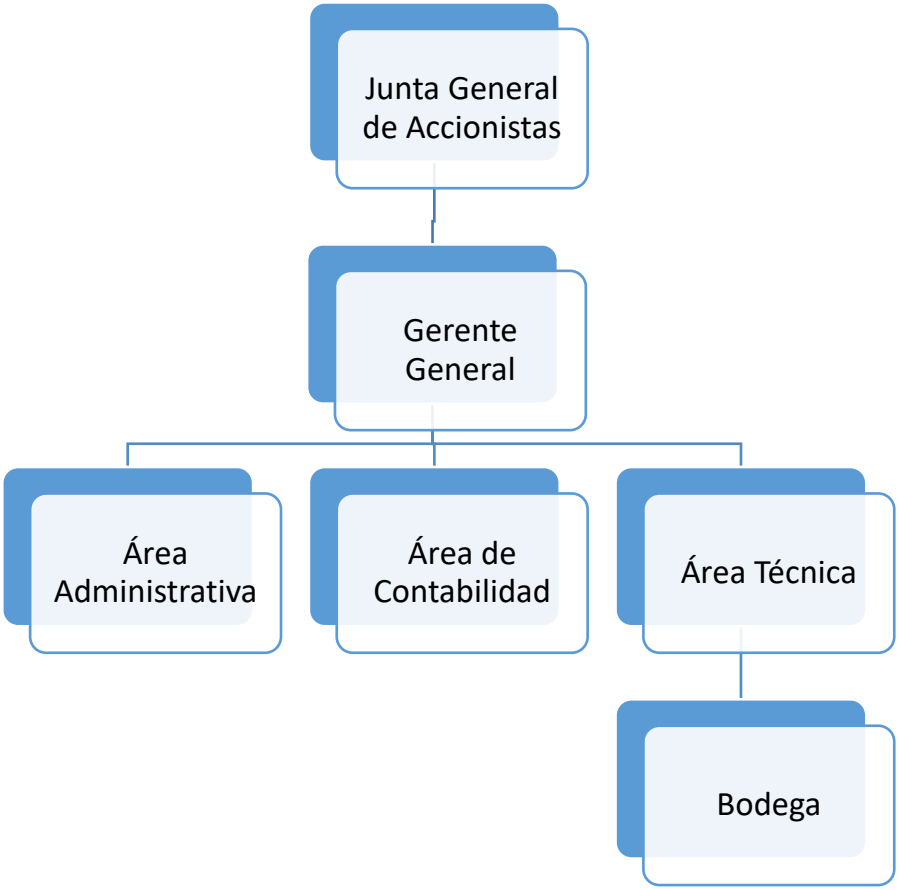


Figura 1: Organigrama estructural

1.7 MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES

Según el (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014), detalla lo siguiente:

El crecimiento del Producto Interno Bruto en el Ecuador ha permitido a las empresas realicen grandes inversiones en tecnología y telecomunicaciones, situación que se ha visto respaldada por propuestas gubernamentales para el desarrollo y democratización de la tecnología.

Una de las principales estrategias del gobierno en el ámbito de la tecnología es la propuesta del Plan de Acceso Universal y Alistamiento Digital implementado por el Ministerio de Telecomunicaciones cuyo objetivo es transportar tecnología y conocimiento por todo el Ecuador, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas y ofreciendo capacitaciones sobre el buen uso de las TIC y busca generar una verdadera revolución tecnológica estimulando el desarrollo económico, social, cultural y mejorar la competitividad ecuatoriana y la inclusión a través de la vinculación de cuatro proyectos transversales relacionados con la democratización de internet y la expansión tecnológica dentro del territorio nacional.

1.7.1 Infocentros

Son espacios que buscan acercar a la comunidad a la tecnología y familiarizarla con el uso apropiado de las TIC. A través de estos infocentros se busca mejorar la conectividad en sectores aislados o vulnerables, priorizando las zonas rurales

o los sectores marginales. Además plantea el alistamiento para el uso de computadores a través de la capacitación a la comunidad.

1.7.2 Internet para todos

Este es un programa que funciona desde el 2011 y busca reducir los niveles de analfabetismo digital en el país, cercano al 30%, a través de la utilización de siete unidades móviles o aulas móviles que cuentan con equipos de computación y acceso a internet para grupos de 14 a 26 personas, y se desplazan a lo largo del país brindando talleres gratuitos que buscan el fortalecimiento y afianzamiento de conocimiento sobre el uso de redes sociales, correo electrónico, buscadores, etc.

1.7.3 Ecuador Digital

Este programa, que funciona desde el 2009, es un ambicioso plan que busca la democratización y universalización del uso de las TIC. Está orientado a todos los sectores sociales y busca mejorar la dotación, conectividad y capacitación permanente sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, no sólo para el desarrollo individual educativo o profesional, sino como un vehículo de realización personal. Es probablemente uno de los planes más extensos que tiene el Ministerio de Telecomunicaciones y está apoyado por muchos sectores sociales, recibiendo jugosas inversiones por parte del gobierno.

1.7.4 Plan Nacional de Banda Ancha

Este programa busca implementar políticas y proyectos que permitan impulsar el despliegue de internet a través de Banda Ancha a través de todo el territorio nacional, generando un decremento en los precios del acceso al servicio de internet para que todos los ecuatorianos, sin importar su condición social o localización geográfica, puedan acceder a internet con facilidad. No sólo pretende impactar los sectores educativos o públicos, sino que pretende generar beneficios para la atención en el sistema de salud, la seguridad y el mejoramiento de las MIPYMES. Este proyecto ha recibido muchos reconocimientos y ha significado un avance significativo a nivel tecnológico y de inclusión social en el país.

1.7.5 Oportunidades de Negocio

El Plan de Acceso Universal y Alistamiento Digital no sólo busca generar un impacto a nivel social, sino que pretende mejorar las condiciones de competitividad de las empresas a nivel nacional e internacional. El uso de herramientas tecnológicas y estar al día con ellas es muy importante en el mundo actual pues no sólo mejora nuestra capacidad para llegar a más clientes, sino que nos permite un acercamiento a ellos, sistematizar nuestra información, enriquecer nuestros procesos productivos, compartir con otras empresas e impactar nuestra comunidad a través de diferentes procesos de diversificación.

Una vez analizada el plan nacional de la información, en necesario identificar los elementos que intervienen dentro de un sistema de comunicación el cual es el siguiente.

Empieza con los proveedores de equipos y materiales de construcción, continúa con las empresas que se encargan del desarrollo de proyectos de sistemas de comunicaciones y por último el proceso se termina con las operadoras de servicios de telefonía móvil y fija, de televisión por cable y de internet. Cabe indicar que el ente regulador y facultativo en el otorgamiento de contratos públicos es CNT EP en relación a proyectos de telecomunicaciones, por lo que es necesario definir sus funciones y atribuciones.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la empresa estatal de telefonía fija del Ecuador, es el resultado de la fusión de las sociedades anónimas Andinatel y Pacifictel. Esta se produjo a finales de 2008.

Entre los servicios que presta se tiene telefonía fija local, regional e internacional, provisión de servicios de acceso a internet. Se encarga de la contratación pública para el desarrollo de proyectos millonarios en busca del buen vivir y de mejorar la calidad de vida de las personas tomando como punto reflexivo el acceso a la información.

Considerando lo mencionado y tomando en cuenta que CNT EP es el principal cliente de la compañía se pueden aprovechar muchas oportunidades de negocio de acuerdo al plan universal planteado por el gobierno ya que es una transición que recién empieza.

1.8 SERVICIOS

Comtelec Cía Ltda. es un proveedor de soluciones de telecomunicaciones, su enfoque principal está concentrado en las relaciones comerciales con empresas multinacionales en el área de suministro de materiales y equipos de calidad mediante representaciones en el país, adicionalmente cuenta con un personal especializado y capaz en el desarrollo de servicios profesionales de consultoría y asesoría e integración de sistemas, implementación, mantenimiento y servicios asociados.

A continuación se describen las unidades de negocio que opera la compañía:

Suministros Materiales y Equipos

El servicio que ofrece la compañía se divide en dos categoría las cuales se desarrollan a continuación:

Materiales y herramientas para la construcción de planta externa de redes de cobre y fibra óptica

La compañía importa estos materiales y herramientas para la construcción de sistemas de comunicación o lo que conocemos generalmente como radio, voz, y datos que sirven para que las empresas de telefonía, de televisión por cable y de internet puedan ofrecer servicios a la sociedad.

Estas empresas comúnmente llamadas operadoras, utilizan cobre o fibra óptica, las cuales en su totalidad se encuentra afuera de edificios y a la que se hace referencia

como planta externa (OSP, por sus siglas en inglés), ya que cuelga de postes, está bajo la tierra, atraviesa conductos subterráneos o incluso puede estar sumergida bajo el agua. La mayoría atraviesa largas distancias, que van desde unos pocos metros hasta unos cientos de kilómetros. (Fiber Optic Association, 2014)

Equipos de medición de sistemas de comunicación

La compañía importa estos equipos de medición con la intencionalidad de poder monitorear los sistemas de comunicación ya construidos e instalados en términos de manipulación y fallas de acuerdo a la transmisión de radio, voz y datos de manera correcta en base a rayos de luz.

Desarrollo de Redes de Comunicación

La compañía se ha suscrito como contratista de CNT para el desarrollo de sistemas de comunicación, en sus áreas de construcción, ingeniería, instalación y mantenimiento de las redes de telecomunicaciones. Es decir, realizan la transmisión de radio, voz y datos para que las empresas operadoras puedan ofrecer el servicio de televisión por cable, telefonía e internet.

Rastreo Seguro

La compañía ha implementado esta nueva línea de negocio con miras al crecimiento y de su dependencia con la empresa pública CNT, este servicio consta de un sistema de autogestión de localización que proporciona un rastreo de vehículos, personas,

mascotas etc. Por medio de una plataforma de acceso a internet mediante el cual el cliente puede tener el control sobre sus movimientos.

A continuación se detalla los beneficios:

Gestión: Obtendrá información de mucho valor con históricos y estadísticos para la logística y administración de sus vehículos utilitarios, tractos, contenedores secos y refrigerados, etc. Optimizando al máximo sus recursos.

Productividad y Ahorro: Manejo y Logística eficiente de sus activos que se encuentran en campo, control total de costos de operación y eliminación de tiempos perdidos. Maximice el servicio a sus clientes y aumente sus utilidades

Seguridad y Tranquilidad: Creación de zonas seguras (Geocercas: entradas y salidas), rutas específicas, localización en tiempo real con Cobertura a Nivel Nacional. Configuración amigable de alarmas y alertas para salvaguardar los activos de la Empresa y al recurso humano.

1.9 RELACIÓN COMERCIAL

1.9.1 Clientes

La compañía tiene como cliente principal a la empresa pública CNT en el suministro de materiales y equipos de medición de sistemas de comunicación, mientras tanto en lo relacionado a la construcción y desarrollo de las redes de

telecomunicaciones sus clientes principales también dependen de CNT ya que mediante las compras públicas se subcontrata el servicio.

Los clientes principales de la compañía se detallan a continuación:

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P
- Etapa
- Etapa Telecom
- Petrocomercial
- Comando Conjunto de la FF.AA.
- Huawei

1.9.2 Proveedores

La relación comercial creada con los proveedores es de manera empírica, es decir, de acuerdo a la experiencia y al prestigio de la compañía por el mismo hecho de ser pionero en el mercado los proveedores internacionales han confiado sus productos a Comtelec Cía. Ltda. con un precio exclusivo.

A continuación se detallan los Proveedores y su correspondiente producto o equipo:

Principales Proveedores de Materiales y Herramientas de construcción de plante externa de cobre o fibra óptica



Figura 2: Principales Proveedores de Materiales y Herramientas de construcción de plante externa de cobre o fibra óptica



Figura 3: Equipos de Medición de Sistemas de Comunicación

1.10 PRINCIPIO Y VALORES

La compañía carece de un código de ética el cual estipule que principios y valores formen una cultura corporativa que guíe el accionar de los empleados al momento de desarrollar sus actividades, sin embargo en una reunión mantenida con el Gerente General, Ing. Gustavo Tapia, se identificó los siguientes valores que según la experiencia del mismo son fundamentales en el ambiente de trabajo y en el relacionamiento con el cliente tomando siempre en cuenta la sociedad y su naturaleza.

Trabajo en Equipo: Desarrollar cada servicio ofertado siempre en coordinación con las cuadrillas o equipos que se formen. Intercambiando ideas formando un protocolo de entrega de responsabilidades.

Lealtad, Honestidad, seriedad y responsabilidad: Formar un ambiente de trabajo de confianza con el personal, clientes y proveedores cumpliendo siempre con los plazos y especificaciones planteadas logrando así una responsabilidad corporativa.

Convivencia Humana y cristiana: Poner en práctica las vivencias religiosas tomando siempre como punto de partida la responsabilidad social

1.11 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

Como se mencionó en las estrategias, la compañía cuenta con un personal capacitado y especializado en el área técnica fundamental del giro del negocio, cuenta con 19 empleados distribuidos en cuatro áreas de Administración, Contabilidad, Técnica y de bodega.

Su especialización es fundamental para el conocimiento de nuevas tecnologías indispensables para la puja en las compras públicas, por lo tanto el punto relevante aquí es la capacitación constante que se hace a los empleados en temas de actualización de equipos y materiales que benefician el desarrollo de sistemas de comunicación. Dando como resultado la concesión de contratos cuantiosos por parte de CNT.

2 RELEVAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

2.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE IMPORTACIÓN

El proceso de importación esta estructurado de la siguiente manera, según el Gerente General, Carlos Tapia.

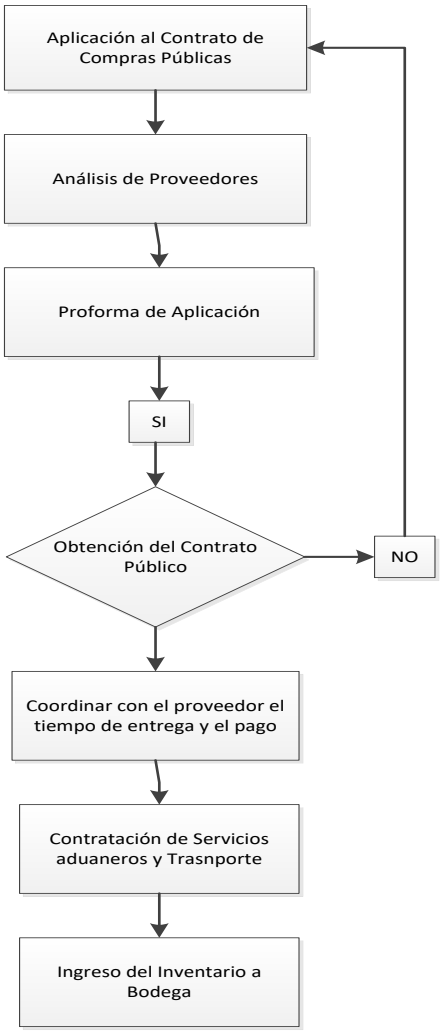


Figura 4: Flujograma de Importaciones

Tabla 1: Narrativa de roles y responsabilidades del personal encargado del proceso de importación

Proceso	Desccripción	Responsable	Documento
Aplicación al contratos de compras públicas	Por medio de la opción de compras públicas se analizan que opciones de telecomunicaciones se pueden aplicar y se verifican que materiales y equipos de medición de sistemas de comunicación se necesitan para dicha obra	Supervisor General de Telecomunicaciones	Contrato Público
Análisis de Proveedores	En base a la relación comercial con los proveedores dada por años anteriores se procede a cotizar en dos o tres compañías , a las cuales se envía las especificaciones técnicas y las fechas límite de entrega y se escoge la mejor opción	Supervisor General de Telecomunicaciones	Solicitud de Compra
Proforma de Aplicación	Se realiza un proforma en la cual se incluyen los precios, cantidades y especificaciones de los equipos y materiales a ser suminstrados. Hay dos opciones participar con el precio más bajo o de acuerdo a la experiencia optar por la opción de la calidad de equipos	Supervisor General de Telecomunicaciones	Proforma
Obtención del Contrato Público	Una vez obtenido el contrato público se procede a emitir la orden de compra en el cual se describen las especificaciones técnicas y cantidades del rpodcuto a comprar. Y se establece la fecha de entrega	Supervisor General de Telecomunicaciones	Orden de Compra
Contratación de Servicios aduaneros y de transporte	Contratación del Agente Aduanero para que realice funciones de nacionalización, desanualización y liquidación del embarque. Así como también se contrata el transporte para que la mercadería llega a su destino final que es la bodega	Asitente de Contabilidad	DAU
Ingreso del inventario	Una vez en bodega se procede a realizar la verificación de la cantidad y especificaciones técnicas del producto por parte del encargado de bodega y posteriormente se ingresa al sistema el inventario	Encargado de Bodega	Guías de Ingreso

2.2 PERSONAL ENCARGADO

2.2.1 Roles y Responsabilidades

Como se detalla en la descripción del proceso de importación, el personal que interviene dentro del mismo son tres personas de las cuales se va a describir sus funciones y su rol dentro de este proceso.

Supervisor General de Telecomunicaciones: Su función radica en la dirección y coordinación del proceso de aplicación de compras públicas, así como también de la cotización de materiales y equipos con los proveedores. Su rol dentro del proceso es de supervisión.

Asistente de Contabilidad: Su función se enfoca en el registro oportuno y razonable del inventario que ingresa a bodega por motivo de la importación, adicionalmente se encarga de la coordinación de temas aduaneros y del transporte Su rol dentro del proceso es de asistir al personal técnico en temas contables y de protocolo.

Auxiliar de Bodega: Su función es verificar que el producto entregado sea el mismo el cual fue solicitado en cuanto a cantidad y especificaciones técnicas y como consecuencia es encargado del ingreso al sistema.

Gerente General: Su función es supervisar el trabajo del superviso general de telecomunicaciones y de aprobar las salidas de efectivo.

2.3 CONTROL INTERNO

No existe un manual de control interno que indique los lineamientos a seguir dentro del proceso de importación para verificar el dominio y salvaguardar los activos de la compañía. Sin embargo en una reunión mantenida con el Contador se pudieron identificar los siguientes controles:

- Análisis de Proveedores
- Aprobación de salidas de efectivo
- Verificación del Inventario

Dejando como observación la segregación de funciones para la solicitud, compra y registro del inventario, lo cual es indispensable dentro de una compañía para evitar robos o fraude.

2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO NACIONAL DE LA ADUANA DEL ECUADOR

2.4.1 Descripción General

Dentro del territorio del Ecuador que antiguamente fue conocido como el Reino de Quito, es donde nace "el puerto – puerta", tal como se denominaba a Guayaquil, siendo el mismo uno de los Puertos más importantes en el Pacífico Americano; su ubicación geográfica determinó que, a finales del siglo XVII hasta el siglo XIX, sea la escala obligada en las rutas de navegación entre Perú – Panamá – España y viceversa; así mismo fue, y sigue siendo, el portón de entrada de los productos que debían llegar a Quito y demás, parte de lo que hoy es el territorio ecuatoriano.

Es evidente que dentro de este contexto histórico, se debía dar, en algún momento la creación de la Aduana, derivando el concepto aduanero del control de ingreso o salida de las mercancías y el cobro respectivo de los almojarifazgos (impuesto aduanero que se pagaba por el traslado de mercancías que salían o ingresaban a España), e impuestos de aduanas, tanto al ingreso o salida de las mercancías en el territorio delimitado para el efecto.

2.4.2 Estructura Organizacional

Para desempeñar sus funciones el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), dispone de una estructura organizacional por procesos integrada con los Distritos Aduaneros del país. Los procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.



Figura 5: Estructura Organizacional del SENAE

Fuente y elaboración: SENAE

Los **procesos gobernadores** orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas, procedimientos e instrumentos que permiten poner en funcionamiento a la organización.

Los **procesos generadores de valor** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

Los **procesos habilitantes** de asesoría y de apoyo están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, generadores de valor y para ellos mismos, viabilizando la gestión institucional.

2.4.3 Marco Regulatorio

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con competencia en todo el territorio nacional.

Es un organismo al que se le atribuye en virtud de este Código, las competencias técnico administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, de resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera, de conformidad con este Código y sus reglamentos. (Art. 212 COPCI)

Entre los principios fundamentales normados mediante el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, están:

- **Facilitación al Comercio Exterior.-** Los procesos aduaneros serán rápidos, simplificados, expeditos y electrónicos, procurando el aseguramiento de la cadena logística a fin de incentivar la productividad y la competitividad nacional.

- **Control Aduanero.-** En todas las operaciones de comercio exterior se aplicarán controles precisos por medio de la gestión de riesgo, velando por el respeto al ordenamiento jurídico y por el interés fiscal.

- **Cooperación e intercambio de información.-** Se procurará el intercambio de información e integración a nivel nacional e internacional tanto con entes públicos como privados.

- **Buena fe.-** Se presumirá la buena fe en todo trámite o procedimiento aduanero.

- **Publicidad.-** Toda disposición de carácter general emitida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador será pública.

- **Aplicación de buenas prácticas internacionales.-** Se aplicarán las mejores prácticas aduaneras para alcanzar estándares internacionales de calidad del servicio.

2.5 NORMATIVA LEGAL ADUANERA

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, como facilitador del comercio exterior y como ente regulador se rige por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), legislación aprobada por la asamblea Nacional el 16 de diciembre del 2010. El cual establece ciertos lineamientos para la regulación del flujo de importaciones y exportaciones que realizan los ecuatorianos en sus modalidades de personas naturales y sociedades.

A continuación se describe lo establecido en el COPCI como regulación del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Objeto

El COPCI, tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio consumo y manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del buen vivir. Con los siguientes fines.

- Transformar la Matriz Productiva. Generando valor agregado en sus productos y servicios basados en el conocimiento y la innovación comprometidos con el medio ambiente.

- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios.

- Incentivas y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios en sectores estratégicos de la economía.

- Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas nos sean afectadas por prácticas de abuso de poder del mercado.

- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, enfocados en la capacitación técnica y profesional del personal.

2.6 IMPUESTOS Y RESTRICCIONES

2.6.1 Sustitución de Importaciones

La sustitución de importaciones es la principal medida tomada por el Gobierno para transformar la Matriz productiva y tener un saldo positivo en la Balanza de pagos, que año a año tiene un déficit debido a la masiva importación de los ecuatorianos.

A continuación se describen las características del modelo de sustitución de importaciones descrito en la resolución N° 466 en el AÑO 2009. Tomado como referencia para la restricción actual implantada en el 2013 vigente hasta el año 2017.

- Aplicar un recargo ad-valórem, adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en el Anexo I de la resolución 466.

- Aplicar un recargo específico, adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en el Anexo II de la resolución N° 466.

- Establecer cuotas, limitando el valor de las importaciones de mercancías, en los términos que constan en el Anexo III de la resolución N° 466.

En el año 2013, a través de la resolución N° 116. Publicada en diciembre del 2013. Que establece para los importadores la obligatoriedad de presentar ante el Servicio Nacional de Aduna del Ecuador (SENAE). El Certificado de Reconocimiento, como parte de la declaración aduanera con el fin de verificar la calidad de los productos

Con estas medidas y las sobre tasas impladas por el gobierno. Busca reducir las importaciones por casi $ 800 millones y completar hasta el año 2017 $ 6.350 millones a través de la sustitución de importaciones, la aplicación de normas de calidad y las revisiones arancelarias en varios sectores económicos.



Figura 6: Propuesta de sustitución de importaciones del período comprendido entre el 2014- 2017

Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad – Diseño Editorial másQmenos

Los sectores económicos son:

Tabla 2: Sectores industriales clave para la sustitución de importaciones

Importaciones por sectores industriales y estimado de sustitución entre 2014 y 2017 (4)

Para este año se prevé una reducción de importaciones por sustitución de $ 849 millones.

Sectores	Valor estimado de importación en 2012	Sustitución 2014	Sustitución 2015	Sustitución 2016	Sustitución 2017	Sustitución 2014 - 2017
Metalmecánico	4 884	327	287	254	225	1 092
Plástico y caucho	751	174	105	91	99	469
Tecnología	1 458	52	94	100	141	387
Farmacéutico	1 110	180	21	126	40	367
Alimentos y bebidas procesadas	1 214	41	59	66	66	232
Forestal, pulpa y papel	677	10	41	78	75	204
Confecciones, cuero y calzado	968	50	40	41	40	171
Petroquímico	515	8	34	52	52	146
Vehículos	885	-	-	-	-	-
Clínker y cerámica	141	7	21	14	11	53
Total	12 603	849	703	821	749	3 121

Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad – Diseño Editorial másQmenos

2.7 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Comtelec Cia. Ltda., Es una empresa cuya oficina principal está ubicada en la ciudad de Quito, mantiene dos bodegas ubicadas en la oficina principal y otra la más grande ubicada en Cumbayá, en donde se almacenan los materiales y equipos de medición de sistemas de comunicación.

Su gerente general está implícito en el desarrollo de las operaciones las cuales tienen como modus operandi, las compras públicas con CNT, su cliente principal, y las contratistas que también pertenecen a la empresa pública mencionada.

Su giro del negocio se genera a partir de la participación en el proceso de compras públicas del gobierno ya sea por el precio más bajo o por la calidad de productos.

Estos contratos en su mayoría se enfocan en el suministro de materiales y equipos de medición y existen también trabajos menores de desarrollo de sistemas de comunicación, servicios que necesitan de la importación de productos de calidad y de acuerdo a las especificaciones del contrato público; para lo cual se tienen como estrategias: negociación de precios exclusivo por pate de sus proveedores y por la capacidad técnica y especializada que forma parte de su recurso humano.

Actualmente, con miras al crecimiento y desarrollo de la compañía se está implementando una nueva línea del negocio el cual se denomina rastreo seguro que se describe como una solución de seguridad para los vehículos, personas y mascotas que pretende dejar réditos a mediano plazo y dejar la dependencia de la empresa pública CNT.

3 PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1.1 Definición

La Auditoría, Hoy en día sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el sector público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia, y eficacia de la entidad con una conducta ética y responsabilidad con la sociedad. A este nuevo enfoque se le ha denominado Auditoría de gestión.

Existen varias definiciones que abarcan conceptos similares al aumentar la productividad en base a las 5e´s, por lo cual se define lo siguiente.

(Maldonado, 2011) Afirma:

> Una auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas (pág. 5).

3.1.2 Objetivo

Los objetivos de una auditoría de gestión, engloba ciertos elementos que forman parte de un proceso, gestión o cualquier actividad empresarial, entre los cuales se incluyen principalmente los recursos humanos, el control interno y la gestión realizada que implican leyes y regulaciones, objetivos y metas económicas.

Actualmente se incluye la responsabilidad social, factor clave para generar un equilibrio en la sociedad. A continuación se citan varios objetivos que engloban a cada elemento mencionado.

(Graig Cooper, 1994) Afirma los siguientes objetivos:

"Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas".

(García, Malagón, & Mirialis, 2008) Afirma los siguientes objetivos:

"Evaluar el control interno en forma integral, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos."

"Desarrollar un equipo multidisciplinario integrado por profesionales de las especialidades afines a la actividad que se audita."

Crear una cultura corporativa en donde la comunicación de políticas, procedimientos y código de ética sean entendibles y comprensibles por el personal de la compañía.

Identificar las leyes y regulaciones implícitas dentro de los procesos, sistemas y actividades empresariales.

Incluir como herramienta la responsabilidad social para generar un bien o servicio de calidad en una sociedad sostenible.

3.1.3 Importancia

La importancia de la Auditoría de gestión radica en los múltiples beneficios generados en diferentes campos de una empresa u organización, ya que los resultados se miden en términos de las 5e´s (Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología y Ética); que permiten identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.

Según Milton Maldonado en su libro Auditoría de Gestión define las 5e´s:

Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Academia mexicana de Auditoría Integral)

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Academia mexicana de Auditoría Integral)

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

Ecología: Podría definirse como el examen o evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Es una herramienta indispensable para tomar decisiones para mejorar los procesos y adaptarlos a las condiciones actuales, consiguiendo así una mejora continua y competitividad en el mercado a medida de la incorporación de innovación, costos bajos y calidad al consumidor final.

3.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

3.2.1 Definición

Por los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y por la llamada globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y por ello los riesgos y, por ende, los controles han tenido que modificarse, cambiándose a nivel empresarial de una sociedad industrial o de

consumo a una sociedad de la información del conocimiento. Así mismo a nivel de trabajo los cambios se apoyan fundamentalmente en las comunicaciones y en Internet y en general rodeado de un ambiente totalmente computarizado.

Por lo tanto, el control interno se define como:

Enfoque Tradicional

> El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los directrices marcadas por la administración (Estupiñán Gaitán, 2006).

Enfoque Contemporáneo

> Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos (Estupiñán Gaitán, 2006).

Esta definición engloba ciertas características fundamentales del control interno aplicado a las organizaciones de la actualidad.

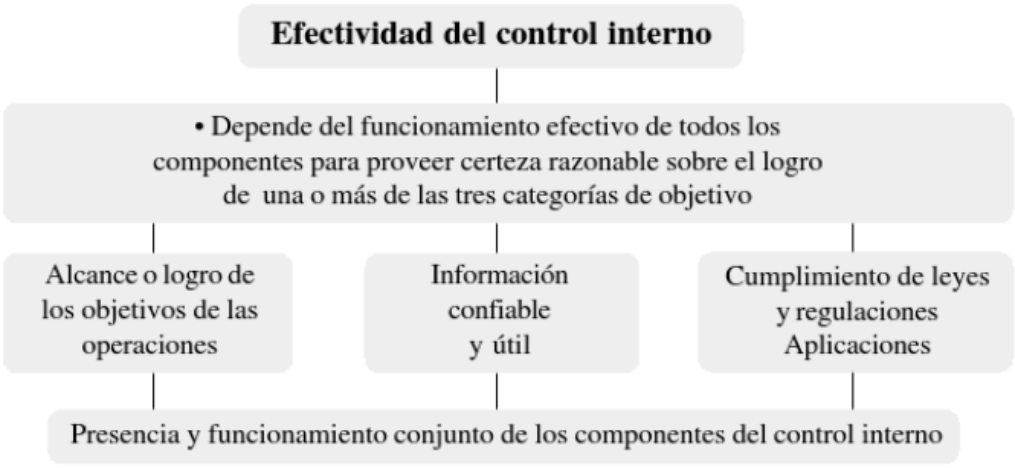


Figura 7: Efectividad del control interno

Fuente: Commitee of sponsoring organizations of the tread ay commission (Coso) quién emitió el documento "International of control integrated".

3.2.2 Objetivos y Elementos COSO I

El Sistema de Control Interno tiene como objetivo principal proporcionar seguridad y confianza de los datos obtenido en los procesos y actividades que forman parte de las organizaciones reduciendo el riesgo y brindando soluciones de mejora continua en el manejo de los procesos, para lo cual se requiere analizar los componentes del COSO I.

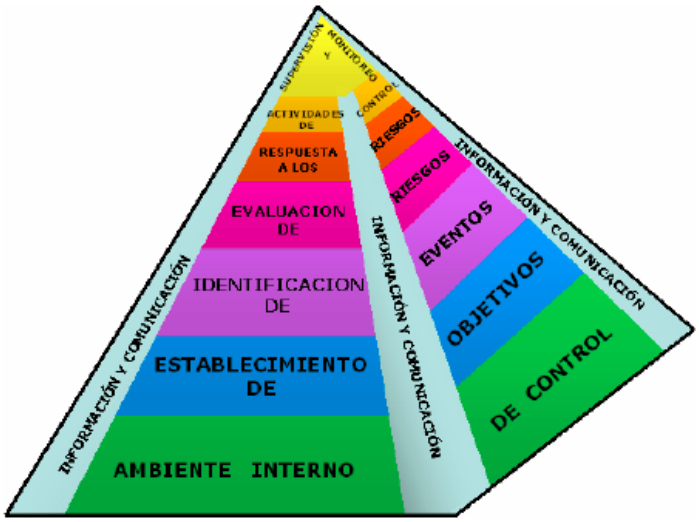


Figura 8: Componentes del COSO I

La figura abarca los componentes del COSO I, los cuales van a ser detallados a continuación. (Comitte of Sponsoring Organization, 2004)

Ambiente interno de Control

El ambiente interno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de Eventos

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Evaluación del Riesgo

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

Respuesta a los riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los

procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Información y Comunicación

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Supervisión y Monitoreo

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

3.2.3 Importancia

La importancia de incluir un sistema de control interno dentro de una organización brinda grandes beneficios a largo plazo, debido a su relevancia en

el direccionamiento en línea recta de la cultura corporativa, objetivos y estrategias, monitoreo y supervisión que apoyado en una buena comunicación generan un valor agregado tanto a la organización como a clientes, proveedores o a la sociedad en general.

En la actualidad es indispensable contar con un control interno adecuado a los procesos o actividades que forman parte de las operaciones de un negocio ya que permite aumentar su eficiencia, reducir sus desperdicios y aprovechar ventajas que aumenten su competitividad en el mercado en que se actúe.

3.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

(García, Malagón, & Mirialis, 2008), las técnicas de auditoría son:

"Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener las evidencias necesarias y suficientes, que le permitan formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada."

El examen de cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o el transacción, se realiza mediante la aplicación de técnicas que el auditor debe conocerlas para seleccionar la más adecuada, de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza. En la auditoría de gestión, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación en auditoría, las cuales se clasifican generalmente sobre la base de la acción que se va a efectuar.

3.3.1 Verificación Física

Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

- **Inspección:** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

3.3.2 Verificación Escrita

Consisten en reflejar información importante, para el trabajo del auditor. esta técnica se aplica de las formas siguientes:

- **Análisis:** Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

- **Conciliación:** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.

- **Confirmación:** Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.

- **Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como: informes, contratos, comprobantes y presupuestos.

- **Tabulación:** Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

3.3.3 Verificación Verbal

Consiste en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones, dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Las técnicas verbales pueden ser:

- **Indagación:** Consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.

- **Encuestas y cuestionarios:** Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

3.3.4 Verificación Documentada

Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

- **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

- **Computación:** Es el análisis de documentos, datos o hechos asistidos por computador y los software especializados.

- **Revisión analítica:** Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias así como la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.

- **Estudio general:** Esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, sobre la base de su experiencia y juicio profesional.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores pueden utilizarse indistintamente, para medir desde un proceso hasta una actividad. Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello

el auditor podrá entonces construir una base de indicadores, que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

3.4.1 Definición

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que este cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe confrontar con períodos anteriores, con el fin de ver su evolución en el tiempo.

- Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser verificados con ellos.

- Se deben interrelacionar los resultados de las áreas misionales de la entidad respecto a las de apoyo, observando si alguno está siendo afectado por falta de capacitación recursos u otras causas.

- Se precisa tener claros los factores internos y externos que puedan afectar los resultados.

3.4.2 Importancia

Los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño de la compañía en términos cualitativos y cuantitativos de manera que se puedan medir los resultados y compararlos con los objetivos y metas planteados por la compañía.

Es importante medir las operaciones de una compañía ya que a partir de esto se puede plantear soluciones para mejorar los procesos o actividades que brinden un crecimiento económico, social y aseguren una mejor relación con el cliente.

3.4.3 Tipos de Indicadores

Los indicadores de gestión que se utilizaron en el presente trabajo de titulación se enfocaron en cumplir los objetivos de las 5e´s direccionada a una empresa de servicios, para lo cual, se identificaron los siguientes indicadores:

Indicadores de economía

Para evaluar la economía, su análisis del desempeño comprende tanto la situación real de la compañía, como su posición crediticia y funcional. Para su cálculo se requiere el balance general y el estado de resultados integral.

Tabla 3: Indicadores Financieros

Economía	
Razones de liquidez y actividad	
Capital de trabajo	Activo circulante -pasivo circulante
Rotación de Inventarios	Costo de ventas / promedio de inventario
Promedio de Inventarios	Inventario Final + Inventario Inicial / 2
Rotación de cartera	Ventas a crédito/Promedio de cuentas por cobrar
Rotación de cuentas por pagar	Compras a crédito / promedio de cuentas por pagar
Razones de endeudamiento	
Endeudamiento total	Pasivo Total / Activo Total
Apalancamiento	Pasivo L/P / Capital Contable
Razones de Rentabilidad	
Rotación de Activos	Ventas netas / Activo total promedio
ROA (Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta después de impuestos / activo total
ROE (Rendimiento sobre el capital)	Utilidad neta después de impuestos / Patrimonio

Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la capacidad de la compañía para optimizar sus recursos que permita lograr una competitividad dentro del sector público, brindando un servicio a la comunidad mediante la figura de compras públicas. A continuación se identifican los indicadores que miden la eficiencia por cada línea de negocio

Tabla 4: Indicadores de Eficiencia

Indicador	**Cálculo**
Gastos de salarios por venta realizada	Gastos Salarios /Ventas
Costo de Materiales por Venta realizada	Costo adquisición (Costo de Ventas) / Ventas
Costo de importaciones por venta realizda	Total Importaciones / Ventas
Tiempo de entrega de materiales	# de días / # días estipula en el contrato

Indicadores de Eficacia

Los indicadores de eficacia relacionan las variables del servicio, con las metas u objetivos de la organización, es decir, la eficacia relaciona el resultado obtenido frente a lo planificado en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Tabla 5: Indicadores de Eficacia

Eficacia	
Indice de cumplimiento en tiempo	Tiempo ejecutado / Tiempo Programado
Índice de cumplimiento en la utilización de recursos	Recursos utilizados / Recursos progrmados
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados	Gasros ejecutados / Gastos programados
Índice de cumplimiento de metas	Metas ejecutadas / Metas programadas

Indicadores de Ética

Los indicadores de ética se evalúan en base al programa, políticas y normas de ética creadas por la compañía así como también se evaluará su implementación y comunicación al personal de la compañía.

Tabla 6: Indicadores de ética

Indicador	**Definición del Indicador**	**Unidad de Medida**	**Método de cálculo**	**Resultado**	**Tendencia**
Código de Conducta	Existe un Código de Conducta	Ejemplar del Código de Conducta	Código de Conducta	%	Incremento/ Disminución
Cumplimiento de valores contenidos en el Código de Conducta	Evaluar el grado de cumplimiento de los valores	Valores	Valores Cumplido / Total de Valores	%	Incremento/ Disminución
Recomendaciones emitidas por el Comité de ética	Analizar y disminuir el númeroi de recomendaciones	Recomendaciones	Suma de recomendaciones	Valor Absoluto	Incremento/ Disminución

Indicadores de Ecología

Los indicadores de ecología, se miden por el desempeño de la compañía relacionada con el medio ambiente y la utilización adecuada de recursos como materiales, agua, energía y no renovables que se utilizan para brindar los servicios de telecomunicaciones.

4 CASO PRÁCTICO

4.1 INTRODUCCIÓN

Este examen de auditoria, se realiza con el fin de evaluar el proceso de importación de materiales y equipos para la construcción de Sistemas de Comunicación de la Empresa Comtelec Cía Ltda, considerando como el principal ingreso de la misma. Para lo cual se realiza un levantamiento de procesos plasmado en una matriz narrativa combinado con un mapa de funciones por persona o dirección, identificando los controles aplicados por la empresa que aseguran el correcto funcionamiento del proceso de Compras-Inventario-Cuentas por Pagar-Pagos.

Una vez obtenido el entendimiento tanto externo como interno de las operaciones de la compañía dentro de un mercado dependiente de la contratación pública, se procede a desarrollar indicadores establecidos anteriormente que nos permiten medir el desempeño del proceso y por tanto de la compañía en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética.

Cabe recalcar que no se emitirá un informe como tal de la auditoría de gestión ya que éstas implican la emisión de una opinión por parte de una Firma Auditora o persona natural (con el título de CPA) registrada en la Superintendencia de Compañías. Sin embargo se emitirán conclusiones y recomendaciones como resultados obtenidos de cada indicador de gestión con el fin de mejorar el proceso de importación en cuestión.

4.2 RELEVAMIENTO DE PROCESOS

La empresa dentro de su ambiente interno carece de políticas y procedimientos que dirijan el funcionamiento de las operaciones del negocio en la medida de controlar y verificar el manejo eficiente de la inversión realizada. La empresa trabaja de manera empírica sin planificación alguna que determine un parámetro de análisis y comparación al final del año.

Una vez determinado esto, se intenta representar de manera gráfica el relevamiento de procesos de importaciones de materiales y equipos plasmado en un flujograma que identifica la descripción de los subprocesos y las responsabilidades de cada empleado relacionado. A continuación se presenta el trabajo realizado.

El Proceso de importación, revela falencias en relación al control interno que pueden representar un riesgo significativo de fraude por la concentración de actividades en una sola persona y por la falta de aprobaciones al momento de la Puja de la contratación pública.

A continuación se enumeran las falencias identificadas:

- **No existe una correcta segregación de funciones**

  En el proceso de importación, se identificó como principal problema la concentración de funciones y responsabilidades en el Supervisor General, quién es la persona encargada de principio a fin del proceso general.

- **Falta de Control de la documentación de la Importación**

  No existe control de información o documentación que soporte la importación realizada, se mide a través de un resultado final que es el cumplimiento del contrato público y su cobro correspondiente. Lo que provoca una falta de organización del trabajo y la falta de comunicación de procedimientos que se establecen como una política corporativa.

- **No existe Control del inventario que ingresa a bodegas**

  No existe una constancia propicia para la verificación física de los materiales y equipos que salvaguarden los activos de la empresa siendo la importación uno de los principales procesos que brindan el 90 % de las ventas de la empresa. Por lo tanto es necesario aplicar medidas correctivas que permitan un servicio de calidad que beneficie al estado y a la empresa como un crecimiento grupal.

- **Falta de aprobación y supervisión del trabajo en proceso**

  No existe una correcta aprobación y supervisión que permita una eficiencia en el proceso analizado, aunque el trabajo no es complejo y radica en entender las especificaciones técnicas solicitadas para materiales y equipos, es indispensable cumplir con ciertos parámetros de supervisión para evitar problemas de fraude, pérdidas económicas y el principal problema con el incumplimiento con la empresa pública.

4.3 FLUJOGRAMA IMPORTACIÓN (EMPRESA)

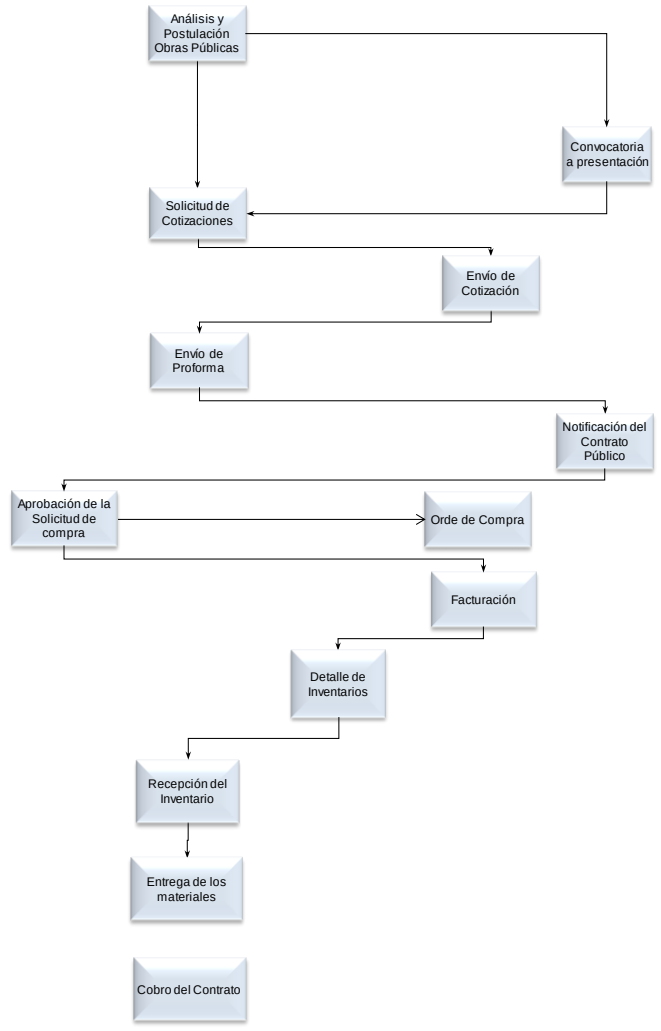
Según la compañía, los procesos principales se estructuran de la siguiente manera:

Tabla 7: Descripción de actividades por área de la empresa (Actual)

COMPRAS

El proceso de compras de la empresa Comtelec Cía Ltda es responsabilidad del área del Supervisor General, este proceso se subdivide en la la contratación pública y la coordinación con el proveedor exterior . Existe una autoridad para la aprobación del contrato el cual es del Gerente General.

EXPLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	SUPERVISOR GENERAL	ENCARGADO DE BODEGA	PROVEEDOR	CLIENTE (EMPRESA PUBLICA)
El supervisor general, revisa el portal de compras públicas todos los días y analiza las obras correspondientes al sector de telecomunicaciones y se postula para la PUJA del contrato público					
La empresa pública, realiza una convocatoria de obras públicas, en el cual detalla las especificaciones técnicas de materiales, equipos y mano de obra, así como también la fecha límite para presenta la proforma					
El Supervisor Genera realiza cotizaciones con sus proveedores nacionales y del extranjero, envía la cantidad y las especificaciones técnicas de los materiales y equipos, .					
El Proveedor revisa sus márgenes de útilidad y analiza los precios exclusivos y envía la cotización solicitada					
Jefes de Categoría descarga los formatos de entrega de la proforma del portal de Compras Públicas, y Envía la proforma ya sea por subasta inversa o subasta electrónica					
La empresa pública, realiza una notificación a la empresa ganadora del contrato de obras publicas y se postula el contrato en el portal especificando fechas límite de entrega y anvance de obras					
El Supervisor General, realiza la solicitud de compra de materiales y presupuesta la mano de obra, las cuales son aprobados por el Gerente General y se envía al proveedor seleccionado					
El proveedor, envía la factura y especifica el tiempo de entrega de materiales y el plazo de pago					
El Supervisor General, Coordina el tiempo de entrega de los materiales y equipos , así como también el transporte terreste y temas de nacionalización. Y Envía al Encargado de Bodega el detalle del inventario a ingresar					
Encargado de Bodega, Recibe el invetario y emite guías de remisión las cuales son presenciadas por el Supervisor General					
El supervisor General Coordina con los ttrabajadores la entrrega de los materiales y equipos así como también las pruebas de calidad en el tiempo estipulado en la contratación pública.					
Contabilidad realiza la facturación del contrato de obras públicas de acuerdo a unas Planillas de avance o entrega de materiales y el Supervisor General se encarga de Cobrar de acuerdo a lo pactado					



4.4 PROPUESTA DE PROCESO DE IMPORTACIÓN

El principal problema que existe dentro del proceso radica en la falta de segregación de funciones y la carencia de procedimientos que especifiquen las funciones y responsabilidades de cada empleado dentro del proceso. Adicionalmente el segundo factor importante se presenta en la falta de control de actividades que puedan prevenir, detectar y corregir riesgos importantes propios del proceso.

En base a las falencias encontradas en el Proceso de Importación, se plantea la siguiente propuesta, la cual tiene como principal dirección un proceso entero de Compras – Inventario - Cuentas por pagar –Pagos, que sumado a un control interno eficiente contribuirá a la mejora continua de las operaciones principales de la empresa que permitan la salvaguardia de activos en base a una correcta supervisión y custodia de los mismos. A continuación se presentan los principales cambios realizados.

4.4.1 Descripción de Funciones y Responsabilidades

Gerente General

El Gerente General junto con el Supervisor General realizan la planificación de compras con relación a sus ventas proyectadas y objetivos planteados. En la cual analizan las tendencias del mercado y el portafolio de productos (Equipos y Materiales) necesarios para realizar el presupuesto anual. En base al presupuesto se puede verificar el financiamiento de las operaciones del negocio y su inversión correcta de acuerdo al flujo de efectivo planteado el cual permita tener una gama de opciones de contratación pública factibles dentro del año en curso.

Dirección Técnica

Como parte del Organigrama Funcional, el área de Dirección Técnica forma parte integral del proceso de importaciones, el cual cuenta con profesionales de excelencia especializados en las áreas de electricidad, electrónica necesarios para entender las especificaciones técnicas de la contratación pública.

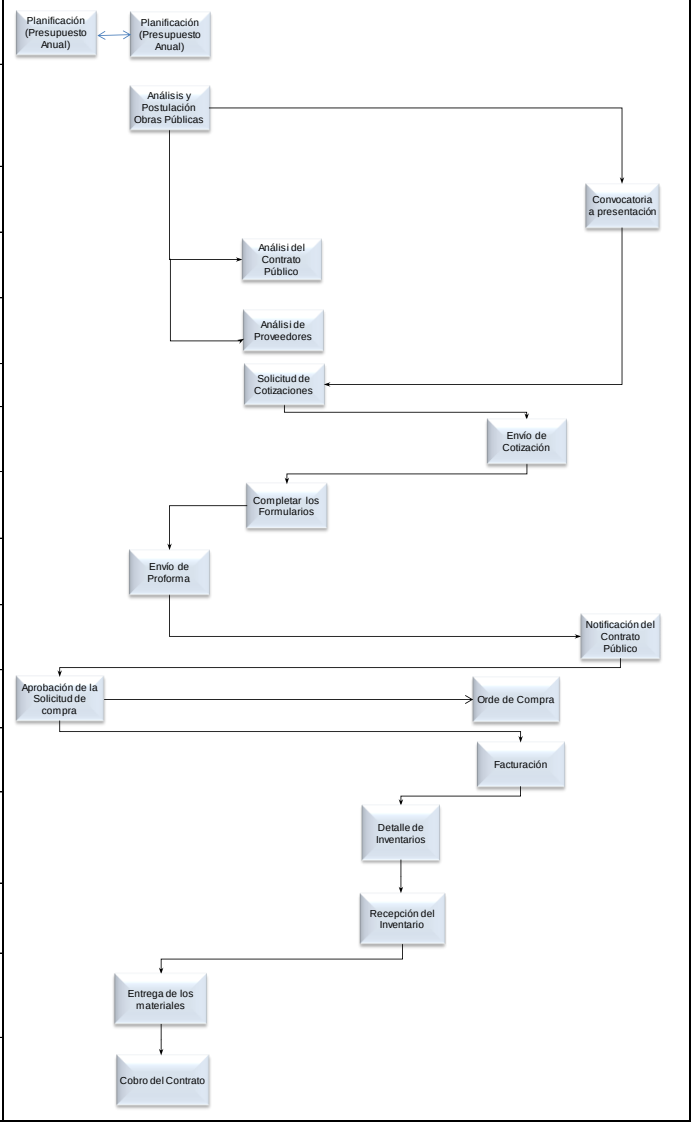
Por lo tanto, la propuesta radica en determinar un supervisor cuyas funciones se centren en el control interno y los demás empleados que formen parte de la operatividad del proceso.

Encargado de Bodega

Siendo parte importante del proceso al custodiar el inventario el principal cambio en sus funciones se direccionan al realizar una verificación física al momento del ingreso del inventario, haciendo un match entre la factura comercial y el detalle de inventarios entregado anteriormente por el Supervisor General.

Tabla 8: Descripción de actividades por área de la empresa (Propuesta)

EXPLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	DIRECCIÓN TÉCNICA		ENCARGADO DE BODEGA	PROVEEDOR	CLIENTE (EMPRESA PUBLICA)
		SUPERVISOR GENERAL	Ingeniería Técnica			
El Gerente General junto con el Supervisor General realizan la planificación de compras con relación a sus ventas proyectadas y objetivos planteados . En la cual analizan las tendencias del mercado y el portafolio de productos (Equipos y Materiales) necesarios para realizar el presupuesto anual						
El supervisor general, revisa el portal de compras públicas todos los días y analiza las obras correspondientes al sector de telecomunicaciones y se postula para la PUJA del contrato público						
La empresa pública, realiza una convocatoria de obras públicas, en el cual detalla las especificaciones técnicas de materiales, equipos y mano de obra, así como también la fecha límite para presentar la proforma						
La Dirección Técnica, realizará un análisis del contrato público, identificando las especificaciones técnicos de los materiales y equipos solicitar						
La Dirección Técnica, realizará un análsisi de proveedores nacionales o extranjeros,en base a una calificación de riesgo en donde primará el largo plazo y la imagen corporativa que brinde confianza a la relación comercial.						
La Dirección Técnica ,realizan cotizaciones con sus proveedores nacionales y del extranjero, envía la cantidad y las especificaciones técnicas de los materiales y equipos.						
El Proveedor revisa sus márgenes de útilidad y analiza los precios exclusivos y envía la cotización solicitada						
La Dirección Técnica, descarga los formatos de entrega de la proforma del portal de Compras Públicas, y procede a llenarlos						
El Supervisor General, aprueba la proforma analizando que las especificaciones técnicas de los materiales y equipos sean los solicitados , adicionalmente revisa el precio y la cantidad de los mismos de acuerdo a las cotizaciones realizadas						
La empresa pública, realiza una notificación a la empresa ganadora del contrato de obras publicas y se postula el contrato en el portal especificando fechas límite de entrega y anvance de obras						
El Gerente General, realiza la solicitud de compra de materiales y presupuesta la mano de obra, las cuales son aprobados por el Gerente General y se envía al proveedor seleccionado						
El proveedor, envía la factura y especifica el tiempo de entrega de materiales y el plazo de pago						
El Supervisor General, Coordina el tiempo de entrega de los materiales y equipos , así como también el transporte terreste y temas de nacionalización. Y Envía al Encargado de Bodega el detalle del inventario a ingresar						
Encargado de Bodega junto con el personal de contabilidad , Recibe el inventario haciendo un match entre la factura comercial y el detalle de inventarios entregado por el Supervisor General, y se procede al ingreso del inventario al sistema por parte de Contabilidad						
El supervisor General Coordina con los ttrabajadores la entrrega de los materiales y equipos así como también las pruebas de calidad en el tiempo estipulado en la contratación pública.						
Contabilidad realiza la facturación del contrato de obras públicas de acuerdo a unas Planillas de avance o entrega de materiales y el Supervisor General se encarga de Cobrar de acuerdo a lo pactado						



4.5 PROPUESTA DE INVENTARIO

La propuesta de recepción y entrega de inventario está basado en la supervisión del encargado de bodega mediante la verificación física en la cual participa el departamento de contabilidad para un correcto ingreso y salida de inventario en el Sistema contable.

Tabla 9: Propuesta del proceso de adquisición y consumo de Inventarios

Inventario			
El proceso de Inventario estará controlado en conjunto entre el Supervisor General y el Encargado de Bodega, quiénes están enterados del proceso de contratación y de la entrega y recepción de los materiales y equipos necesarios para cumplir con el contrato público.			
EXPLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	**SUPERVISOR GENERAL**	**ENCARGADO DE BODEGA**	**Departamento de Contabilidad**
El Supervisor General, Prepara la documentación que respalda la compra o importación del inventario que llega a bodegas, la revisión corresponde al Departamento de Contabilidad a fin que verificar que los mismos se encuentren completos y no presentan errores o faltantes.			Documentación de Respaldo
El encargado de bodega, recibe la documentación por parte del Supervisor General , en la cual se detalla el código y la cantidad a recibir		Recepción de Documentos	
El encargado de bodega, realiza la revisión física del inventario que ingresa a bodegas , haciendo un match entre la factura comercial y el detalle entregado por el Supervisor General		Recepción de Materiales y Equipos	
El departamento de contabilidad, realiza el ingreso del inventario al sistema contable al momento que ingresa a bodega			Ingresos del Inventario al Sistema
El Supervisor General, analiza los tiempos de entrega según lo pactado en el contrato y genera unas guías de remisión	Entrega de Guías de Remisión		
El Encargado de Bodega, Distribuye la mercadería a la mepresa pública de acuerdo a los lugares o puntos de encuentro pactados en el contrato		Distribución de los Materiales y Equipos	

4.6 PROPUESTA DE MATRIZ DE CONTROLES

Un correcto control interno determina el éxito de un proceso en términos de las cinco E´s (eficiencia, eficacia, ecología, economía y ética), lo cual permite mitigar dos riesgos significativos identificados los cuales son:

Riesgo de Fraude:

El fraude se refiere a un acto intencional de una o más personas, dentro de la administración, dirección o con los empleados o terceros, que involucra la salida de dinero o especies que perjudiquen las operaciones de una empresa.

Este riesgo no puede ser mitigado en una Auditoría de Gestión, ya que es una competencia propia de una Auditoría Forense, por lo tanto en la matriz de riesgos se plantean diferentes actividades de control que pretenden mitigar este riesgo los cuales se mencionan a continuación.

- Segregación de funciones oportuna.
- Control de la información y Documentación.
- Supervisión pertinente y oportuna.
- Autorización y aprobación de pagos y cobros.

Es importante tener un canal de comunicación eficiente dentro la dirección general y los empleados en el cual se transmitan políticas de conducta y ética que acompañados de las políticas de procedimientos obtendrán un compromiso indispensable para el desarrollo de una compañía.

Riesgo de Terminación de Contrato

Este riesgo es resultado del incumplimiento en la calidad de los materiales y equipos en cuanto a las especificaciones técnicas solicitadas y por el tiempo oportuno en su entrega lo cual puede causar los siguientes resultados que perjudican a la compañía.

- Incapacidad de contratar con el estado por 5 años
- Indemnizaciones millonarias
- Pérdida de prestigio dentro del mercado
- Quiebra de la empresa por su dependencia en el sector público.

Por lo tanto se presenta la siguiente matriz de controles para mitigar los riesgos identificados, en el cual se identifican la descripción de la actividad de control, su frecuencia su afectación en los estados financieros y su uso ya sea preventivo, correctivo o defectivo.

Tabla 10: Propuesta de controles clave para la gestión de importaciones e inventarios

Matriz de Controles							
Ref. No.	**Sub. Proceso**	**Descripción del control**	**Objetivos de cumplimiento de control C,A,V,R**	**Aserciones de Estados Financieros C, A, CO, EO, RO, VA, CL**	**Tipo de Control**	**Frecuencia**	**A or M**
	Aprobación de Proforma para la contratación Pública	Revisión Fisica de la cotización realizada a proveedores vs el llenado de formularios para el envío de la proforma a la empresa pública, verificando las especificaciones técnicas de los materiales y equipos, así como también el margen de precio y cantidad presupuestada	I, E,V	I,E,CO,D/O	Preventivo	Quincenal	M
	Fijación de Precios	Los precios son fijados por parte del Supervisor General. Los cuales son analizados en base al mercado y a la expertise obtenidad en la contratación pública, por lo general se obtienen un marge del 15% al 20% en la cotización de materiales y equipos	C,A,	C,A,CO	Preventivo	Quincenal	M
	Solicitud de muestras y Equipos	Verificación física, del cumplimiento de las especificaciones técnicas en los materiales solicitados y observación física de las pruebas realizadas en el funcionamiento de los equipos cumpliento con las directrices del contrato público	C,A,	C,A,CO	Correctivo	Quincenal	M
	Recepción de documentación de compras e importaciones	Revisión física de la documentación que respalda la compra o importación del inventario que llega a bodegas, la revisión corresponde al Departamento de Contabilidad a fin de verificar que los mismos se encuentren completos y no presentan errores o faltantes. y se proceda a su correcta distribución en el costo y el gasto	C,A,	C,A,CO,E/O	Detectivo	Cada vez que ingresa la mercaderia	M
	Recepción de mercadería - Revisión de la mercadería.	Revisión física del inventario que ingresa a bodegas, se realiza este control para verificar que la mercadería no se encuentra incompleta o dañada, revisión corresponde a Bodegas y son informadas en caso de tener observaciones al Supervisor General y Departamento de Contabilidad. Se recibe la documentación de la importación: - Factura comercial - Listado de empaque - Certificado de origen - Certificado de inspección (cuando aplique) - Copia de la solicitud de L/C (cuando aplique) Se genera ingresos de mercadería en el Sistema de contabilidad Fenix	C	C, E/O	Detectivo	Quincenal	M
	Distribución puntos de venta - Revisión de llegada de mercadería	Entrega de la mercadería al cliente (Empresa Pública) y clientes en gereral, el control se genera al momento en que hace firmar las "Guías" como confirmación que se entrega el 100% de la mercadería.	C, A	C, A, E/O	Preventivo	Quincenal	M
	Compras Locales						
	Recepción de la Mercadería	Ingresa la meracaderia a la bodega central _ *El pedido solicitado por la Dirección Técnica *Factura de Proveedores *El conteo Físico	C.	C,EO, RO	Detectivo	Cada vez que ingresa la mercaderia	M
	Cuentas x Pagar - Pagos	Una vez que las transacciones ya sea por importación o compras locales estén ejecutadas , lo pagos son generados y aprobados por el Gerente General	RA,V	RO	Preventivo	Semanalmente	M

4.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez realizado el entendimiento del principal proceso de la empresa relacionado con la importación de materiales y equipos útiles para la construcción de sistemas de comunicación con relación comercial con el Estado (CNT), complementado con una propuesta de flujos de procesos que incluyen un control interno oportuno. El cual debe ser monitoreado por la empresa el siguiente año verificando su funcionalidad y su medición con indicadores de gestión.

A continuación se procede a realizar la utilización de indicadores de gestión para medir las 5e´s (Eficiencia, Eficacia, Ecología, economía y ética), factores importantes que permiten proponer soluciones para una mejora contiinua, los cuales arrojan resultados buenos y malos que miden la gestión durante un período determinado de las operaciones de un negocio.

4.7.1 Indicadores de Economía (Financiero)

4.7.1.1 Razones de liquidez y actividad

Capital de Trabajo:

Tabla 11: Cálculo del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Año	
Base	2013	2012
Activo Circulante - Paivo Circulante	3.623.969 - 944.911	2.395.066 - 1.124.084
Resultado ($)	$ 2.679.058	$ 1.270.982

Interpretación: Podemos analizar que en el año 2013 se cuenta con un capital de trabajo que supera en dos veces al año 2012, lo cual determina la eficiente inversión en el curso del año como parte importante dentro de las operaciones del negocio.

Rotación de Inventarios

Tabla 12: Cálculo de la Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios	Año	
Base	2013	2012
Costo de Ventas	4.888.380	2.717.802
Promedio de Inventarios	1.369.524	859.485
Resultado (veces)	3,57	3,16

Promedio de Inventarios	Año	
Base	2013	2012
Inventario Final + Inventario Incial	1.404.500 + 1.334.549	1.334.549 + 384.421
2	2	2
Resultado ($)	$ 1.369.525	$ 859.485

Interpretación: La rotación del inventario está entre 3.16 y 3, 57 veces al año es decir, su venta es realizada cada 3 meses. Lo cual indica una relación eficiente de entrega y cumplimiento de la contratación pública de 90 días.

Rotación de Cartera

Tabla 13: Cálculo de la rotación de cartera

Rotación de Cartera	Año	
Base	2013	2012
Ventas a crédito	391.469	332.898
Promedio de Cartera	362.184	316.710
Resultado (veces)	1,08	1,05

Promedio de Cartera	Año	
Base	2013	2012
S.F.Ctas a cobrar + S.I. Ctasa cobrar	391.469 + 332.898	332.898 + 300.522
2	2	2
Resultado ($)	$ 362.184	$ 316.710

Interpretación: La rotación de la cartera es entre 1.05 y 1.08 veces, lo cual representa que la cartera se convierte en efectivo cada 334 días, esto nos demuestra la incapacidad de pago por parte del estado a lo cual la empresa no puede plantear soluciones ya que los tiempos están establecidos tomando en cuenta su dependencia de la contratación pública. Por lo tanto, el negocio es tan rentable que permite tener el dinero en el banco a la espera de una nueva contratación pública. Y soporta una cobranza de una vez al año.

Rotación de Cuentas a pagar

Tabla 14: Cálculo de la Rotación de cuentas por pagar

Rotación de Cuentas a pagar	Año	
Base	2013	2012
Compras a crédito	2.782.933	1.680.091
Promedio de Cuentas a pagar	155.927	209.616
Resultado (veces)	17,85	8,02

Promedio de Cuentas a pagar	Año	
Base	2013	2012
S.F.Ctas a pagar + S.I. Ctas a pagar	1.164 + 310.689	310.689 + 108.543
2	2	2
Resultado ($)	$ 155.927	$ 209.616

Interpretación: La rotación de las cuentas por pagar es de 17.85 veces, es decir, se cancelan las deudas cada 21 días. Esto se da por la relación comercial con proveedores extranjeros que exigen la transferencia de efectivo para el despacho de los materiales y equipos. Diferente escenario en el año 2012 donde el promedio de pago era cada 45 días. Este hecho se da por la obtención de contratos públicos del 50% en relación al año 2013.

4.7.1.2 Razones de Endeudamiento

Endeudamiento total

Tabla 15: Cálculo del endeudamiento

Endeudamiento	Año	
Base	2013	2012
Pasivo Total / Activo Total	1.221.912 / 4.020.196	1.513.080 / 2.814.268
Resultado (%)	30%	54%

Interpretación: la rozón de endeudamiento tienen un tendencia decreciente en el año 2013 de 54% a 30%, lo cual indica que por cada

dólar invertido en activos proviene de 0.30 ctvs de deuda. Un indicador que demuestra la buena capacidad financiera para realizar las operaciones de negocio actuales.

Apalancamiento

Tabla 16: Cálculo del Apalancamiento

Apalancamiento	Año	
Base	2013	2012
Pasivo L/P / Capital contable	277.001 / 2.798.285	388.996 / 1.301.188
Resultado (%)	10%	30%

Interpretación: la razón de apalancamiento tiene una tendencia decreciente en el año 2013 de 30% a 10%, lo cual indica que por cada dólar invertido en activos se requiere de 0.10 ctvs. de deuda con instituciones financieras y accionistas. El resultado es satisfactorio ya que la empresa ha generado recursos suficientes para cumplir con sus deudas y no apalancarse en el año 2013.

4.7.1.3 Razones de Rentabilidad

Rotación de Activos

Tabla 17: Cálculo de la Rotación de Activos

Rotación de Activos	Año	
Base	2013	2012
Ventas Netas	7.809.460	3.840.642
Promedio Activo Total	3.417.232	2.280.977
Resultado (veces)	2,29	1,68

Promedio Activo Total	Año	
Base	2013	2012
S.F.Activo Final + S.I. Activo Incial	4.020.196 + 2.814.268	2.814.268 + 1.747.685
2	2	2
Resultado ($)	$ 3.417.232	$ 2.280.977

Interpretación: La rotación de activos es de 2.29 veces en el año, lo cual indica una inversión semestral para los activos de la empresa para continuar con las operaciones del negocio que generen ingresos importantes. En su mayoría la inversión está destinada a las importaciones de materiales y equipos. El activo en ventas se lo recupera 2.29 en ventas.

ROA

Tabla 18: Cálculo del rendimiento sobre los activos

ROA	Año	
Base	2013	2012
Utilidad neta después de impuestos	1.497.096	654.481
Activo Total	4.020.196	2.814.268
Resultado (veces)	0,37	0,23

Interpretación: La utilidad generada por la inversión en activos ha aumentado en el año 2013 de 0.23 a 0.37, es decir, por cada dólar invertido

en activos se genera 0.37 ctvs. de utilidad obteniendo un 37% de rentabilidad lo cual es bueno para futuras operaciones en la empresa.

ROE

Tabla 19: Cálculo del Rendimiento sobre el patrimonio

ROE	Año	
Base	2013	2012
Utilidad neta después de impuestos	1.497.096	654.481
Activo Patrimonio	2.798.285	1.301.188
Resultado (veces)	0,54	0,50

Interpretación: La rentabilidad generada para los accionistas ha aumentado en el año 2013 de 0.50 a 0.54, es decir, por cada dólar invertido por los socios se genera 0.54 ctvs. de utilidad obteniendo un 54% de rentabilidad lo cual es bueno para futuras relaciones comerciales de financiamiento.

4.7.2 Indicadores de Eficiencia

4.7.2.1 Gastos salarios departamento de ventas por venta realizada

Tabla 20: Cálculo del gasto salarios de ventas

Gasto Salarios Ventas	Año	
Base	2013	2012
Gastos Salarios (Ventas)	422.785	285.715
Total Ventas	7.809.460	3.840.642
Resultado (%)	0,05	0,07

Interpretación: Los gastos de salarios de ventas han decrecido en el último año, lo cual indica la correcta intervención de la empresa de reducir costos no necesarios. Obteniendo así una relación del 5% con las ventas.

4.7.2.2 Gastos Salarios departamento de administración por venta realizada

Tabla 21: Cálculo del gasto salarios de administración

Gasto Salarios Administración	Año	
Base	2013	2012
Gastos Salarios (Administración)	249.303	276.744
Total Ventas	7.809.460	3.840.642
Resultado (veces)	0,03	0,07

Interpretación: Los gastos de salarios de administración han decrecido en el último año, lo cual indica la correcta intervención de la empresa de reducir costos no necesarios. Obteniendo así una relación del 3% con las ventas.

4.7.2.3 Relación Costo de Ventas / Ventas totales

Tabla 22: Cálculo de la relación del costo de ventas frente a las ventas realizadas

Relacion CV/VT	Año	
Base	2013	2012
Costo de Ventas	4.888.380	2.717.802
Ventas Totales	7.809.460	3.840.642
Resultado (%)	0,63	0,71

Interpretación: El costo de Ventas representa el costo de adquisición de la importación y los gastos necesarios para darle la condición de las compras como inventario. Se puede analizar que en el 2013 se incrementó el margen de utilidad con relación a las ventas de 29% al 37% lo cual es satisfactorio.

Costo de Importación

Tabla 23: Cálculo del costo de importación en relación a las compras totales

Costo de importación	Año	
Base	2013	2012
Costo de importación	1.927.094	1.213.892
Compras Netas	2.782.933	1.680.091
Resultado (%)	69,25	72,25

Interpretación: Las importaciones representan entre el 70% al 72% de las compras totales del año, este factor indica la dependencia de una relación comercial extranjera debido a productos que no se fabrican en el ámbito nacional

4.7.3 Indicadores de Eficacia

4.7.3.1 Índice de Cumplimiento en tiempo

Tabla 24: Cálculo del Tiempo de entrega de importación

Índice de Cumplimiento	Año
Base	2012 /2013
Tiempo entrega importación	45
Tiempo Contrato	90
Resultado (%)	0,50

Interpretación: La planificación de la importación se realiza de manera efectiva al momento de contar con el inventario necesario para poder cumplir con el tiempo estipulado en el contrato. La razón es de 45 días de anticipación previa a la entrega del material electrónico.

4.7.3.2 Índice de Cumplimiento de contratos públicos

Tabla 25: Eficiencia en el cumplimiento de contratos adquiridos

Índice de Cumplimiento	Año	
Base	2013	2012
# de contratos cumplidos	21	12
Total de contratos Adquiridos	21	12
Resultado (%)	1,00	1,00

Interpretación: En el año 2013 la empresa ha obtenido 57 contratos públicos que han sido desarrollados con eficacia y su cumplimiento al 100%.

4.7.3.3 Índice de Capacitación al Personal

Tabla 26: Número de Empleados capacitados

Índice de Cumplimiento	Año	
Base	2013	2012
# de personal capacitado	15	5
Total Personal	19	19
Resultado (%)	0,79	0,26

Interpretación: En el año 2013 la empresa ha realizado capacitaciones del personal en las diferentes áreas de contabilidad, técnica, administración y bodega en el 79% de los empleados. Resultando así un recurso humano competente dentro del mercado. Resultado de la adquisición del doble de contratos públicos referente al año 2012.

4.7.3.4 Índice de crecimiento económico

Tabla 27: Cálculo del crecimiento económico de la empresa

Índice de Crecimiento económico	Año	
Base	2013	2012
Total ventas Año actual	7.809.460	3.840.642
Total ventas Año anterior	3.840.642	2.879.967
Resultado (%)	203,34	133,36

Interpretación: En el año 2013 la empresa ha crecido considerablemente en dos veces con respecto al año anterior demostrando así la buena capacidad de manejo de las operaciones por parte de la administración actual.

4.7.4 Indicadores de Ética

En el capítulo III se identificaron indicadores posibles que pueden medir el cumplimiento de la ética dentro de la empresa analizada. Ésta al carecer de una política de conducta no es factible su medición ya que no existe un procedimiento establecido para identificar la comunicación de las políticas de conducta así como también el seguimiento de recomendaciones hechas por el personal debido a denuncias anti-éticas ocurridas en la compañía en el año 2013. Por lo tomara en cuenta para las recomendaciones.

4.7.5 Indicadores de Ecología

La empresa como parte de su responsabilidad social, involucra la preocupación del medio ambiente dentro de sus operaciones de negocio. Para lo cual se

relaciona con proveedores internacionales que tengan la calidad establecida por las normas ISO 9000 y 26000, las cuales establecen lineamientos para la obtención de la distinción del color verde en sus productos. Adicionalmente utilizan la tecnología como medio de comunicación evitando la impresión de papel bond, en cuanto a la electricidad se utiliza focos que ahorran energía.

Adicionalmente, se adhiere al plan de recolección de materiales emprendido por la Empresa Eléctrica del Ecuador, la cual establece una política de compra de kilos de materiales para su destrucción de una forma amigable con el medio ambiente.

4.8 MATRIZ DE RESULTADOS

Tabla 28: Tabla general de indicadores de gestión

Economía					
Razones de liquidez y actividad		**Resultados**		**Variación**	
Indicador	**Formula de cálculo**	**2012**	**2013**	**Valor**	**%**
Capital de trabajo	Activo circulante -pasivo circulante	1,270,982	2,679,058	1,408,076	111%
Rotación de Inventarios	Costo de ventas / promedio de inventario	3.16 veces	3.57 veces	0.41	13%
Promedio de Inventarios	Inventario Final + Inventario Inicial / 2	859,485	1,369,525	510,040	59%
Rotación de cartera	Ventas a crédito/Promedio de cuentas por cobrar	1.05 veces	1.08 veces	0.03	3%
Rotación de cuentas por pagar	Compras a crédito / promedio de cuentas por pagar	8.02	17.85	9.83	123%
Razones de endeudamiento					
Endeudamiento total	Pasivo Total / Activo Total	54%	30%	-24%	-44%
Apalancamiento	Pasivo L/P / Capital Contable	30%	10%	-20%	-67%
Razones de Rentabilidad					
Rotación de Activos	Ventas netas / Activo total promedio	1.68 veces	2.29 veces	0.61	36%
ROA (Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta después de impuestos / activo total	0.23 veces	0.37 veces	0.14	61%
ROE (Rendimiento sobre el capital)	Utilidad neta después de impuestos / Patrimonio	0.5 veces	0.54 veces	0.04	8%

Eficiencia					
Indicador	**Formula de cálculo**	**2012**	**2013**	**Valor**	**%**
Gastos de salarios por venta realizada	Gastos Salarios /Ventas	0.07%	0.05%	-0.02%	-29%
Costo de Materiales por Venta realizada	Costo adquisición (Costo de Ventas) / Ventas	71%	63%	-8%	-11%
Costo de importaciones por venta realizda	Total Importaciones / Ventas	72%	69%	-3%	-4%
Tiempo de entrega de materiales	# de días / # días estipula en el contrato	50%	50%	0%	0%

Eficiencia					
Indicador	**Formula de cálculo**	**2012**	**2013**	**Valor**	**%**
Indice de cumplimiento en tiempo	Tiempo entrega de importación / Tiempo de contrato	50%	50%	0%	0%
Índice de cumplimiento de Contratos Públicos	# de contratos cumplidos / Total contratos adquiridos	100%	100%	0%	0%
Índice de capacitación al personal	# de personal capacitado / Total	0.26	0.79	0.53	204%
Índice de crecimiento económico	Total ventas año actual / Total ventas año anterior	133.36%	203.34%	69.98%	52%

Los indicadores de ética y ecología fueron medidos en base a entrevistas al personal de la compañía, por el hecho de que no existen procedimientos implementados para medir los mismos. Esto fue considerado en las recomendaciones.

4.9 OPINIÓN

COMTELEC CÍA. LTDA., en base a la auditoría de gestión realizada por el año terminado en el 2013, presenta los siguientes resultados enfocados en las 5 e´s mediante indicadores de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología.

Indicadores de economía

La compañía en el año 2013, ha logrado un crecimiento económico importante del 200% con respecto a años anteriores, debido a la inversión realizada en oportunidades de negocio presentes en la contratación pública en el sector de telecomunicaciones. Dicho crecimiento ha permitido que la compañía obtenga una estabilidad financiera para poder afrontar las obligaciones con sus proveedores como resultado del 37% de rentabilidad que ofrecen sus proyectos al año, que permiten un flujo de efectivo importante de inversión y una posición de endeudamiento de 0,30 ctvs por cada dólar invertido.

Indicadores de eficiencia

La compañía durante el año 2013, ha incrementado su productividad y por ende su inversión con respecto a años anteriores, como resultado del buen manejo financiero y la optimización de recursos la compañía redujo sus gastos de ventas y de

administración en un 3 % y 5% respectivamente en relación con el año anterior, en términos de costos que implican las importaciones y los gastos incurridos para darle la condición de inventario de materiales y equipos, el margen de utilidad incrementó en un 8 % producto de descuentos por volumen y la preferencia de precios por la confianza en las relaciones comerciales con sus proveedores en términos de compras y pagos a tiempo.

Indicadores de eficacia

El objetivo principal del giro del negocio de la compañía es la contratación pública por parte del Estado, y su cumplimiento en tiempo y calidad es su medida de eficacia y de cumplimiento. En el año 2013 la compañía ha cumplido al 100% cada uno de los 57 contratos adquiridos con una razón de entrega de 50 días anticipadamente al tiempo exigible por parte de la Institución Pública. Existe un riesgo latente por incumplimiento de suspensión de cualquier relación comercial durante 5 años y el pago de una multa por retraso y entrega de materiales que no cumplan con la calidad correspondiente. Es importante que la compañía siga nuestras recomendaciones para el control y monitoreo principalmente del proceso de compras.

Indicadores de ética y ecología

La compañía carece de políticas de conducta, código de ética y por su defecto de una política de fraude y anti-corrupción, por lo tanto no tienen procedimientos de acción ante actitudes o prácticas anti-éticas del personal, lo cual no permitió evaluar este indicador.

Respecto a los indicadores de ecología, la compañía realiza sus operaciones siempre pensando en su relación amigable con el medio ambiente, buscando productos que cumplan con las Normas ISO y reutilizando materiales para su operación.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La empresa Comtelec Cía. Ltda., ha logrado un prestigio importante en el mercado de la contratación pública, principalmente en el desarrollo y suministro de materiales y equipos útiles para la construcción de sistemas de comunicación sostenibles realizados por el Estado para ofrecer una mejor calidad de vida a la sociedad. La empresa ha conformado un equipo de trabajo honesto y responsable que ha logrado sobresalir en el tiempo y ha permitido el crecimiento de una compañía confiable y sólida comprometida con el país y la sociedad en la que se desenvuelve. Como conocimiento de la empresa mencionada se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- La empresa, no cuenta con políticas y procedimientos oportunos que describan las funciones y responsabilidades de cada empleado y su relación con los valores y principios que se esperan desarrollar en el ámbito de trabajo, generando así un desconocimiento de labores y falta de compromiso por parte de los empleados con los objetivos y metas de la empresa.

- No existe una estructura organizacional que permita identificar jerarquías y ejes de mando que midan el desempeño y promuevan el desarrollo profesional dentro de la empresa con la creación de nuevas líneas de negocio que permitan un crecimiento económico a lo largo del tiempo.

- La empresa, tiene una dependencia comercial con el estado principalmente con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, la cual concentra el 90% de las ventas realizadas año a año. Negocio rentable que requiere una inversión inicial fuerte para el desarrollo de la contratación pública ya que existe una antigüedad de cobranza de una vez al año con una rentabilidad de 20 al 40%.

- La empresa, carece de un manual de procedimientos y control de actividades dentro del proceso principal de compras e importaciones, lo que refleja la falta de un control interno que salvaguarde los activos y recursos en general de la compañía, permitiendo que exista un riesgo de fraude o quiebra de la compañía por la terminación unilateral del contrato público debido a su incumplimiento.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están direccionadas al mejoramiento oportuno y eficiente de las actividades de planificación, control interno y de operación de la compañía, las cuales buscan crear una estructura organizacional que permita descentralizar las funciones y establecer un control eficiente para lograr objetivos medibles con lo planificado. Estas recomendaciones serán aplicadas por la compañía.

- Se recomienda realizar un plan estratégico corporativo, en el cual se plasme las directrices de la organización, se describan estrategias y se desarrolle un proceso de planificación, ejecución y control de las operaciones del negocio de manera efectiva por las responsabilidades del talento humano.

- Se recomienda aplicar la propuesta del proceso de importaciones descrito en el presente trabajo de investigación. poniendo énfasis en la segregación de funciones, en el control de actividades y su monitoreo a través de los indicadores de gestión identificados durante el examen del proceso.

- Se recomienda buscar nuevas líneas de negocio, aprovechando las utilidades del negocio público con el fin de evitar riesgos de negocio en marcha. Generando nuevas plazas de trabajo y logrando un crecimiento económico en el mercado de las telecomunicaciones.

- Se recomienda establecer indicadores de calidad y productividad direccionados a los productos importados y a la capacidad de evaluar los costos de adquisición ofertados al Estado.

REFERENCIAS

1. Amaya, J. (2009). *Toma de decisiones gerenciales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

2. Comitte of Sponsoring Organization. (2004). *Informe COSO.*

3. Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales : análisis de informe COSO I y II.*

4. Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de gestión.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

5. Fiber Optic Association. (2014). *Funcionalidades de la fibra óptica*. Obtenido de http://www.thefoa.org/

6. García, R., Malagón, C., & Mirialis. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos.*

7. Graig Cooper, M. (1994). Auditoría de gestión: cómo conseguir una estructura directiva eficaz.

8. Harrington, H. (2006). *Mejoramiento de procesos de la empresa.* Bogotá: Mc GrawHill.

9. Horngren, C. (2003). *Contabilidad.* México: Pearson Educación.

10. Horngren, C. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial.* México: Pearson Educación.

11. Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión.* Quito: Luz de América.

12. Mantilla, S. (2005). *Auditoría del control interno.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

13. Meigs, R. (2000). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales.* Bogotá: Mc GrawHill.

14. Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2014). *Plan de Acceso Universal y Alistamiento Digital*. Obtenido de http://www.telecomunicaciones.gob.ec/plan-de-acceso-universal-y-alistamiento-digital/

15. Muller, M. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ANEXOS

Anexo 1: Glosario

Según Milton Maldonado en su libro Auditoría de Gestión define:

Control Interno: es un proceso que describe las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Ecología: podría definirse como el examen o evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Academia mexicana de Auditoría Integral).

Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Academia mexicana de Auditoría integral).

Ética: parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

Fraude: Según Rodrigo Estupiñán Gaitán en su libro Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis de informe COSO I y II fraude es: La representación equivocada e intencional de hechos financieros de naturaleza material.

Hallazgos: Según Dennis R. Arter en su libro Auditoría de la calidad para mejorar su comportamiento hallazgo es: una conclusión de una auditoría que identifica una condición que tiene un efecto perjudicial importante en la calidad de la actividad sometida a revisión.

Ratios operación de Inventarios: Según José de Jaime Eslava en su libro Análisis Económico-Financiero de las decisiones de gestión empresarial ratios de operación es: Un indicador que mide el número medio de días que la empresa mantiene en sus inventarios las existencias o mercaderías hasta su venta.

Riesgo de Control: es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van ayudar a mejorar los niveles de riesgo, en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

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

Riesgo Inherente: es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores e irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

El riesgo inherente esta fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Riesgos: Según Rodrigo Estupiñán Gaitán en su libro Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna riesgo es: La posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Rotación de Inventarios: Según Aitor Urzelai Inza en su libro Manual básico de logística integral, rotación de inventarios es: El número de veces que se ha renovado el stock en un proceso determinado durante el período de tiempo.

Valor neto de realización: Valor neto de realización es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la explotación, menos los costes estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.