



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A
LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA
MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO
2014”**

AUTOR: NARVÁEZ CASTRO JONATHAN XAVIER

DIRECTOR: DR. BERRONES, AMARO

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. BERRONES, AMARO

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO 2014” realizado por Jonathan Xavier Narvárez Castro, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizo al señor Jonathan Xavier Narvárez Castro que entregue al doctor Segundo Cargua Janeta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Agosto de 2015



Dr. Amaro Berrones Paguay

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JONATHAN XAVIER NARVÁEZ CASTRO

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO 2014”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Quito, Agosto de 2015



Jonathan Xavier Narváez Castro

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, JONATHAN XAVIER NARVÁEZ CASTRO

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO 2014”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Agosto de 2015



Jonathan Xavier Narváez Castro

DEDICATORIA

Un tres de junio 1989 nació una luz, que fue forjada por la sabiduría del tiempo y el amor de Vicente Narváez, Janeth Castro y Lola Gordillo, quienes brindaron su ternura, alegría, tristezas, cariño en el largo camino a seguir, con las manos siempre abiertas a un abrazo amoroso, a un consejo sabio lleno de palabras de aliento, de fuerza y respeto.

En el largo camino de la vida los hermanos son el mejor regalo de Dios, siendo los primeros mejores amigos, guardando en la memoria grandes aventuras vividas y, como no, las travesuras del monto a mis hermanos Cynthia, Erick y Jennifer.

A la compañera ideal, al amor de mi vida Verónica, tu amor me hace libre y a tu amor me entrego no existen sombras desde que has llegado a mi vida, tu amor me hace invencible y a tu amor me entrego.

A mis amados Justin y Edwarth por brindarme el amor más puro que existe sobre la tierra, llenándome de abrazos fuertes y de las sonrisas más tiernas que mi corazón se llena de tanta alegría por saber que están a mi lado.

Jonathan Xavier Narváez Castro

AGRADECIMIENTO

Al creador de todas las cosas Dios, por llenarme de bendiciones, fuerza y sabiduría, en cada fase de mi vida.

A mi familia por su cariño y por su apoyo en todos los momentos.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESE, su cuerpo directivo y docentes, que durante el trayecto de mi vida universitaria han sido fuente de aprendizaje y superación.

A mi profesor, Dr. Amaro Berrones, que ha guiado el desarrollo de mi tesis, con la paciencia y el conocimiento que solo un sabio puede hacer.

Jonathan Xavier Hernández Castro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1	Tema	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.2	Planteamiento del Problema	3
1.3	Formulación del Problema	4
1.4	Objetivo General	4
1.5	Objetivos Específicos	5
1.6	Importancia y Justificación	5
1.6.1	Importancia.....	5
1.6.2	Justificación.....	6
1.7	Metodología.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	La Auditoría de Gestión.....	9
2.1.1	Introducción.....	9
2.1.2	Evolución de la Auditoría.....	10
2.1.3	Definición de Auditoría	11
2.1.4	Clasificación de la Auditoría	12
2.1.5	Normativa	14
2.1.5.1	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	14
2.1.5.2	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's).....	16
2.1.5.3	Código de Ética	41
2.1.6	Definición de la Auditoría de Gestión	42
2.1.7	Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión	43
2.1.7.1	Propósitos	43

		ix
2.1.7.2	Objetivo	44
2.1.7.2.1	General	44
2.1.7.2.2	Específicos.....	44
2.1.8	Características de la Auditoría de Gestión	44
2.1.9	Similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Financiera.....	45
2.2	Herramientas de la Auditoría de Gestión	45
2.2.1	Equipo Multidisciplinario.....	45
2.2.2	Control Interno.....	46
2.2.2.1	Principios del Control Interno	47
2.2.2.2	Clases de Control Interno.....	49
2.2.2.3	Limitaciones del Control Interno	51
2.2.3	Herramientas para evaluar el Control Interno.....	52
2.2.3.1	Cédulas Narrativas.....	52
2.2.3.2	Cuestionarios	54
2.2.3.3	Flujograma	55
2.2.3.4	Matriz de Control Interno.....	58
2.2.3.5	Listas de verificación o Chek List	58
2.2.3.6	Combinación de Métodos.....	59
2.2.3.7	Ventajas y Desventajas de la Aplicación de Herramientas de Evaluación del Sistema de Control Interno	59
2.2.3.8	Tipo de Riesgo	61
2.2.3.8.1	Riesgo de Auditoría.....	61
2.2.3.9	Matriz de Riesgo	65
2.2.4	COSO ERM (Enterprise Risk Management)	66
2.2.4.1	Antecedentes	66
2.2.4.2	Definición.....	67
2.2.4.3	Objetivos	67
2.2.4.4	Responsables.....	68
2.2.4.5	Componentes	69
2.2.4.5.1	Ambiente Interno	69
2.2.4.5.2	Establecimiento de objetivos	70
2.2.4.5.3	Identificación del evento.....	71

		x
2.2.4.5.4	Evaluación de Riesgos.....	72
2.2.4.5.5	Respuesta al Riesgo	73
2.2.4.5.6	Actividades de Control	74
2.2.4.5.7	Información y comunicación	75
2.2.4.5.8	Supervisión y Monitoreo	76
2.2.5	Muestreo de la Auditoría de Gestión	76
2.2.5.1	Definición.....	76
2.2.5.2	Clases de Muestreo	77
2.2.6	La Evidencia.....	79
2.2.6.1	Definición.....	79
2.2.6.2	Características de la Evidencia	79
2.2.6.3	Clases de Evidencia.....	80
2.2.6.4	Niveles de Confiabilidad.....	80
2.2.6.5	Error vs Fraude	81
2.2.7	Pruebas de Auditoría.....	81
2.2.8	Hallazgos de Auditoría	83
2.2.8.1	Fundamentos	83
2.2.8.2	Causas que originan las Observaciones	84
2.2.8.3	Atributos del Hallazgo	85
2.2.8.4	Complemento de los Atributos de Hallazgo	86
2.2.9	Técnicas de Auditoría.....	86
2.2.9.1	Técnica de Verificación Ocular.....	87
2.2.9.2	Técnica de Verificación Verbal.....	88
2.2.9.3	Técnica de Verificación Escrita	88
2.2.9.4	Técnica de Verificación Documental	89
2.2.9.5	Técnica de Verificación Física.....	89
2.2.9.6	Otras Técnicas	90
2.2.10	Papeles de Trabajo	90
2.2.10.1	Generalidades	90
2.2.10.2	Definición.....	91
2.2.10.3	Características	91
2.2.10.4	Objetivos	92
2.2.10.5	Aspectos básicos para la elaboración de Papeles de Trabajo ..	92

	xi
2.2.10.6 Partes de los Papeles de Trabajo	93
2.2.10.7 Custodia y Archivo	94
2.2.10.7.1 Clasificación del archivo	95
2.2.10.7.2 Estructura y contenido del archivo permanente	95
2.2.10.7.3 Estructura y contenido del archivo de planificación	96
2.2.10.7.4 Estructura y contenido del archivo corriente	96
2.2.10.8 Marcas de Auditoría	97
2.2.10.9 Referencia Cruzada	98
2.2.10.10 Índices	98
2.2.11 Parámetros e Indicadores de Gestión	99
2.2.11.1 Indicadores como Instrumento de Control de Gestión	99
2.2.11.2 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión	99
2.2.11.3 Clasificación de los Indicadores de Gestión	100
2.2.11.4 Construcción de Indicadores de Gestión	102
2.2.11.5 Parámetros e Indicadores de Gestión General de Utilización .	103
2.3 Metodología de la Ejecución de la Auditoría de Gestión	105
2.3.1 Fases del Proceso de Auditoría de Gestión	106
2.3.1.1 Fase I Conocimiento Preliminar	106
2.3.1.1.1 Objetivos	106
2.3.1.1.2 Actividades	106
2.3.1.1.3 Productos	107
2.3.1.1.4 Flujo de actividades	108
2.3.1.2 Fase II: Planificación	109
2.3.1.2.1 Definición	109
2.3.1.2.2 Objetivos	109
2.3.1.2.3 Actividades	110
2.3.1.2.4 Productos	110
2.3.1.3 FASE III: Ejecución	111
2.3.1.3.1 Objetivos	111
2.3.1.3.2 Actividades	111
2.3.1.3.3 Productos	112
2.3.1.3.4 Flujo de actividades	113
2.3.1.3.5 Formatos y modelos de aplicación	113

	xii
2.3.1.4	FASE IV: Comunicación de Resultados 113
2.3.1.4.1	Generalidades 113
2.3.1.4.1.1	Comunicación al inicio de la Auditoría..... 114
2.3.1.4.1.2	Comunicación en el transcurso de la Auditoría 114
2.3.1.4.1.3	Comunicación al término de la Auditoría 117
2.3.1.4.1.4	Convocatoria a la conferencia final 117
2.3.1.4.1.5	Acta de Conferencia Final 118
2.3.1.4.1.6	Emisión del informe..... 118
2.3.1.4.2	Objetivos 119
2.3.1.4.3	Actividades..... 119
2.3.1.4.4	Producto 119
2.3.1.4.5	Flujo de actividades..... 120
2.3.1.4.6	Informe de Auditoría de Gestión..... 120
2.3.1.4.6.1	Definición..... 120
2.3.1.4.6.2	Estructura del informe 120
2.3.1.4.6.3	Requisitos y cualidades del informe 122
2.3.1.4.6.4	Comentarios, conclusiones y recomendaciones 123
2.3.1.5	FASE V: Monitoreo..... 124
2.3.1.5.1	Objetivos 124
2.3.1.5.2	Actividades..... 124
2.3.1.5.3	Productos 124
2.3.1.5.4	Flujo de actividades..... 126
2.3.2	Estructura de la Microempresa..... 128
2.3.3	Proceso de Compra 128
2.3.4	Proceso de Comercialización 131
2.3.5	Productos de Línea Blanca 132
2.3.5.1	Electrodomésticos 132
2.4	Marco Conceptual 133
2.4.1	Auditoría de Gestión..... 133
2.4.2	COSO..... 133
2.4.3	Control Interno de una Microempresa 134
2.5	Marco Referencial 134

CAPÍTULO III

MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1	Modelo de auditoría de gestión aplicada a los procesos de comercialización para microempresas de la línea blanca, del Distrito Metropolitano de Quito	176
4.1.1	Planificación Preliminar	176
4.1.2	Planificación Específica.....	215
4.1.3	Ejecución del trabajo de auditoría	229
4.1.4	Comunicación de resultados	251
4.1.5	Seguimiento y Monitoreo.....	261
4.1.5.1	Matriz de Seguimiento.....	262

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	263
5.2	Recomendaciones.....	264

BIBLIOGRAFÍA		265
---------------------------	--	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de la Auditoría	12
Tabla 2.	Normas Internacionales de Auditoría	17
Tabla 3.	Simbología	56
Tabla 4.	Ventajas y Desventajas de la Aplicación de Herramientas de Evaluación del Sistema de Control Interno	59
Tabla 5.	Matriz de Riesgo Confianza	65
Tabla 6.	Riesgo de Colorimetría – 3 escalas	66
Tabla 7.	Riesgo de Colorimetría – 5 escalas	66
Tabla 8.	Niveles de Confiabilidad	81
Tabla 9.	Técnicas de Auditoría.....	87
Tabla 10.	Estandarización de Referencia	95
Tabla 11.	Archivo de planificación.....	96
Tabla 12.	Archivo Corriente	97
Tabla 13.	Marcas de Auditoría	97
Tabla 14.	Conocimiento Preliminar	108
Tabla 15.	Ejecución.....	113
Tabla 16.	Comunicación de Resultados.....	120
Tabla 17.	Fase V Seguimiento	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de la Auditoría.....	12
Figura 2. Similitudes y diferencias de la Auditoría de Gestión	45
Figura 3. Ejemplo de Cédula Narrativa	53
Figura 4. Ejemplo de Cuestionario de Control Interno	55
Figura 5. Ejemplo de Flujograma	57
Figura 6. Ejemplo de Matriz de Control Interno.....	58
Figura 7. Ejemplo de Lista de Verificación.....	59
Figura 8. Ejemplo de Flujograma	68
Figura 9. Ambiente de Control	69
Figura 10. Establecimiento de Objetivos.....	70
Figura 11. Identificación del Evento	71
Figura 12. Evaluación de Riesgo	72
Figura 13. Respuestas de Riesgo.....	73
Figura 14. Actividades de Control.....	74
Figura 15. Información y Comunicación.....	75
Figura 16. Supervisión y Monitoreo	76
Figura 17. Ejemplo de Matriz de Hallazgo	86
Figura 18. Ejemplo de Partes de Papel de Trabajo	94
Figura 19. Medición de Actividades	99
Figura 20. Metodología de la Ejecución de Auditoría de Gestión	105
Figura 21. Planificación.....	111
Figura 22. Ejemplo de Matriz de Seguimiento de Observaciones.....	125
Figura 23. Estructura de la microempresa	128

RESUMEN

En el desarrollo del presente trabajo de grado, se plantea un modelo de Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de comercialización de las microempresas de línea blanca.

La finalidad del manual de Auditoría de Gestión es que sea comprensible y aplicable en el sector de la microempresa, por ello se aplicó en el Comercial Castillo, a efecto de demostrar sus ventajas.

Comercial Castillo, es una microempresa dedicada a la comercialización de productos de línea blanca que brinda sus servicios desde el 2000, en la cual no se ha realizado la aplicación de una Auditoría de Gestión que permita medir los niveles de eficiencia y eficacia que ha obteniendo hasta la presente fecha. En este contexto, la realización de un examen al proceso de Comercialización manejado por el negocio contribuirá a determinar la existencia de falencias, áreas críticas, que permitan tomar acciones de forma acertada y oportuna con el fin de disminuir al máximo los riesgos.

La presente Auditoría de Gestión enfatiza el análisis situacional de la microempresa comenzando por la descripción de cada uno de los procesos desarrollados en la comercialización de productos de línea blanca, y continuando con los factores internos y externos que influyen en la ejecución de la actividad económica de la entidad.

PALABRAS CLAVES:

1. AUDITORÍA DE GESTIÓN
2. COMERCIALIZACIÓN
3. EFICIENCIA Y EFICACIA
4. CONTROL INTERNO
5. RIESGO DE AUDITORÍA

ABSTRACT

In the development of the present work of degree, it presents a model of audit management applied to the marketing processes of micro-enterprises in white line.

The purpose of the audit manual of management is that it is understandable and applicable in the micro-enterprise sector, therefore was applied in the Commercial Castle, to effect to demonstrate its advantages.

Comercial Castillo, A microenterprise is dedicated to the commercialization of products of white line that provides their services since 2000, which has not been carried out the implementation of a management audit to allow it to measure the levels of efficiency and effectiveness that has obtained to this date. In this context, a review at the marketing process handled by the business will help to determine the existence of shortcomings, critical areas, which allow them to take actions to correct and timely manner in order to minimize the risks.

This Management Audit emphasizes the situational analysis of the microenterprise beginning with the description of each of the processes developed in the marketing of products of white line, and continuing with the internal and external factors influencing the implementation of the economic activity of the entity.

KEY WORDS:

1. MANAGEMENT AUDIT
2. MERCHANTABILITY
3. EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS
4. INTERNAL CONTROL
5. AUDITING RISK

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO 2014”.

1.1.1 Antecedentes

A principios de los años 60, Ecuador estableció la primera fábrica y local comercial de electrodomésticos. Debido a los avances tecnológicos el mundo buscaba estar a la vanguardia de todos los cambios que en esa época se presentaban, Ecuador no fue la excepción, y fue entonces cuando, se creó la primera empresa dedicada a la fabricación de artículos para el hogar en Quito. “ECASA comenzó sus actividades de producción en 1964 para el mercado ecuatoriano y el Pacto Andino. ECASA fabrica línea blanca: refrigeradores, congeladores, vitrinas, cocinas, cocinetas, lavadores y secadores. Ecuatoriana de Artefactos S.A. ECASA es la incipiente fábrica de electrodomésticos del Ecuador, con más de 40 años de ejemplar trayectoria. Hoy por hoy es una empresa eficiente de reconocido prestigio nacional e internacional”. (Ecasa Ecuatoriana de Artefactos S.A., 2015)

Con el avance de la tecnología y el auge de la necesidad de adquirir equipos de línea blanca, se establecen varios locales comerciales de electrodomésticos, que se situaron en las principales ciudades del país.

Su objetivo era ofrecer a los habitantes la oportunidad de equipar sus hogares con electrodomésticos. Fue posible gracias al crédito de consumo y

la creación de grupos de venta puerta a puerta, esto unido a la facilidad del crédito fueron las claves del éxito, que llevaron a esta microempresa a expandirse a nivel nacional y en cada una de las ciudades para cubrir todo el mercado ecuatoriano y sus demandas.

Entre los locales comerciales de electrodomésticos más destacados del país tenemos los siguientes:

Artefactos Ecuatorianos para el hogar S.A. ARTEFACTA: Cadena comercial de electrodomésticos que opera en Ecuador desde 1989. Actualmente cuenta con 90 puntos de venta en todo el país, comercializan diferentes artículos con las principales marcas: Mabe, Indurama, LG, Sony, Samsung, Panasonic, Durex entre otros. (Almacenes Artefacta, s.f.)

Crecoscorp S.A. Créditos Económicos: “En 1943 Domingo Salame Hidrovo fundo Créditos Económicos, como un sistema para poder comprar a crédito, artículos para el hogar y uso personal. En esta época los artículos se vendían únicamente de contado, en 1978 logran expandir y modernizar sus sistemas de computación en el área de recursos humanos, y para ese entonces ya contaban con dos locales, uno en Quito y Guayaquil.

En 1998, Créditos Económicos pasa a ser parte del Grupo Empresarial CRECOS, y con ello desde el 2002 comienza a funcionar con mayor facilidad de pagos en la compra de sus artículos tanto para sus clientes en Ecuador como a nivel internacional”. (Almacenes Créditos Económicos, 2015)

Almacenes Japón Aljapon S.A. en liquidación: “Comenzó su trayectoria en el año 1997, en su primer local situado en la Av. 10 de Agosto y Ramírez Dávalos, en Quito. El nombre fue elegido por que Japón había sido la potencia dominante en tecnología en la segunda mitad del siglo XX. Esta microempresa creció gracias a varias estrategias entre ellas, la venta de puerta a puerta, que el cliente pueda comprar desde su hogar y la facilidad de

pago en sus artículos. Tras estos grupos de venta vino la expansión de Almacenes Japón en todo el país”. (Almacenes Japon, 2015)

La Ganga: “Empezó sus operaciones en 1983, su primer local fue situado en el sector de “La Bahía” en Guayaquil. Desde su inicio Almacenes la Ganga se destacó por ofrecer la garantía de todos sus artículos lo que fue de mucho interés entre sus clientes, ya que ningún otro local comercial ofrecía este valor agregado. Su expansión fue rápida hoy cuenta con más de 130 locales comerciales situados en todas las ciudades del país, con tenacidad y esfuerzo la compañía ha logrado alcanzar el liderazgo, por contar con las mejores marcas y ofertas del mercado”. (Almacenes La Ganga, 2015)

1.2 Planteamiento del Problema

Los locales comerciales de electrodomésticos no mantienen un control que permita comprobar los errores que pueden presentarse en cada una de sus áreas, esto se debe a que estas casas comerciales no mantienen un Modelo de Auditoría de Gestión con el cual puedan desarrollar soluciones y guiarse para enfrentar distintas situaciones dentro de la microempresa.

La finalidad de un Modelo de Auditoría de Gestión, es crear un servicio de asistencia en el campo organizacional, obteniendo de esta manera una herramienta que ayudara a la precaución de futuros errores o fraudes.

Con esto se busca evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que han trabajado cada una de sus áreas para alcanzar los objetivos planteados por la microempresa, y con los que se han manejado los recursos.

La principal actividad que tienen los almacenes de electrodomésticos, es la compra, venta y entrega de sus artículos. Una de las causas más comunes que dan origen a reclamos por parte de sus clientes, es la demora en la adquisición del producto y el despacho del mismo. Una razón en los reclamos de los consumidores es el hacer efectiva la garantía de los productos que son

obtenidos en el almacén. Puesto que muchas veces las oficinas de servicio técnico manejan únicamente un horario de oficina y al cual, no todos sus clientes pueden acceder, ya sea por tiempo, o distancia, entre otros.

En ciertas ocasiones, el cliente rechaza la mercadería debido a que, el servicio técnico de la microempresa no cubre ciertos productos y es el cliente el que debe visitar distintos lugares para cubrir la garantía, lo que genera molestia en el consumidor, por el traslado de un lugar a otro sin encontrar solución alguna a su dilema.

Debido a ello, lo que se busca es mejorar la actividad que realizan las dos áreas más importantes de estas entidades, emitiendo un Modelo de Auditoría de Gestión para controlar la eficacia, eficiencia y la capacidad de solucionar cualquier inconveniente que pudiera presentarse, orientando a disminuir riesgos significativos tanto internos como externos, con la finalidad de ser más competitivos, salvaguardando sus activos y garantizando así la confiabilidad de la información y determinar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.3 Formulación del Problema

¿Al no contar con un Modelo de Auditoría de Gestión que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en el proceso comercialización de las microempresas, no se podrán detectar las principales deficiencias; mismas que impiden alcanzar los objetivos ya establecidos así como no permitiría solucionar posibles riesgos?

1.4 Objetivo General

Crear un Modelo de Auditoría de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia con la que se realizan las actividades de comercialización, para evitar, detectar y corregir futuros errores que obstaculicen las funciones y objetivos establecidos por la microempresa.

1.5 Objetivos Específicos

- Conocer la estructura organizacional de la microempresa, así como el medio en el cual se desenvuelve la misma.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación, con los cuales cada departamento pueda contar para cumplir con las metas señaladas.
- Plantear mediante el Modelo de Auditoría de Gestión, alternativas para el mejoramiento de las funciones de cada departamento hasta alcanzar los objetivos establecidos.
- Crear un Modelo de Auditoría de Gestión para mejorar los procesos de comercialización de la microempresa.
- Establecer conclusiones respecto al trabajo elaborado y recomendaciones que permitan perfeccionar las funciones de cada departamento.

1.6 Importancia y Justificación

1.6.1 Importancia

La Auditoría de Gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso modificarlos para mejorar el negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La Auditoría de Gestión es una herramienta para descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el

crecimiento de la empresa. Esto permitirá conocer la situación real de la administración y entorno de la empresa; que favorecerá la aplicación de medidas correctoras en el caso de presentarse diferencias entre expectativas y resultados.

Los almacenes de electrodomésticos, son microempresas dedicadas a la comercialización de artículos para el hogar, específicamente de línea blanca. El Modelo de Auditoría de Gestión es de gran importancia, puesto que incrementa la confiabilidad de la microempresa, evaluando el proceso de comercialización que aporta al cumplimiento de los objetivos planteados.

La Auditoría de Gestión prima en identificar riesgos empresariales, y su vital ayuda en la prevención de errores. A su vez nos permitirá detectar puntos débiles de la empresa, para rectificar las variables a modificar. De esta manera contaremos con el informe del auditor, con una visión estratégica a medio y largo plazo que conlleve a la empresa a maximizar su rendimiento.

De tal manera, es de vital importancia generar un manual de Auditoría de Gestión, que muestre si hay errores presentes en los distintos departamentos que conforman la microempresa, para evitar así cometer el mismo error, permitiendo solucionar cada dificultad que pudiera presentarse y mejorarla en su totalidad.

1.6.2 Justificación

El modelo de Auditoría de Gestión, es muy importante para las microempresas ya que se pueden detectar posibles riesgos y remediarlos a tiempo, al igual que determinar debilidades y actuar hasta convertirlas en fortalezas de la microempresa.

La Auditoría de Gestión es una necesidad para los dueños de las microempresas, pues con ello se busca obstaculizar cualquier error que pueda afectar drásticamente al negocio, de tal manera que se puedan aminorar los

posibles riesgos obteniendo así un nivel inestimable de eficacia, eficiencia, y evaluando cada uno de los procesos y planes ya establecidos en el negocio.

Entre los motivos que dan lugar a una Auditoría de Gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. De tal manera lo que se busca es establecer un control de eficacia, eficiencia y economía, también conocida como 3E.

La importancia y la necesidad de aplicar COSO en la Auditoría de Gestión, permitirá detectar errores o posibles riesgos, teniendo la oportunidad de corregirlos a tiempo dentro de la misma.

La inexistencia de un modelo de Auditoría de Gestión para microempresas, aplicado al proceso de comercialización de artículos de línea blanca, genera errores en las funciones de las distintas áreas de la microempresa, por ello la necesidad de la creación de este modelo de Auditoría de Gestión, que busca prevenir y evitar deficiencias que pudieran presentarse en el desarrollo de sus actividades las cuales pueden generar pérdidas para las mismas.

1.7 Metodología

Estudios Exploratorios: Permite obtener respuestas a determinadas interrogantes y a la vez nos posibilita realizar una investigación a la entidad para de esta manera comprobar, verificar que la información proporcionada sea la correcta.

Estudios Descriptivos: Este tipo de estudio es de gran importancia pues permite analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes y de esta manera llegar a construir evidencia suficiente de los hechos encontrados y la información proporcionada, resumiéndolos de manera que su interpretación sea la más adecuada.

Este estudio permite conocer las características generales y específicas del objeto de investigación, uniendo hechos, tiempos y espacios determinados.

Estudios Explicativos: Por medio de este tipo de estudio se podrá describir los hechos, así como los problemas que se presenten en el proceso, los cuales vendrán a ser evidencia de la gestión realizada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La Auditoría de Gestión

2.1.1 Introducción

El desarrollo de las actividades comerciales y financieras de las empresas requiere una constante vigilancia y evaluación; Esto necesita de una opinión, preferiblemente independiente, que les ayude a medir la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. Por lo general, la evaluación consiste en una revisión metódica, periódica e intelectual de los registros, tareas y resultados de la empresa, con lo cual se busca medir y diagnosticar el comportamiento global en el desarrollo de sus actividades y operaciones.

Los inicios de la Auditoría se remontan a la revisión y el diagnóstico que se practicaba a los registros de las operaciones contables de las empresas; después se pasó al análisis, verificación y evaluación de sus aspectos financieros; posteriormente se amplió el examen de algunos rubros de la administración, siguiendo con el análisis de aquellos aspectos que intervienen en todas sus actividades.

En este capítulo se hablará sobre la normativa de la Auditoría y una breve descripción sobre la Auditoría de Gestión y la diferencia que existe con la Auditoría Financiera. Así mismo sobre las fases de la Auditoría Gestión que son:

- **Fase I:** Planificación Preliminar
- **Fase II:** Planificación Específica
- **Fase III:** Ejecución de Trabajo
- **Fase IV:** Comunicación de Resultados
- **Fase V:** Seguimiento y Monitoreo

2.1.2 Evolución de la Auditoría

La primera Auditoría nació desde el momento en que fue necesario rendir cuentas de algún negocio y revisar que estas fueran correctas; es evidente que dicha función fue evolucionando a la par que el crecimiento de la actividad de registros de operaciones mercantiles. Sin embargo, de acuerdo a los primeros antecedentes de Auditoría, ésta nació antes del siglo XV cuando nobles, ricos y familias pudientes de España, Inglaterra, Holanda, Francia y los demás países poderosos de ese entonces, recurrían a los servicios de revisores de cuentas, quienes se encargaban de verificar que no hubieran fraudes en las cifras manejadas por los administradores de sus bienes.

El descubrimiento de América (1492) contribuyó también al crecimiento de la actividad de la Auditoría, pues la corona envió visitadores a revisar las cuentas y resultados de sus colonias; dichos visitadores supervisaban que el registro y manejo de las cuentas fueran correctos y emitían una opinión sobre la actuación de los encargados.

Algunos antecedentes más recientes aparecen con la Revolución Industrial, a partir de la séptima década de 1800; en ese entonces, algunas empresas habían alcanzado gran auge en las actividades fabriles y mercantiles, lo cual trajo consigo un notable crecimiento en sus operaciones; también aumentó la necesidad de registrar las operaciones contables, y con ello se hizo casi indispensable la existencia de la profesión del contador para satisfacer esa creciente necesidad. A la par creció la demanda de ejercer una mayor vigilancia del registro de operaciones financieras y la emisión de resultados financieros que realizaban esos nuevos profesionales, llegando a darse el caso de que el dictamen emitido por un contador independiente, que ejerciera la función de auditor, se consideraba totalmente confiable. Así adquirió popularidad la función de la Auditoría y se destacó como una actividad preponderante en la administración de las empresas de ese entonces.

En un principio, la Auditoría se consideró como una rama complementaria de la contaduría pública, y sólo se dedicaba a examinar los registros contables y la correcta presentación de los estados financieros de las empresas. Posteriormente, dicha aplicación se extendió a otros campos profesionales.

2.1.3 Definición de Auditoría

La palabra Auditoría proviene del latín “*audire*” que significa oír y hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con su función, es decir escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.

En forma general la Auditoría “es la revisión independiente de alguna o algunas actividades, funciones específicas, resultados u operaciones de una entidad administrativa, realizada por un profesional de la Auditoría, con el propósito de evaluar su correcta realización y, con base a ese análisis, poder emitir una opinión autorizada sobre la razonabilidad de sus resultados y el cumplimiento de sus operaciones”. (Muñoz, 2006, pág. 9)

2.1.4 Clasificación de la Auditoría

La Auditoría se clasifican según:

a. Por la persona que lo realiza:

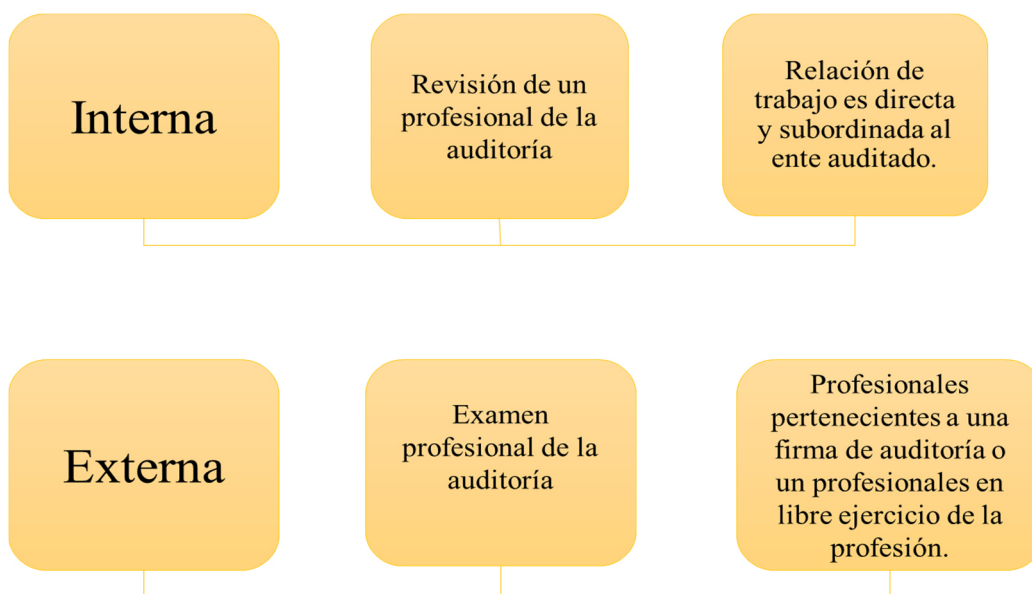


Figura 1. Clasificación de la Auditoría

b) Por el objetivo:

Clasificación de la Auditoría

Tabla 2.

Clasificación de la Auditoría

Tipo de Auditoría	Objetivo
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Es la revisión sistemática realizada por un profesional a los estados financieros, con el fin de evaluar la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad en la emisión de los resultados financieros obtenidos durante un periodo específico o un ejercicio fiscal.
De Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión

CONTINÚA →

Tipo de Auditoría	Objetivo
	empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para para mejorar los procesos internos de la empresa.
Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la verificación y determinación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
Informática	<ul style="list-style-type: none"> Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computaciones, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Es un examen profesional del auditor enfocado a verificar el cumplimiento de las normativas medioambientales del cuidado y protección del entorno.
Sistema de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación (de cualquier tipo) adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades e inconformidades en el sistema de calidad.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa la eficiencia, eficacia, economía de los métodos y procedimientos que rigen el proceso de una empresa.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Analiza el desempeño de las funciones administrativas.
Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> Es la revisión y el examen que se realiza en las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que cumplen las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.
Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Se dedica a observar el cumplimiento de las leyes fiscales.
Social	<ul style="list-style-type: none"> Revisa la contribución de la sociedad así como la participación en actividades socialmente orientadas.
Forense	<ul style="list-style-type: none"> Es una Auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas.

2.1.5 Normativa

2.1.5.1 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tiene su origen en los Boletines (Statementon Auditing Estándar –SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos publicadas en el año 1948.

Las NAGA´s, son los principios fundamentales de Auditoría a los que debe enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de la Auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Las NAGAS constituyen una ayuda para el auditor, y éstas son:

Normas Generales

Son de índole personal porque se refieren a la formación del auditor y a su competencia, a su independencia y a su necesidad de suficiente cuidado profesional, y éstas son:

- **Una formación técnica adecuada y competencia como auditores**

Además de los estudios adquiridos en la universidad el auditor requiere la aplicación práctica en el campo.

- **Actitud mental independiente**

El auditor debe ser imparcial al momento de emitir un juicio.

- **Debido cuidado profesional**

El auditor debe ser íntegro y responsable en su desempeño.

Normas de ejecución del trabajo

Estas normas son más específicas y regulan el trabajo del auditor durante el desarrollo de la Auditoría en las diferentes etapas, éstas son:

- **Planificación de Trabajo y Supervisión Adecuada:**

Debe existir una planificación antes de realizar la Auditoría y una vigilancia en el trabajo de los asistentes del auditor en caso de que existieran.

- **Evaluación del Control Interno:**

Debe existir un exhaustivo estudio y evaluación del control interno, mediante la aplicación de métodos de evaluación como cuestionarios y flujogramas.

- **Obtención de evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación:**

Se debe obtener evidencia suficiente mediante la inspección, observación, indagación y confirmación sobre los estados financieros sujetos a la Auditoría.

Normas de Información

Establecen directrices para preparar el informe de Auditoría, y estas son:

- **Informe presentado de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA´s)**

El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

- **Consistencia de acuerdo a las PCGA´s**

En el informe presentado por el auditor se deben indicar aquellas circunstancias donde los principios de contabilidad generalmente aceptados no hayan sido afectado substancialmente a los estados financieros.

- **Revelación informativa adecuada**

Hace referencia en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

- **Expresión de opinión referente a los estados financieros**

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

2.1.5.2 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´s)

Las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´s) son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe

seguir o aplicar el profesional Contador Público que se dedique a labores de Auditoría de estados financieros, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por él auditados, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesional acertado.

De esta manera las (NIAA's) son la base para realizar la práctica de Auditoría y son emitidas por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB). El objetivo del IAASB, es emitir Normas de Auditoría y de Aseguramiento internacionales de alta calidad, promoviendo la convergencia de las Normas Nacionales con las internacionales a manera de lograr uniformidad en la práctica alrededor del mundo, y fortaleciendo en ese medio la confianza de la profesión de Auditoría.

A continuación se presenta un resumen de las NIAA's:

Tabla 1.

Normas Internacionales de Auditoría

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
200	Objetivos globales del auditor independiente y realización de la Auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una Auditoría de estados financieros de conformidad con las NIA. En partículas, establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una Auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos. Asimismo explica el alcance, la aplicabilidad y la estructura de las NIA e incluye requerimientos que establecen responsabilidades globales del auditor independiente aplicables en todas las Auditorías, incluida la obligación de cumplir con las NIA. En adelante, el a	Planificación

CONTINÚA 

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>auditor independiente se le denomina "auditor". Las NIA están redactadas en el contexto de una Auditoría de estados financieros realizada por un auditor. Cuando se apliquen a Auditorías de otra información financiera histórica, se adaptarán en la medida en que es necesario, en función de las circunstancias. Las NIA no tratan las responsabilidades del auditor que puedan estar previstas en las disposiciones legales, reglamentarias u otras disposiciones en relación, por ejemplo, con las ofertas públicas de valores. Dichas responsabilidades pueden ser diferentes de las establecidas en las NIA. En consecuencia, aunque el auditor pueda encontrar útiles dichas circunstancias en determinados aspectos de las NIA, es responsabilidad del auditor asegurarse del cumplimiento de todas las obligaciones relevantes legales, reglamentarias o profesionales.</p>	
210	Acuerdo de los términos del encargo de Auditoría	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de Auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad. Ello incluye determinar si concurren ciertas condiciones previas a la Auditoría cuya responsabilidad corresponde a la dirección y, cuando proceda, a los responsables del gobierno de la entidad.</p>	Planificación
220	Control de la calidad de la Auditoría de	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una</p>	Planificación

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
	estados financieros	Auditoría de estados financieros. También trata, cuando proceda, de las responsabilidades del revisor de control de calidad del encargo. Esta NIA debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.	
230	Documentación de Auditoría	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor de preparar la documentación de Auditoría correspondiente a una Auditoría de estados financieros. En el anexo se enumeran otras NIA que contienen requerimientos específicos de documentación y orientaciones al respecto. Los requerimientos específicos de documentación de otras NIA no limitan la aplicación de la presente NIA. Las disposiciones legales o reglamentarias pueden establecer requerimientos adicionales sobre documentación. La documentación de Auditoría que cumpla los requerimientos de esta NIA y los requerimientos específicos de documentación de otras NIA aplicables proporciona:</p> <p>a) Evidencia de las bases del auditor para llegar a una conclusión sobre el cumplimiento de los objetivos globales del auditor. b) Evidencia de que la Auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los requerimientos legales o reglamentarios aplicables. La documentación de Auditoría es útil para algunos propósitos adicionales, como los siguientes:</p> <p>-Facilitar al equipo del encargo la planificación y ejecución de la Auditoría</p>	Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar a los miembros del equipo del encargo responsable de la supervisión la dirección y supervisión del trabajo de Auditoría, y el cumplimiento de sus responsabilidades de revisión de conformidad con la NIA 220. -Permitir al equipo del encargo rendir cuentas de su trabajo. -Mantener un archivo de cuestiones significativas para Auditorías futuras. -Realizar revisiones de control de la calidad e inspecciones de conformidad con la NIC1 o los requerimientos nacionales que sean al menos igual de exigentes. -Realizar inspecciones externas de conformidad con los requerimientos legales, reglamentarios u otros que sean aplicables. 	
240	Responsabilidades del auditor en la Auditoría de estados financieros con respecto al fraude.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor con respecto al fraude en la Auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla el modo de aplicar la NIA 315 y la NIA 330 en relación con los riesgos de incorrección material debido a fraude.	Ejecución

CONTINÚA 

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
250	Consideración de las disposiciones legales y reglamentarias en la Auditoría de estados financieros.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de considerar las disposiciones legales y reglamentarias en la Auditoría de estados financieros. Esta NIA no es de aplicación en el caso de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad en los que al auditor se le contrata específicamente para comprobar el cumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias específicas e informar al respecto de manera separada.	
260	Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicarse con los responsables del gobierno de la entidad en una Auditoría de estados financieros. Aunque la presente NIA se aplica con independencia de la dimensión o estructura de gobierno de la entidad, su aplicación presenta particularidades cuando todos los responsables del gobierno de la entidad participan en su dirección, y en el caso de entidades cotizadas. Esta NIA no establece requerimientos relativos a la comunicación del auditor con la dirección de una entidad o con sus propietarios a menos que sean a la vez responsables del gobierno de la entidad. El ámbito de aplicación de esta NIA es la Auditoría de estados financieros, pero también puede aplicarse, adaptada en la medida en que las circunstancias lo requieran, a las Auditorías de otra información financiera histórica, cuando los responsables del gobierno de la entidad sean los responsables de supervisar la	

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>preparación de dicha información financiera histórica.</p> <p>Dada la importancia de la existencia de una comunicación recíproca eficaz durante la realización de una Auditoría de estados financieros, esta NIA proporciona un marco general para la comunicación del auditor con los responsables del gobierno de la entidad e identifica algunos aspectos específicos que deberán ser objeto de comunicación. En otra NIA (véase el anexo uno) se enumeran otras cuestiones adicionales que deberán ser objeto de comunicación y que complementan los requerimientos de la presente NIA. Asimismo la NIA 265 establece requerimientos específicos relativos a la comunicación a los responsables del gobierno de la entidad de aquellas deficiencias significativas en el control interno que el auditor haya identificado durante la realización de la Auditoría. Adicionalmente, la comunicación de otras cuestiones no previstas en esta o en otras NIA puede venir exigida por las disposiciones legales o reglamentarias, por acuerdos celebrados con la entidad o por otros requerimientos que resulten de aplicación al encargo, como, por ejemplo, normas emitidas por una organización profesional nacional de contabilidad. Esta NIA no impide al auditor comunicar cualquier otro asunto a los responsables del gobierno de la entidad.</p>	
265	Comunicación de las deficiencias en el control	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente, a los	Comunicación de resultados

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
	<p>interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad.</p>	<p>responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la Auditoría de los estados financieros.</p> <p>Esta NIA no impone responsabilidades adicionales al auditor con respecto a la obtención de conocimiento del control interno y al diseño y la realización de pruebas de controles más allá de los requerimientos de la NIA 315 y la NIA 330. La NIA 260 establece requerimientos adicionales y proporciona orientaciones sobre la responsabilidad que tiene el auditor de comunicarse con los responsables del gobierno de la entidad en relación con la Auditoría.</p> <p>Al realizar la identificación y valoración del riesgo de incorrección material el auditor debe obtener conocimiento del control interno relevante para la Auditoría. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno con el fin de diseñar procedimientos de Auditoría adecuados a las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno. Auditoría. El auditor puede identificar deficiencias en el control interno no solo durante el proceso de valoración de riesgo, sino también en cualquier otra fase de la Auditoría. Esta NIA especifica las deficiencias identificadas que el auditor debe comunicar a los responsables del gobierno de la entidad y la dirección.</p> <p>Esta NIA no impide que el auditor comunique a los responsables del gobierno</p>	

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		de la entidad y a la dirección cualquier otra cuestión sobre el control interno que el auditor haya identificado durante la realización de la Auditoría.	
300	Planificación de la Auditoría de estados financieros	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de planificar la Auditoría de estados financieros. Esta NIA está redactada en el contexto de Auditorías recurrentes. Las consideraciones adicionales en un encargo de Auditoría inicial figuran separadamente.	Planificación
315	Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.	
320	Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la Auditoría.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución de una Auditoría de estados financieros. La NIA 450 explica el modo de aplicar la importancia relativa para evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas sobre la Auditoría, y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas sobre los estados financieros.	Planificación Ejecución
330	Respuesta del auditor a los riesgos valorados.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una Auditoría de estados financieros, de diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección	Comunicación de resultados

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		material identificados y valorados por el auditor de conformidad con la NIA 315.	
402	Consideraciones de Auditoría relativas a una entidad que utiliza una organización de servicios.	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de la entidad usuaria de obtener evidencia de la Auditoría suficiente y adecuada cuando la entidad usuaria utiliza los servicios de una o más organizaciones de servicios. En concreto, desarrollo el modo en que el auditor de la entidad usuaria aplica la NIA 315 y la NIA 330 para la obtención de conocimiento sobre dicha entidad, incluido el control interno relevante para la Auditoría, que sea suficiente para identificar y valorar los riesgos de incorrección material, así como para diseñar y aplicar procedimientos de Auditoría posteriores que respondan a dichos riesgos.</p> <p>Muchas entidades externalizan aspectos de su negocio con organizaciones que prestan servicios que comprenden desde la realización de una tarea específica, bajo la dirección de una entidad, hasta la sustitución de unidades o funciones enteras de negocio de la entidad, tal como la función de cumplimiento de obligaciones fiscales. Muchos de los servicios prestados por dichas organizaciones son parte integrante de las actividades empresariales de la entidad. Sin embargo, no todos los citados servicios son relevantes para la Auditoría.</p> <p>Los servicios prestados por la organización de servicios son relevantes para la Auditoría de estados financieros de la entidad usuaria cuando dichos servicios y</p>	Planificación Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>los controles sobre ellos son parte del sistema de información de la entidad usuaria, incluidos los correspondientes procesos de negocio, relevantes para la información financiera. Si bien es probable que la mayoría de los controles de la organización de servicios estén relacionados con la información financiera, pueden existir otros controles que también sean relevantes para la Auditoría, como los controles sobre la salvaguarda de los activos. Los servicios de la organización de servicios son parte del sistema de información de la entidad usuaria, incluidos los correspondientes procesos de negocio, relevantes para la preparación de información financiera cuando dichos servicios afectan a algunos de los siguientes aspectos:</p> <p>a) Los tipos de transacciones dentro de las operaciones de la entidad usuaria que son significativos para los estados financieros de dicha entidad.</p> <p>b) Los procedimientos, tanto los relativos a los sistemas de tecnologías de la información (TI) como los sistemas manuales, mediante los que las transacciones de la entidad usuaria se inician, registran, procesan, corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor e incluyen en los estados financieros.</p> <p>c) Los correspondientes registros contables, ya estén en formato electrónico o manual, de soporte de la información y cuentas específicas de los estados financieros de entidad usuaria que son utilizados para iniciar, registrar y procesar</p>	

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>las transacciones de dicha entidad e informar sobre ellas. Esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor.</p> <p>d) El modo en que el sistema de información de la entidad usuaria capta los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros.</p> <p>e) El proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad usuaria, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas.</p> <p>f) Los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.</p> <p>La naturaleza y extensión del trabajo a realizar por el auditor de la entidad usuaria con respecto a los servicios prestados por la organización de servicios dependen de la naturaleza de dichos servicios y su significatividad para la entidad usuaria, así como de su relevancia para la Auditoría.</p> <p>Esta NIA no es aplicable a los servicios prestados por entidades financieras que se limiten al procesamiento, en relación con la cuenta que mantiene una entidad en la entidad financiera, de transacciones que estén expresamente autorizadas por la entidad, por ejemplo, el procesamiento de transacciones de cuenta corriente realizado por un banco o el procesamiento de transacciones de valores realizado por un intermediario bursátil. Asimismo, esta NIA</p>	



Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		tampoco se aplica a la Auditoría de transacciones derivadas de la tenencia de intereses financieros en otras entidades, tales como sociedades, cualquiera que sea su forma jurídica, y negocios conjuntos, cuando un tercero contabiliza las variaciones que se producen en dichos intereses e informa a los titulares.	
450	Evaluación de las incorrecciones identificadas durante la realización de la Auditoría.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas en la Auditoría y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas en los estados financieros. La NIA 700 trata de la responsabilidad que tiene el auditor, al formarse una opinión sobre los estados financieros, de concluir sobre si ha alcanzado una seguridad razonable que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material. La conclusión del auditor requerida por la NIA 700 tiene en cuenta la evaluación que el auditor realiza del efecto, en su caso, de las incorrecciones no corregidas sobre los estados financieros, de conformidad con la presente NIA. La NIA 320 trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa adecuadamente en la planificación y ejecución de la Auditoría de los estados financieros.	Planificación Ejecución
500	Evidencia de Auditoría.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) explica lo que constituye evidencia de Auditoría en una Auditoría de estados financieros, y trata de la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de Auditoría para obtener	Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>evidencia de Auditoría suficiente y adecuada que le permita alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión.</p> <p>2. Esta NIA es aplicable a toda la evidencia de Auditoría obtenida en el transcurso de la Auditoría. Otras NIA tratan de aspectos específicos de la Auditoría (por ejemplo, la NIA 315), de la evidencia de Auditoría que se debe obtener en relación con un tema concreto (por ejemplo, la NIA 570), de procedimientos específicos para obtener evidencia de Auditoría (por ejemplo, la NIA 520) y de la evaluación sobre si se ha obtenido evidencia de Auditoría suficiente y adecuada (NIA 200 y NIA 330).</p>	
510	Encargos iniciales de Auditoría – saldos de apertura.	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor en relación con los saldos de apertura en un encargo inicial de Auditoría. Además de los importes que figuran en los estados financieros, los saldos de apertura incluyen cuestiones cuya existencia al inicio del periodo debe ser revelada, tales como contingencias y compromisos. Cuando los estados financieros contienen información financiera comparativa, también son aplicables los requerimientos y las orientaciones de la NIA 710. La NIA 300 incluye requerimientos y orientaciones adicionales sobre las actividades previas al comienzo de una Auditoría inicial.</p>	Planificación Ejecución
520	Procedimientos analíticos.	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata del empleo por el auditor de procedimientos analíticos como procedimientos sustantivos (“procedimientos analíticos sustantivos”).</p>	



Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>También trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar, en una fecha cercana a la finalización de la Auditoría, procedimientos analíticos que le faciliten alcanzar una conclusión global sobre los estados financieros. La NIA 315 trata de la utilización de procedimientos analíticos como procedimientos de valoración de riesgo. La NIA 330 incluye requerimientos y orientaciones en relación con la naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de Auditoría aplicados en respuesta a los riesgos valorados. Estos procedimientos de Auditoría pueden incluir procedimientos analíticos sustantivos.</p>	
530	Muestreo de Auditoría.	<p>1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es de aplicación cuando el auditor ha decidido emplear el muestreo de Auditoría en la realización de procedimientos de Auditoría. Trata de la utilización por el auditor del muestreo estadístico y no estadístico para diseñar y seleccionar la muestra de Auditoría, realizar pruebas de controles y de detalle, así como evaluar los resultados de la muestra.</p> <p>2. Esta NIA complementa la NIA 500, que trata de la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de Auditoría para obtener evidencia de Auditoría suficiente y adecuada para poder alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión. La NIA 500 proporciona orientaciones sobre los medios de los que dispone el auditor para la selección de elementos a comprobar, entre los que se incluye el muestreo de Auditoría.</p>	Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
540	Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con las estimaciones contables del valor razonable, y la información relacionada a revelar, al realizar una Auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla la aplicación de la NIA 315 y la NIA 330, así como de otras NIA relevantes, a las estimaciones contables. También incluye requerimientos y orientaciones sobre las incorrecciones en estimaciones contables concretas y sobre indicadores de la existencia de posible sesgo de la dirección.	Comunicación de Resultados
550	Partes vinculadas.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en lo que respecta a las relaciones y transacciones con partes vinculadas en una Auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla la aplicación de la NIA 315 y la NIA 240 en relación con los riesgos de incorrección material asociados a las relaciones y transacciones con partes vinculadas.	Ejecución Comunicación de Resultados
560	Hechos posteriores al cierre.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor con respecto a los hechos posteriores al cierre, en una Auditoría de estados financieros.	Comunicación de Resultados
570	Empresa en funcionamiento.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor, en la Auditoría de estados financieros en relación con la utilización por parte de la dirección de la hipótesis de empresa en funcionamiento para la preparación de los estados financieros.	Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
580	Manifestaciones escritas.	<p>1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una Auditoría de estados financieros, de obtener manifestaciones escritas de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad.</p> <p>2. En el anexo 1 se incluye una lista de otras NIA que contienen requerimientos específicos de manifestaciones escritas sobre materias objeto de análisis. Los requerimientos específicos de manifestaciones escritas de otras NIA no limitan la aplicación de esta NIA.</p>	Comunicación de Resultados
600	Consideraciones especiales – Auditorías de estados financieros de grupos (incluido el trabajo de los auditores y componentes).	<p>1. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son aplicables a las Auditorías de grupos. Esta NIA trata de las consideraciones particulares aplicables a las Auditorías del grupo y, en concreto, a aquellas en las que participan los auditores de los componentes.</p> <p>2. Cuando un auditor involucre a otros auditores en la Auditoría de unos estados financieros que no sean los del grupo, esta NIA puede resultar de utilidad para dicho auditor, adaptada en la medida en la que las circunstancias lo requieran. Por ejemplo, un auditor puede pedir a otro auditor que presencie el recuento de las existencias o inspeccione los activos fijos físicos situados en un lugar lejano.</p> <p>3. El auditor de un componente puede estar obligado por las disposiciones legales o reglamentarias, o por otro motivo, a expresar una opinión de Auditoría sobre los estados financieros de un componente. El equipo del encargo del grupo puede decidir</p>	Planificación Ejecución Comunicación de Resultados

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>utilizar la evidencia de Auditoría en la que se basa la opinión de Auditoría sobre los estados financieros del componente como evidencia para la Auditoría del grupo; en este caso, los requerimientos de esta NIA son también de aplicación. (Ref: Apartado A1)</p> <p>4. De conformidad con lo establecido en la NIA 220, se requiere que el socio del encargo del grupo se satisfaga de que aquellos que realicen el encargo de Auditoría del grupo, incluido los auditores de los componentes, reúnan, en conjunto, la competencia y las aptitudes adecuadas. El socio del encargo del grupo también es responsable de la dirección, supervisión y realización del encargo de la Auditoría del grupo.</p> <p>5. El socio del encargo del grupo aplicará los requerimientos de la NIA 220 independientemente de si es el equipo del encargo del grupo o el auditor de un componente quien realiza el trabajo sobre la información financiera de dicho componente. Esta NIA facilita al socio del encargo del grupo el cumplimiento con los requerimientos de la NIA 220 cuando los auditores de los componentes realizan el trabajo sobre la información financiera de dichos componentes.</p> <p>6. El riesgo de Auditoría es función del riesgo de incorrección material en los estados financieros y del riesgo de que el auditor no detecte dicha incorrección.</p> <p>En la Auditoría de un grupo, esto incluye el riesgo de que el auditor de un componente pueda no detectar una incorrección en la</p>	

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		información financiera del componente que pueda dar lugar a una incorrección material en los estados financieros del grupo, y el riesgo de que el equipo del encargo del grupo pueda no detectar dicha incorrección. Esta NIA expone los hechos que el equipo del encargo del grupo debe tener en cuenta para determinar la naturaleza, el momento de realización y la extensión de su participación en los procedimientos de valoración del riesgo y en los procedimientos de Auditoría posteriores aplicados por los auditores de los componentes a la información financiera de éstos. El propósito de esta participación es la obtención de evidencia de Auditoría adecuada en la que basar la opinión de Auditoría sobre los estados financieros del grupo.	
610	Utilización del trabajo de los auditores internos.	<p>1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor externo con respecto al trabajo de los auditores internos cuando el auditor externo ha determinado, de conformidad con la NIA 315, que es posible que la función de Auditoría interna sea relevante para la Auditoría (Ref: Apartados A1-A2).</p> <p>2. Esta NIA no trata de los casos en que auditores internos individuales presten ayuda directa al auditor externo al llevar a cabo procedimientos de Auditoría</p>	Planificación Ejecución Comunicación de Resultados
620	Utilización del trabajo de un experto del auditor.	1. Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor respecto del trabajo de una persona u organización en un campo de especialización distinto al de la contabilidad	Planificación Ejecución Comunicación de Resultados

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>o Auditoría, cuando dicho trabajo se utiliza para facilitar al auditor la obtención de evidencia de Auditoría suficiente y adecuada</p> <p>2. Esta NIA no trata de:</p> <p>a) Situaciones en las que el equipo de encargo incluye un miembro, o consulta a una persona u organización, especializado en un área específica de contabilidad o de Auditoría, las cuales se tratan en la NIA 220, ni de;</p> <p>b) La utilización por el auditor del trabajo de una persona u organización, especializada en un campo distinto al de la contabilidad o Auditoría y cuyo trabajo en dicho campo se utiliza por la entidad para facilitar la preparación de los estados financieros (experto en la dirección), la cual se trata en la NIA 500.</p>	
700	Formación de la opinión y emisión del informe de Auditoría sobre los estados financieros.	<p>1.- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de formarse una opinión sobre los estados financieros. También trata de la estructura y el contenido del informe de Auditoría emitido como resultado de una Auditoría de estados financieros.</p> <p>2.- La NIA 705 y la NIA 706 tratan del modo en que la estructura y el contenido del informe de Auditoría se ven afectados cuando el auditor expresa una opinión modificada o incluye un párrafo de énfasis o un párrafo sobre otras cuestiones en el informe de Auditoría.</p> <p>3.-La presente NIA está redactada en el contexto de un conjunto completo de estados financieros con fines generales. La NIA 800 trata de las consideraciones</p>	Planificación

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>especiales a tener en cuenta cuando los estados financieros se preparan de conformidad con un marco de información con fines específicos. La NIA 805 trata de las consideraciones especiales aplicables en una Auditoría de un solo estados financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero.</p> <p>4.- La presente NIA protege la congruencia del informe de Auditoría. Cuando la Auditoría se realiza de conformidad con las NIA, la congruencia del informe de Auditoría promueve la credibilidad en el mercado global al hacer más fácilmente identificables aquellas Auditorías que han sido realizadas de conformidad con unas normas reconocidas a nivel mundial. También ayuda a fomentar la comprensión por parte del usuario y a identificar, cuando concurre, circunstancias inusuales. Esta NIA se aplica a las Auditorías de estados financieros correspondientes a períodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009.</p>	
705	Opinión modificada en el informe emitido por un auditor independiente.	1.- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de emitir un informe adecuado en función de las circunstancias cuando, al formarse una opinión de conformidad con la NIA 700, concluya que es necesaria una opinión modificada sobre los estado financieros.	Ejecución
706	Párrafos de énfasis y párrafos sobre otras cuestiones en el informe emitido por un	1.- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las comunicaciones adicionales en el informe de Auditoría cuando el auditor lo considere necesario para: a) Llamar la atención de los usuarios sobre una cuestión o cuestiones	Comunicación de resultados

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
	auditor independiente.	<p>presentadas o reveladas en los estados financieros, de tal importancia que sean fundamentales para que los usuarios comprendan los estados financieros; o b) Llamar la atención de los usuarios sobre cualquier cuestión o cuestiones distintas de las presentadas o reveladas en los estado financieros que sean relevantes para que los usuarios comprendan la Auditoría, las responsabilidades del auditor o el informe de Auditoría.</p> <p>2.- Los anexos 1 y 2 identifican las NIA en las que específicamente se requiere que el auditor incluya párrafos de énfasis o párrafos sobre otras cuestiones en el informe de Auditoría. En esas circunstancias se aplicarán los requerimientos de esta NIA con respecto a la estructura y ubicación de dichos párrafos.</p> <p>3.- Esta NIA es aplicable a las Auditorías de estados financieros correspondientes a períodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009.</p>	
710	Información comparativa- cifras correspondientes de períodos anteriores y estados financieros comparativos.	1.- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de responsabilidades que tiene el auditor en relación con la información comparativa en una Auditoría de estados financieros. Si los estados financieros del período anterior fueron auditados por un auditor predecesor o no fueron auditados, los requerimientos y las orientaciones de la NIA 510 con respecto a los saldos de apertura también son de aplicación.	Ejecución
720	Responsabilidad del auditor con respecto a otra información	1.- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor con respecto a otra información incluida en documentos que	Planificación

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
	<p>incluida en los documentos que contienen los estados financieros auditados.</p>	<p>contienen estados financieros auditados y el correspondiente informe de Auditoría. En ausencia de requerimientos específicos en las circunstancias concretas de un encargo, la opinión del auditor no cubre la otra información y el auditor no tiene la responsabilidad específica de determinar si la otra información y el auditor no tienen la responsabilidad específica de determinar si la otra información se presenta correctamente o no. Sin embargo, el auditor examina la otra información porque la credibilidad de los estado financieros auditados puede verse menoscabada por incongruencias materiales entre los estados financieros auditados y la otra información.</p> <p>2.- En esta NIA por “documentos que contienen los estado auditados” se entiende informes anuales (o documentos similares), que se emiten para los propietarios (o interesados similares) que contienen los estados financieros auditados y el correspondiente informe de Auditoría. Esta NIA también puede aplicarse, adaptada según resulte necesario en las circunstancias concretas, a otros documentos que contienen los estados financieros auditados, tales como los utilizados en las ofertas de valores.</p> <p>3.- Esta NIA es aplicable a las Auditorías de estados financieros correspondientes a períodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009.</p>	
NORMA INTERNACIONAL DE CONTROL DE CALIDAD 1			
<p>CONTROL DE CALIDAD EN LAS FIRMAS DE AUDITORÍA QUE REALIZAN</p>		<p>1. Esta Norma Internacional de Control de Calidad (NICC) trata de las responsabilidades que tiene la firma de</p>	<p>Planificación</p>

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
AUDITORÍAS Y REVISIONES DE ESTADOS FINANCIEROS, ASÍ COMO OTROS ENCARGOS QUE PROPORCIONAN UN GRADO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS RELACIONADOS.		<p>Auditoría en relación con su sistema de control de calidad de las Auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados. Esta NICC debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.</p> <p>2. Otros pronunciamientos del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (International Auditing and Assurance Standards Board - IASBB) contienen normas y orientaciones adicionales, en relación con las responsabilidades del personal de la firma de Auditoría relativas a los procedimientos de control de calidad para tipos de encargos específicos. Por ejemplo, la NIA trata de los procedimientos de control de calidad de las Auditorías de estados financieros.</p> <p>3. Un sistema de control de calidad se compone de políticas diseñadas para alcanzar el objetivo establecido en el apartado 11, y de los procedimientos necesarios para implementar y realizar un seguimiento del cumplimiento de dichas políticas</p>	
800	Consideraciones especiales – Auditorías de estados financieros preparados de conformidad con un marco de	1. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) de la serie 100-700 son de aplicación a la Auditoría de estados financieros. La presente NIA trata de las consideraciones especiales para la aplicación de dichas NIA a una Auditoría de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.	Ejecución

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
	información con fines específicos.	<p>2. La presente NIA está redactada en el contexto de un conjunto completo de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos. La NIA trata de las consideraciones especiales aplicables en una Auditoría de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero.</p> <p>3. Esta NIA no invalida los requerimientos de las demás NIA, ni pretende tratar todas las consideraciones especiales que puedan ser aplicables en las circunstancias del encargo.</p>	
805	Consideraciones especiales Auditorías de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero.	<p>1. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) de la serie 100-700 son de aplicación a la Auditoría de estados financieros y, cuando se aplican a la Auditoría de otra información financiera histórica, se deben adaptar a las circunstancias, según corresponda. Esta NIA trata de las consideraciones especiales para la aplicación de dichas Normas Internacionales de Auditoría a la Auditoría de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero. El estado financiero o el elemento, la cuenta o partida específico de un estado financiero pueden haber sido preparado de conformidad con un marco de información con fines generales o con fines específicos. Si se han preparado de conformidad con un marco de información con fines específicos, también es de aplicación a la Auditoría la NIA 800.572 (Ref: Apartados A1-A4)</p>	Planificación

Sección	Nombre	Alcance	En qué fase se aplica
		<p>2. Esta NIA no es de aplicación al informe del auditor de un componente que se emita como resultado del trabajo realizado sobre la información financiera de un componente, a petición del equipo del encargo del grupo a efectos de la Auditoría de los estados financieros del grupo. (Véase la NIA).</p> <p>3. Esta NIA no invalida los requerimientos de las demás NIA, ni pretende tratar todas las consideraciones especiales que puedan ser relevantes en las circunstancias del encargo.</p>	
810	Encargos para informar sobre estados financieros resumidos.	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con un encargo para informar sobre unos estados financieros resumidos derivados de unos estados financieros auditados por dicho auditor de conformidad con las NIA.	Comunicación de resultados

2.1.5.3 Código de Ética

El Código de Ética constituye un compendio de los valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores. La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor plantean elevadas exigencias éticas.

Los principios del auditor son:

Integridad: Es la cualidad del auditor que le faculta para tomar decisiones. El comportamiento del auditor debe ser justo, honesto para que puedan confiar en su juicio.

Objetividad: Imparcialidad con que el auditor trata o considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos.

El auditor debe ser totalmente imparcial en todos los asuntos que corresponda al campo de su actuación profesional.

Independencia: Es un valor moral y ético que tiene el auditor, así como la capacidad que demuestra para valerse por sí mismo y no estar sometido a la tutela o dominio de un ente superior. El auditor debe ser independiente de hecho y naturaleza.

Confidencialidad: Se habla sobre el secreto profesional. La información que se obtenga no debe ser divulgada por parte del auditor.

Competencia: Capacidad e idoneidad necesaria por parte del auditor al momento de brindar sus servicios.

2.1.6 Definición de la Auditoría de Gestión

“Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 E’s (eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética y ecología) de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.” (Maldonado, 2011)

“La Auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico vinculado de sus actividades”. (Contraloría General del Estado, 2001)

La Auditoría de Gestión, es el examen que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a la empresa, mediante la evaluación de la

eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, en la planificación de actividades de la entidad, con el fin de conseguir una estrategia para el cambio o reajuste de la gestión operativa de la misma.

2.1.7 Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión

2.1.7.1 Propósitos

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es preciso desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos;
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos;
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones;
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.1.7.2 Objetivo

2.1.7.2.1 General

La Auditoría de Gestión tiene como objetivo principal, evaluar el Control Interno de la organización así como determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el manejo de recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

2.1.7.2.2 Específicos

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

2.1.8 Características de la Auditoría de Gestión

- Se orienta hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
- Se enfoca a obtener mejores resultados, con más eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- Identifica las fortalezas de la entidad y detecta los puntos críticos dentro de la misma.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

2.1.9 Similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Financiera

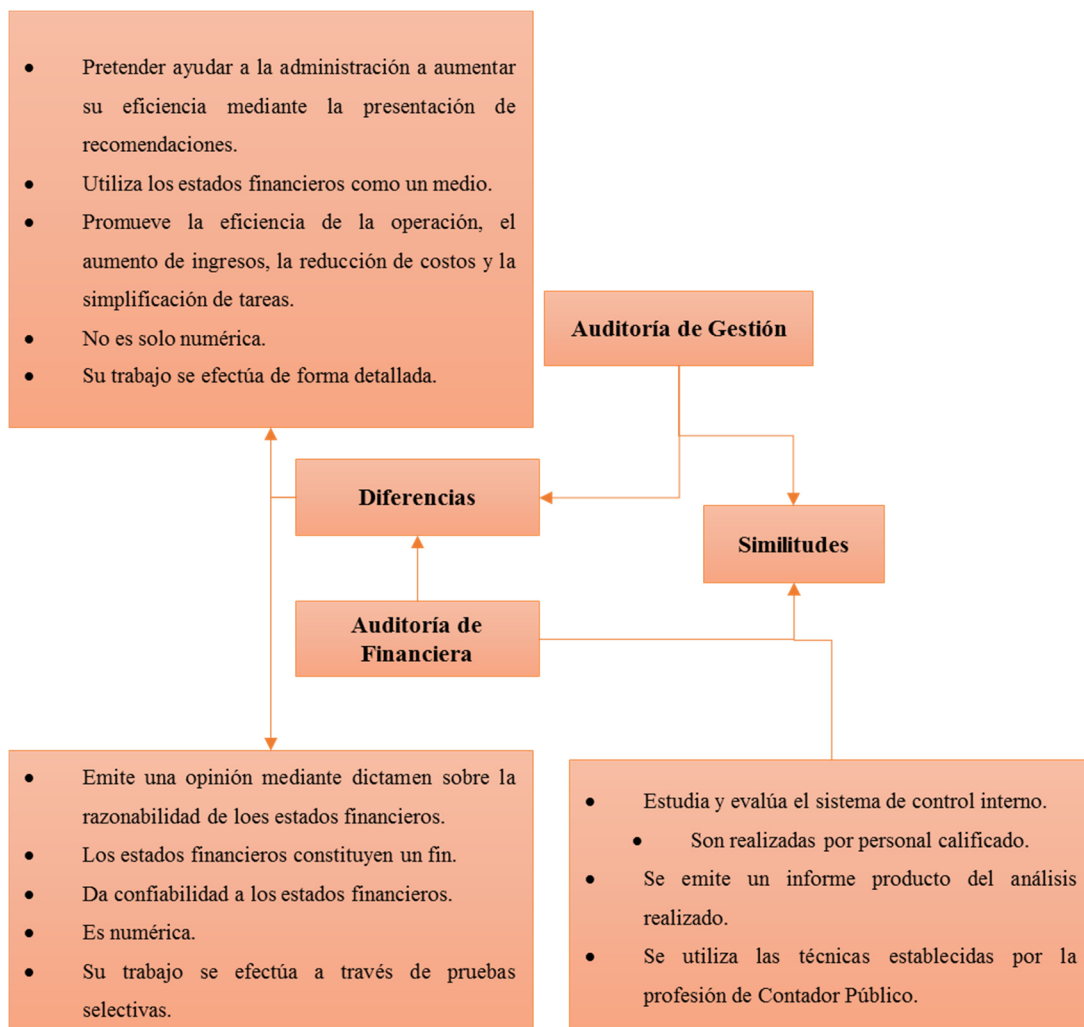


Figura 1. Similitudes y diferencias de la Auditoría de Gestión

2.2 Herramientas de la Auditoría de Gestión

2.2.1 Equipo Multidisciplinario

Se puede definir un equipo multidisciplinario como un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto durante un tiempo determinado con un objetivo común. Cada individuo es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador. Es

conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de Auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

- **Auditores:** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.
- **Especialistas:** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la Auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

2.2.2 Control Interno

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus actividades, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia operacional.

El control interno es importante para:

- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Determinar los métodos y procedimientos necesarios para el buen desarrollo de las funciones y actividades.
- Establecer la elaboración correcta de los registros contables y de los resultados financieros.
- Contribuir con la dirección de la empresa en la implementación y cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos que regularán su actuación.

2.2.2.1 Principios del Control Interno

Según COSO III se presentan los siguientes principios del Control Interno alineados por cada componente.

Entorno de control:

- Nos encontramos con cinco principios que detallan: la importancia de la integridad y valores éticos, la importancia del modo de operar de la administración y su filosofía, la relevancia de contar con una estructura organizativa, una adecuada asignación de responsabilidades y el valor de las políticas de recursos humanos.
- Se aclaran las relaciones entre los elementos que componen el control interno para subrayar la relevancia del entorno de control.
- Se incrementa la información sobre el gobierno corporativo de una entidad, apreciando diferencias en estructuras, requisitos, sectores y tipos de entidades.
- Se refuerza la supervisión del riesgo, así como la relación entre el riesgo y su respuesta.

Evaluación de Riesgos:

- Se amplía la categoría de objetivos de reporte.
- Se señala que la evaluación de riesgos incluye: identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
- Se incluyen conceptos como velocidad y persistencia de riesgos, como criterios de evaluación.

- Se tiene en cuenta la tolerancia al riesgo en la evaluación de niveles aceptables de riesgo.
- Se considera el tipo de riesgo conectado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
- Se amplía la consideración de riesgo al fraude.

Actividades de Control:

- Se señala que las actividades de control vienen determinadas por procedimientos y políticas.
- Se tiene en cuenta el rápido cambio y la evolución de la tecnología.
- Se acentúa la diferenciación entre controles automáticos y controles generales de tecnología.

Información y Comunicación:

- Se puntualiza la importancia de la calidad de la información dentro del sistema de control interno.
- Se introduce en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
- Se exalta el impacto de los requisitos legales sobre seguridad y protección de la información.
- Se muestra el impacto de la tecnología y otros medios de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.

Actividades de monitoreo y supervisión:

- Se hace más clara la terminología, a través de la definición de dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones independientes y evaluaciones continuas.
- Se profundiza en la relevancia del uso de proveedores de servicios externos y la tecnología.

2.2.2.2 Clases de Control Interno

Control Interno Administrativo: No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

Control Interno Contable: Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

Tanto el control interno administrativo como el contable brindan seguridad razonable debido a:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran los cambios para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

Para llevar un corrector Control Interno se requiere un:

Control Previo: Es el control que se aplica antes de que las operaciones que se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Control Continuo: Este control está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

Control Posterior: Este control se lleva a cabo mediante la Auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

Por la persona que lo realiza:

Auditor Interno: Es de vital importancia su participación porque su conocimiento de los procesos de la microempresa es profundo, sin embargo su diaria interacción puede ir creando la conocida ceguera de taller.

Auditor Externo: Es importante el puesto que aporta una visión fresca y sumamente especializada en la normativa, sin embargo su escasa interacción con la organización, le dificulta obtener un conocimiento profundo de la misma.

Otra clasificación:

- **Controles Técnicos:** Tienen que ver con la tecnología de la información y son aplicables al hardware, software, sistemas de

mantenimiento y planes de contingencia. Los controles técnicos pueden ser:

- **Controles Preventivos:** Están involucrados dentro de los procesos y tienen como propósito evitar la ocurrencia y frecuencia de incidencias.
- **Controles Detectivos:** Se activan una vez se registra la ocurrencia de la incidencia y tienen como propósito alertar a las personas involucradas en el proceso, para que estén atentos.
- **Controles Correctivos:** Son los que se ejecutan para tomar acciones correctivas, cuando ha ocurrido la incidencia, estas resultan muy costosas.

2.2.2.3 Limitaciones del Control Interno

El Control Interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo Control Interno, tales como:

- a) El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores;
- b) El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones pocos usuales;
- c) El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- d) La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;

- e) La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad.

- f) La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuadas debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

2.2.3 Herramientas para evaluar el Control Interno

Para una evaluación correcta del Control Interno son necesarias herramientas que permiten conocer las falencias que pueda tener una entidad.

A continuación se detallan las siguientes herramientas:

2.2.3.1 Cédulas Narrativas

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando. Estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados, departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

A continuación se indica un ejemplo de cédula narrativa:

AUDITORES INDEPENDIENTES S.A. CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL INTERNO	
CLIENTE: MINISTERIO ABC PROCEDIMIENTO: SISTEMA DE CONTABILIDAD	
NOMBRES Y CARGO DEL PERSONAL ENTREVISTADO: Juan Mera – Contador FECHA DE CORTE: Al 31 de agosto de 2013	
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO De la entrevista realizada con el Contador, el día 10 de septiembre de 2013, con la finalidad de conocer en forma global el Sistema aplicado en Contabilidad para el tratamiento contable de los contratos, viáticos y vehículos, se desprende:	
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA <u>Contratos</u> Los registros contables con relación a los contratos se los realiza con el método del devengado, cuyo reporte debe ser emitido por Gestión Talento Humano.	
<u>Anticipo de Viáticos</u> En el caso de anticipo de viáticos y subsistencias, llega a contabilidad el Formulario de Viáticos juntamente con el cronograma de actividades (en el caso de Ministro, Subsecretarios y Directores no necesitan cronograma de actividades), se realiza el cálculo de los valores que corresponde a cada caso de acuerdo al Reglamento Interno de Viáticos que el Ministerio posee y se procede a realizar el registro como cuentas por cobrar por el anticipo; esta documentación se envía a Presupuesto para la disponibilidad presupuestaria y de allí a tesorería.	
LUGAR, FORMA Y CUSTODIA DE LOS ARCHIVOS CONTABLES La ubicación de los Comprobantes de pago por anticipos de viáticos, están ubicados en el archivo de contabilidad, los cuales se hallan ordenados en forma secuencial conforme al número del respectivo comprobante bajo la responsabilidad del encargado del archivo. Existen dos secuencias de documentos, como se describe:	
Los que se hallan comprendidos en <u>Comprobantes de Pago</u> , que incluyen los desembolsos a personal que se encuentra laborando bajo la modalidad de contratos sea cual fuere su naturaleza, los anticipos por viáticos que los funcionarios reciben y las liquidaciones por este concepto cuando existe valor a cancelar por parte del Ministerio.	
La otra secuencia de archivo se da con los <u>Comprobantes de Diario</u> , en los que se encuentra las liquidaciones de viáticos que no tienen valor a pagar o cobrar por parte del Ministerio.	
PRINCIPALES OBSERVACIONES No se aprecia inconformidad en el sistema de contabilidad respecto al manejo de información.	
Elaborado por: BPAV Fecha: 2015-06-10	Revisado por: BPAV Fecha: 2015-06-10

Figura 2. Ejemplo de Cédula Narrativa

2.2.3.2 Cuestionarios

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas en las que el encuestado responde de acuerdo a su criterio; de esta manera, el auditor obtiene información útil que puede clasificar e interpretar por medio de su tabulación y análisis, para evaluar lo que está auditando y emitir una opinión sobre el aspecto investigado.

Para realizar un cuestionario se identifican tres tipos de preguntas:

- **Preguntas Abiertas:** El encuestado es libre de responder de acuerdo con su criterio sin ninguna limitación.
- **Preguntas Cerradas:** El encuestado tiene la oportunidad de elegir la respuesta que sea acorde con su opinión de entre las opciones presentadas.
- **Preguntas Mixtas:** Es la combinación de preguntas abiertas y cerradas dentro del cuestionario.

A continuación se presenta un ejemplo de un cuestionario de Control Interno:







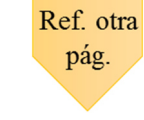
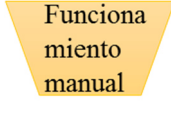

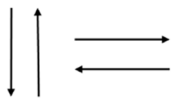
Empresa ABC					
Proceso: Actas y contratos generales					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
Al 31 de diciembre de 201X					
No.	Pregunta	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Se celebra regularmente sesiones del Consejo de Administración?				
2	¿Constan todas las actas en los libros respectivos y están firmados?				
3	¿Los movimientos contables que afectan las cuentas del capital contable, están basadas únicamente en las decisiones de los accionistas?				
4	¿En las actas de asambleas generales de accionistas que deciden sobre los resultados anuales, se hacen constar las cifras en cada caso?				
Elaborado por: JN		Supervisado por: AB			
Fecha: 01 – 12 – 201X		Fecha: 01 – 12 – 201X			

Figura 3. Ejemplo de Cuestionario de Control Interno

2.2.3.3 Flujograma

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Además el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso y las decisiones que deben ser tomadas.

Tabla 2.
Simbología

FIGURA	DESCRIPCIÓN
	Inicio/Fin: Indica el inicio y el fin de un diagrama de flujo.
	Proceso: Se utiliza comúnmente para presentar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.
	Decisión: Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.
	Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.
	Entrada/Salida: Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo
	Conector: Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.
	Conector entre diferentes páginas: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra hoja diferente en la que continúa el mencionado diagrama.
	Proceso manual: Cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto bancario.
	Almacenamiento: Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.
	Línea de flujo: Son utilizadas para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.

**Modelo de Flujograma
Proceso de Ingreso de Activos Fijos
Al 31 de diciembre de 201X**

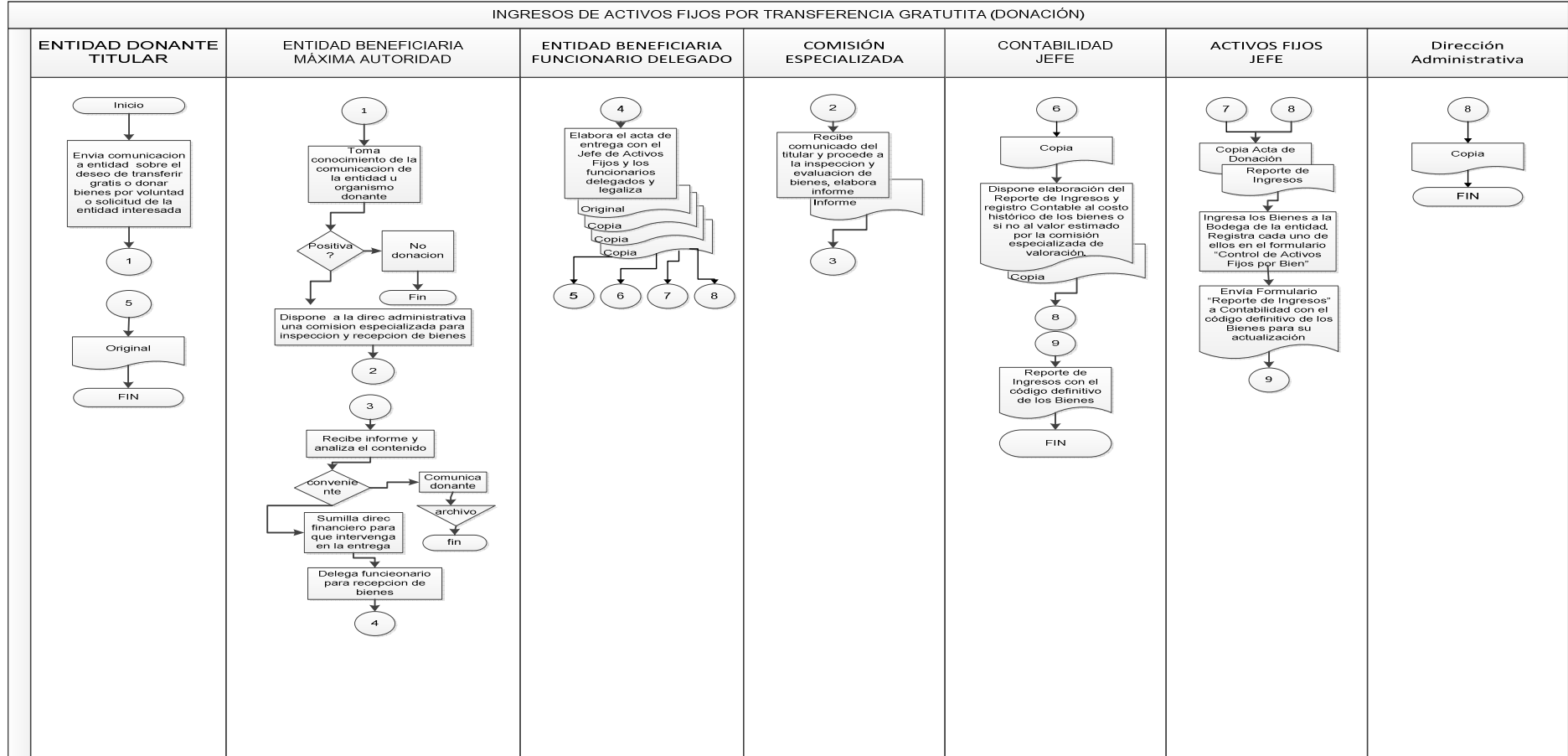


Figura 4. Ejemplo de Flujograma

2.2.3.4 Matriz de Control Interno

Es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Se entiende a una matriz de riesgo como una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Modelo de Matriz de Control Interno

Empresa ABC					
MATRIZ DE CONTROL INTERNO					
Al 31 de diciembre de 201X					
	1	2	3	4	5
Productos /Actividades	Impuestos	Contables	Normas Internas	Política Organizacional	Normas
Áreas					
Ventas	1,2	1,6	1,11	1,12	
Compras	2,2	2,6	2,11	2,12	
Contable	2,2	5,6	5,11	5,12	5,13
Finanzas	9,2	9,6	9,11	9,12	9,13

Elaborado por: JN	Supervisado por: AB
Fecha: 01-12-201X	Fecha: 01-12-201X

Figura 5. Ejemplo de Matriz de Control Interno

Fuente: www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/MCONTROLINT.pdf

2.2.3.5 Listas de verificación o Chek List

Consiste en la elaboración de un banco de requerimientos que la entidad debería tener respecto al rubro a ser analizado y verificar el cumplimiento o no del requisito sujeto a evaluación.

Modelo de Lista de Verificación

Empresa ABC DEPARTAMENTO LISTA DE VERIFICACIÓN 30/12/2014				
Nº	Controles	Cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	Conocimiento sobre el vencimiento de las facturas emitidas	x		
2	Análisis de las cuentas, de los distintos ejercicios para un mejor entendimiento de la situación actual.	x		
3	Existe un adecuado manejo del presupuesto de tesorería	x		
4	Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.		x	
5	Implementación de un software que permita tener una mayor eficiencia en la gestión de la tesorería.		x	
6	Se gestionan los flujos de caja cada día.	x		La elaboración es de 60 días
7	La organización toma decisiones económico financieras que permitan la consecución de los objetivos planteados	x		
8	Existe un manual que establezca y especifique las políticas y normas del departamento de tesorería.		x	No disponen de un manual
9	Existe organización en los procesos del departamento.	x		
10	El departamento ejerce una adecuada administración de la gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo.	x		
Resultado		7	3	

Elaborado por: JN	Fecha: 03/06/2015
Revisado por: AB	

Figura 6. Ejemplo de Lista de Verificación

2.2.3.6 Combinación de Métodos

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de Control Interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos, por ejemplo el cuestionario con los flujogramas.

2.2.3.7 Ventajas y Desventajas de la Aplicación de Herramientas de Evaluación del Sistema de Control Interno

Tabla 3.

Ventajas y Desventajas de la Aplicación de Herramientas de Evaluación del Sistema de Control Interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuestionario	
Facilitan la recopilación de información y no necesitan muchas explicaciones ni una gran preparación para aplicarlos.	Se necesita una buena elección del universo y de las muestras utilizadas.

CONTINÚA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permiten la rápida tabulación e interpretación de los datos, proporcionando la confiabilidad requerida.	Pueden provocar datos equivocados si se formulan deficientemente las preguntas.
Son muy rápidos de aplicar y ayudan a captar mucha información en muy poco tiempo.	Hacen impersonal la participación del personal auditado, por lo que la aportación de la información útil para la Auditoría es limitada.
Ayudan a tener información útil y confiable.	Falta de profundidad en las respuestas y no se puede ir más allá del cuestionario.
Flujogramas	
Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica.	Necesita de conocimientos sólidos de Control Interno.
Observación del circuito en conjunto.	Requiere conocimiento para la utilización de la simbología.
Identifica existencia o ausencia de controles.	Limitado el uso a personal inexperto.
Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.	Es un método más costoso por ser un diseño específico de la estructura de un proceso.
Permite detectar hechos, controles y debilidades.	
Cédulas Narrativas	
Aplicación a entidades pequeñas.	No todas las personas expresan sus ideas claras en las narrativas.
Facilidad en su uso y aplicación.	El auditor con experiencia evalúa.
Deja abierta la iniciativa del auditor.	Limitado a empresas grandes.
Descripción en función de observación directa.	No permite visión en conjunto.
	Difícil detección de áreas críticas.
	Uso inadecuado de palabras, origina cambios en el resultado.
Matrices	
Permite una mejor localización de las debilidades del Control Interno.	No permite una visión de conjunto, sino por sectores.
Identifica a empleados relacionados con tareas de registro, custodia y control.	Campos de evaluación en función de los criterios y experiencia del auditor.

2.2.3.8 Tipo de Riesgo

Según Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) se presentan los siguientes riesgos.

2.2.3.8.1 Riesgo de Auditoría

El riesgo de Auditoría es función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección. La valoración de los riesgos se basa en los procedimientos de Auditoría aplicados para obtener información necesaria con dicho propósito y en la evidencia obtenida durante toda la Auditoría, la valoración de riesgo es una cuestión de juicio profesional, más que una cuestión que pueda medirse con precisión.

La fórmula para determinar el Riesgo de Auditoría (RA) es:

$$RA = RIM (RI * RC) * RD$$

Donde:

RIM = Riesgo de Incorrección Material

RI = Riesgo Inherente

RC = Riesgo de Control

RD = Riesgo de Detección

Riesgo de Incorrección Material

Los Riesgos de Incorrección Material pueden estar relacionados con:

- Los estados financieros en su conjunto; y
- Las afirmaciones sobre determinados tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar.

Los Riesgos de Incorrección Material en los estados financieros en su conjunto se refieren a los riesgos que conciernen de manera generalizada a los estados financieros en su conjunto y que afectan potencialmente a muchas de las afirmaciones.

Los Riesgos de Corrección Material en las afirmaciones se valoran con el fin de determinar la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos de Auditoría. Dicha evidencia permite al auditor expresar una opinión sobre los estados financieros con un nivel de riesgo de Auditoría aceptablemente bajo, los auditores utilizan distintos enfoques para lograr el objetivo de valorar los Riesgos de Incorrección Material.

Riesgo Inherente

El Riesgo Inherente es más elevado para algunas afirmaciones y tipo de transacciones, saldos contables o información a revelar relacionados, que para otros. Por ejemplo, puede ser más elevado en el caso de cálculos complejos o de cuentas integradas por importes obtenidos de estimaciones contables sujetas a una significativa incertidumbre en la estimación. Las circunstancias externas que originan riesgos de negocio pueden también influir en el Riesgo Inherente. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos pueden convertir un determinado producto en obsoleto, haciendo que las existencias sean, por lo tanto, más susceptibles de sobrevaloración. Ciertos factores de la entidad y de su entorno, relacionados con varios o con todos los tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar, pueden también incidir en el Riesgo Inherente relacionado con una afirmación específica. Dichos factores pueden incluir, por ejemplo, un fondo de maniobra insuficiente para continuar las operaciones o un sector en declive caracterizado por un gran número de fracasos empresariales.

Entre los factores que determinan la existencia de un Riesgo Inherente se pueden mencionar:

- La naturaleza del negocio;
- La situación económica y financiera del ente; y,
- El tipo de operaciones que realizan y el riesgo propio de estos.

Riesgo de Control

El Riesgo de Control es función de la eficacia del diseño, implementación y mantenimiento del Control Interno por parte de la dirección para responder a los riesgos identificados que amanecen la consecución de los objetivos de la entidad relevantes para la presentación de sus estados financieros. Sin embargo, el Control Interno, por muy bien diseñado que esté y que funcione, solo puede reducir, pero no eliminar, los Riesgos de Incorrección Material de los estados financieros, debido a las limitaciones inherentes al Control Interno. Dichas limitaciones incluyen por ejemplo, la posibilidad de errores humanos o de sortear controles, por colusión o por su inadecuada elusión por parte de la dirección. Por consecuencia siempre habrá algún riesgo de control.

La fórmula para determinar el riesgo de control es:

$$\text{Riesgo de Control} = 1 - \left[\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \right] \times 100$$

Nivel de Confianza

Es la seguridad que desea obtener el auditor en el resultado de sus pruebas.

La fórmula para determinar el nivel de confianza es:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

Entre los factores que determinan la existencia de un Riesgo de Control se pueden mencionar:

- Están presentes en el sistema de información, contabilidad y control; y,
- La existencia de puntos débiles de control implica la existencia de factores que incrementan el riesgo de control.

Riesgo de Detección

El riesgo de detección está relacionado con la naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos de Auditoría que el auditor determine con el fin de conducir el riesgo de Auditoría a un nivel aceptable bajo. Por lo tanto, es función de la eficacia de un procedimiento de Auditoría y de su aplicación por el auditor. Cuestiones como:

- Una aplicación adecuada;
- Una adecuada asignación de personal al equipo del encargo;
- La aplicación del escepticismo profesional; y
- La supervisión y revisión del trabajo de Auditoría realizado.

Contribuyen a mejorar la eficacia de un procedimiento de Auditoría y de su aplicación y reducen la posibilidad de que el auditor pueda elegir un procedimiento de Auditoría inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento de Auditoría adecuado o malinterpretar los resultados de Auditoría.

La NIA 300 y la NIA 330 establecen requerimientos y proporciona orientaciones sobre la aplicación de la Auditoría de estados financieros y las respuestas del auditor a los riesgos valorados. Sin embargo, el riesgo de detección solo puede reducirse, no eliminarse debido a las limitaciones inherentes a la Auditoría. En consecuencia siempre existirá algún nivel de riesgo de detección.

2.2.3.9 Matriz de Riesgo

Tabla 4.

Matriz de Riesgo Confianza

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

Uso de la Colorimetría para la calificación de Riesgos:

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

Tabla 5.

Riesgo de Colorimetría – 3 escalas

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Amarillo	36%	75%	Moderado	Moderado
			Moderado	Moderado
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

Tabla 6.

Riesgo de Colorimetría – 5 escalas

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Celeste	36%	50%	Moderado Bajo	Moderado Alto
Amarillo	51%	65%	Moderado	Moderado
			Moderado	Moderado
Tomate	66%	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

2.2.4 COSO ERM (Enterprise Risk Management)

2.2.4.1 Antecedentes

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno fue publicado en Estados Unidos en el año de 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes.

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

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

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

COSO II

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de Control Interno, proporcionando un marco global sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

2.2.4.2 Definición

Es un proceso que está efectuado por el Comité, la gerencia y demás personal donde se detecta e identifica eventos que afecten a la organización para proveer razonablemente un aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

2.2.4.3 Objetivos

La evaluación de Control Interno tiene como objetivos:

- Obtener comprensión de cada uno de los componentes de control interno e identificar los factores de riesgo.

- Evaluar la efectividad (inefectividad) del control interno de la Entidad.
- Comunicación de resultados de la evaluación de control interno.
- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Eliminar la idea del empleado indispensable.
- Minimizar los riesgos de error y fraude.

2.2.4.4 Responsables

Los responsables de aplicar el COSO – ERM son el Comité Ejecutivo, la Gerencia y el personal.

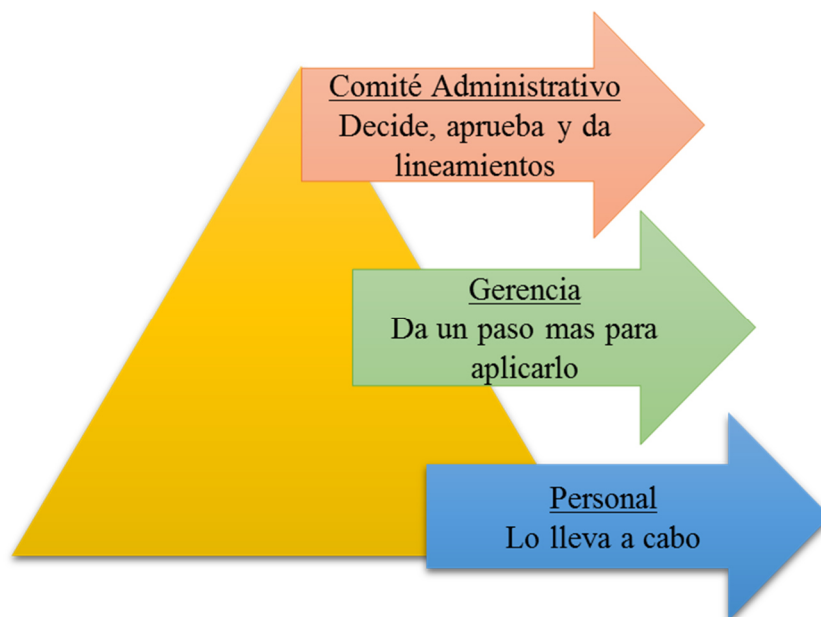


Figura 7. Ejemplo de Flujograma

2.2.4.5 Componentes

2.2.4.5.1 Ambiente Interno



Figura 8. Ambiente de Control

El personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales y el ambiente donde operan, constituye el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa, además tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los aspectos detallados a continuación que están marcados en negrilla, son los que se refieren al Informe COSO I, el resto son los que se añadieron al ampliar a este informe convirtiéndolo en COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

- Integridad y valores éticos;
- Incentivos;
- Guías morales;
- Competencia en el trabajo;

- Consejo de Administración y Comités;
- Filosofía de la Administración y estilo operativo;
- Estructura organizacional;
- Asignación de la autoridad y responsabilidad; y,
- Recursos humanos, políticas y prácticas.

2.2.4.5.2 Establecimiento de objetivos



Figura 9. Establecimiento de Objetivos

La dirección establece un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados deben alinearse con la misión/visión de la entidad, además deben ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Para establecer objetivos intervienen los siguientes factores:

Objetivos Estratégicos: La misión establece expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Objetivos Relacionados: Son objetivos de menor jerarquía derivados de los objetivos estratégicos, vinculados con las operaciones y actividades, al cumplir estos objetivos se creará y conservará valor para las partes relacionadas.

2.2.4.5.3 Identificación del evento



Figura 10. Identificación del Evento

Se identifica eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos con un impacto positivo (oportunidades) o negativo (riesgos). Además reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar. Estos eventos se identifican en todos los niveles de la organización.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto.

Los factores que intervienen en este componente son los externos (económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología).

2.2.4.5.4 Evaluación de Riesgos



Figura 11. Evaluación de Riesgo

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la entidad. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

Riesgo Inherente: Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

Riesgo Residual: Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

2.2.4.5.5 Respuesta al Riesgo

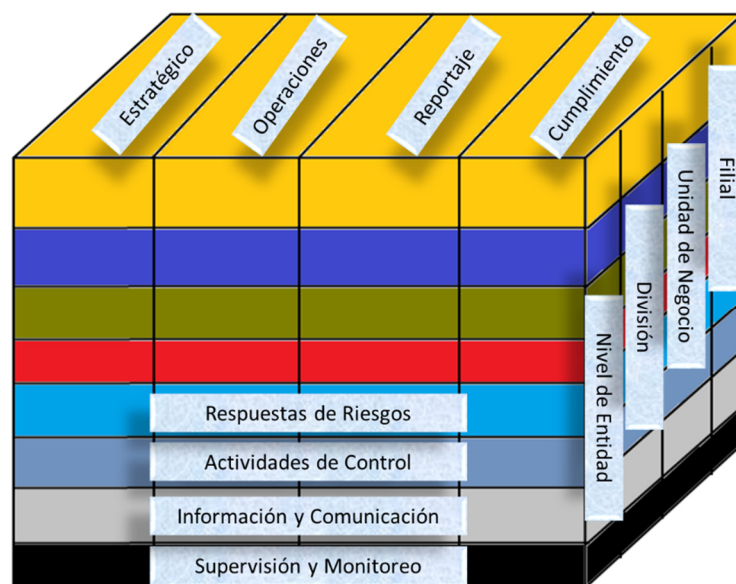


Figura 12. Respuestas de Riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo, estas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

Categorías de respuesta al riesgo:

Evitarlo: Se toman acciones para discontinuar las actividades que generan riesgo.

Reducirlo: Se toman acciones a modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

Compartirlo: Se toman acciones a modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

2.2.4.5.6 Actividades de Control

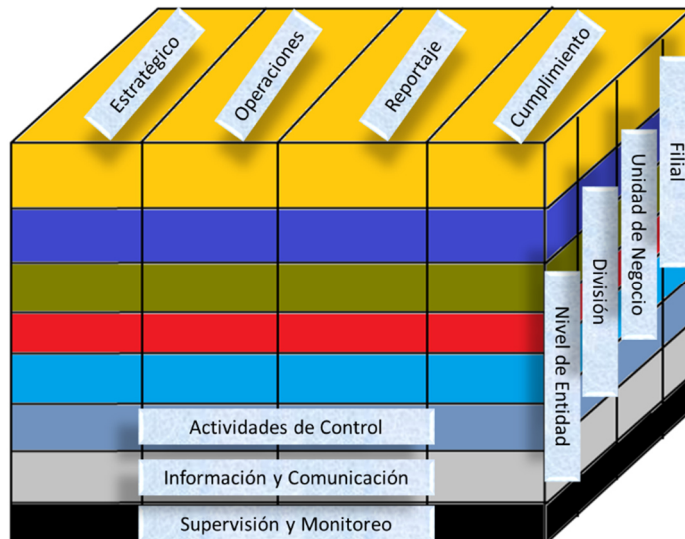


Figura 13. Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

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

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

2.2.4.5.7 Información y comunicación

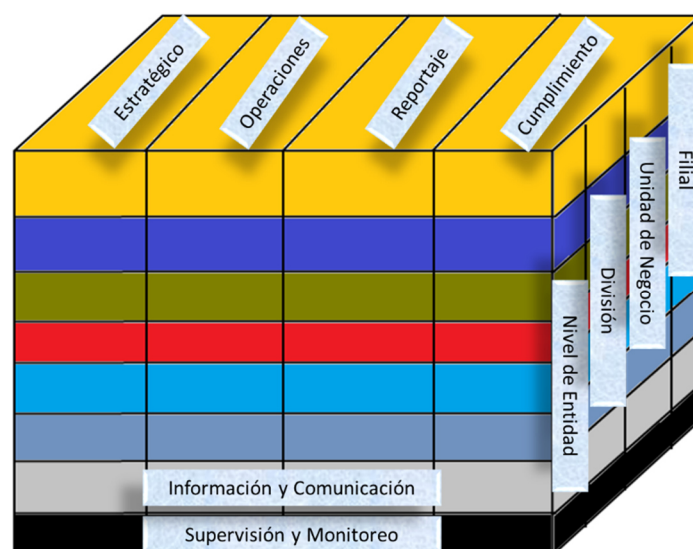


Figura 14. Información y Comunicación

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

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

2.2.4.5.8 Supervisión y Monitoreo

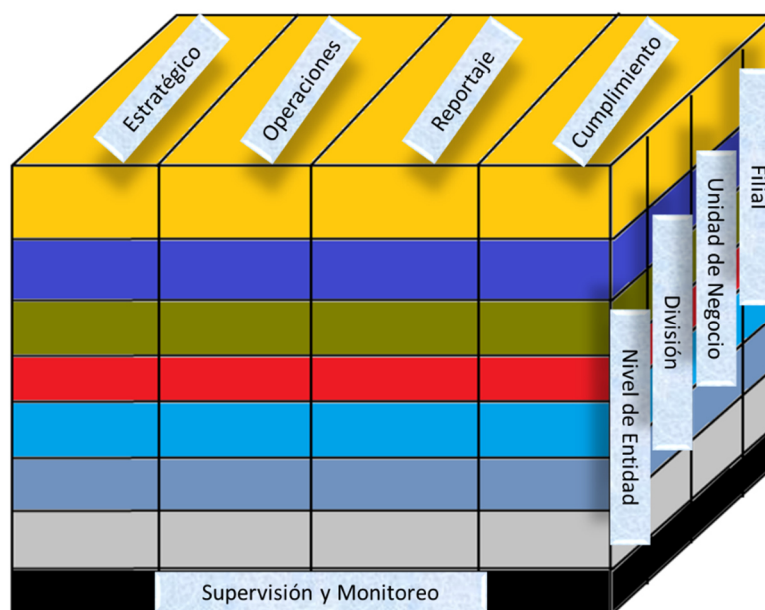


Figura 15. Supervisión y Monitoreo

Permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

2.2.5 Muestreo de la Auditoría de Gestión

2.2.5.1 Definición

Es la aplicación de un procedimiento de Auditoría a menos de la totalidad de los componentes que integran un universo, con el propósito de evaluar alguna característica del saldo o de la transacción.

Para que la muestra sea útil y efectiva debe reunir las siguientes características:

- **Adecuada:** Debe dar los mismos o similares resultados que tomando otra muestra.
- **Representativa:** Debe tener características similares al resto de muestras.
- **Estable:** Los resultados no deben variar aunque se aumente el tamaño de la muestra.

2.2.5.2 Clases de Muestreo

- Estadístico.
- No estadístico.

Estadístico

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

n = tamaño necesario de la muestra

Z = margen de confiabilidad

P = probabilidad de que el evento ocurra

Q = probabilidad de que el evento no ocurra

E = error de estimación

N = tamaño de la población

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; además, provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente;
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
- Evaluar los resultados de la muestra.

Los métodos de muestreo estadístico incluyen las siguientes posibilidades de selección:

Al azar: Cuando todas sus unidades tienen la misma probabilidad de selección.

Sistemática: Se escoge una de cada "n" unidades y los puntos de partida de uno o dos intervalos iniciales se seleccionan al azar.

Por Células: En que el universo de operaciones y/o actividades, son divididas en grupos de igual magnitud y se selecciona al azar una partida de cada célula. Este método combina los elementos de la selección al azar y la selección sistemática.

No estadístico

Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:

- Selección de cada unidad de la muestra con base en algún criterio, juicio o información; y,
- Selección en bloques que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

2.2.6 La Evidencia

2.2.6.1 Definición

“Es toda la información que usa el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa la opinión de Auditoría, e incluye la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros y otra información. No se espera que los auditores atiendan a toda la información que pueda existir. La evidencia de Auditoría, que es acumulativa por naturaleza, incluye aquella evidencia que se obtiene de procedimientos de Auditoría que se desempeñan durante el curso de la Auditoría y puede incluir evidencia de Auditoría que se obtiene de otras fuentes como Auditorías anteriores y los procedimientos de control de calidad de una firma para la aceptación y continuación de clientes.” (Normas Internacionales de Auditoría - 500)

La evidencia para que tenga valor de prueba debe ser suficiente, relevante, competente y pertinente.

2.2.6.2 Características de la Evidencia

La evidencia deber ser:

- **Suficiente:** Es aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener a través de sus pruebas de Auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuestiones que se someten a examen.
- **Relevante:** La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de Auditoría.
- **Competente:** La evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.

- **Pertinente:** Es la relación que existe entre la evidencia y su uso.
- **Ética o Legal:** Los principios de fundamentales de ética profesional son (integridad, objetividades, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional, así como el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos en el país).

2.2.6.3 Clases de Evidencia

Evidencia documental: Son aquellos documentos que se originan tanto dentro (registros contables, guías de recepción, etc.) como fuera (factura de proveedores, cartas, contratos, etc.) de la entidad.

Evidencia física: Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen.

Evidencia analítica: Se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:

- Cálculos aritméticos.
- Comparaciones de información.
- Raciocinio.
- Análisis de la información dividida en sus componentes.

Evidencia testimonial: Es la información que se obtiene de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Es importante sustentar con evidencia documental o analítica.

2.2.6.4 Niveles de Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable se debe considerar la calidad de la fuente (esta de ser creíble y confiable) de donde proviene.

Tabla 7.

Niveles de Confiabilidad

Mayor confiabilidad	Menor confiabilidad
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.	Obtenida dentro de la entidad.
Producida por una estructura de control interno efectivo.	Producida por una estructura de control interno débil.
Obtenida por observación, inspección o reconstrucción.	Obtenida por confianza en el trabajo de terceras personas (Ej.: Auditores internos).
De la alta dirección.	Del personal de menor nivel.

Fuente: www.ecuadorcontable.com/index.php?option=com_attachments

2.2.6.5 Error vs Fraude

Se entiende como **error** a la distorsión de la información financiera sin ánimo de causar perjuicio, mientras que el **fraude** es con ánimo de causar perjuicio, es decir, de forma premeditada con la intención del beneficio de uno o de terceros utilizando los recursos de la empresa.

2.2.7 Pruebas de Auditoría

Son las pruebas que diseña el auditor para conseguir con su ejecución la evidencia suficiente y competente en que apoyar la opinión técnica sobre la fiabilidad y razonabilidad con que se presentan los estados contables, y que será comunicada en el informe.

El auditor deberá obtener evidencia a través de la aplicación de las siguientes pruebas:

Pruebas de Cumplimiento: Son aquellas pruebas que tienen por objeto conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo

aplicados correctamente y son efectivas. El conjunto de métodos o procedimientos asegurar son:

- Protección de activos
- Registros Contables fidedignos
- Actividad eficaz
- Según directrices de la dirección

Pruebas Sustantivas: Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada. Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas:

- Procedimientos analíticos; y,
- Pruebas de detalles.

Para obtener una seguridad sustantiva suficiente, el auditor podrá utilizar cualquiera de estas pruebas o una combinación de ambas. El tipo de prueba a utilizar y el nivel de confianza aplicado en cada tipo de procedimiento, quedan a criterio del auditor y deben basarse en la efectividad y consideraciones de eficiencia.

Pruebas Analíticas: Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Pruebas de doble propósito: Las pruebas de doble finalidad pueden ser definidas como aquellas que se han planeado específicamente para proveer información directa sobre aspectos tanto de cumplimiento como sustantivas.

En una verdadera prueba de doble propósito, se ejecutan procedimientos diferentes para alcanzar diferentes objetivos, pero se ejecutan utilizando los mismos documentos, al mismo tiempo, aproximadamente.

2.2.8 Hallazgos de Auditoría

2.2.8.1 Fundamentos

La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas. Se denomina hallazgo de Auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una cuenta, rubro, partida, área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la empresa bajo examen que merecen ser comunicados en el Informe.

Un hallazgo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales.
- Basado en una labor de Auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la Auditoría.

Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido esté plenamente justificado por la labor de Auditoría efectuada.

2.2.8.2 Causas que originan las Observaciones

La causa fundamental de la observación está encubierta y su ubicación requiere persistencia y conocimiento, si no se identifica la causa de una observación, esta pone en peligro la Auditoría al desconocer sus implicaciones potenciales en los hallazgos.

También debe considerarse si las causas identificadas pueden afectar la validez de la información a ser obtenida mediante procedimientos alternativos para otros componentes de la Auditoría. La respuesta a las siguientes preguntas, son útiles para identificar las causas de dichas observaciones:

- ¿La observación se originó dentro o fuera de la entidad?
- ¿Qué controles han sido diseñados para evitar o detectar la observación?
- ¿La observación ha sido el resultado de un error humano o del procesamiento computadorizado?
- ¿Cuál es la razón por la que los controles o las funciones de procesamiento no operan adecuadamente?
- ¿Quién es responsable de operar estos sistemas de control?
- ¿Los sistemas de control fueron diseñados en forma poco efectiva?
- ¿Si este fuera el caso, qué impacto tiene sobre las operaciones?
- ¿Los individuos involucrados fueron debidamente instruidos y son supervisados?

- ¿La observación ha sido generada por el sistema contable y otro sistema de información de la entidad?
- ¿La observación ha resultado de errores en los datos comunes para muchas transacciones (por ejemplo, cálculo de intereses sobre préstamos) o en datos aplicables a una transacción específica?
- ¿La observación es el resultado del procesamiento inadecuado de información correcta o del uso de información incorrecta?

2.2.8.3 Atributos del Hallazgo

Condición: “Lo que es” son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción.

Criterio: “Lo que debe ser” son las normas con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Causa: “Por qué” es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición; el motivo o motivos por los cuales no se cumplió con el criterio.

Efecto: “Las consecuencias” es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Modelo de Matriz de Hallazgo

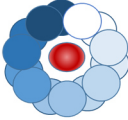
	Auditores & Consultores	AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE MATRIZ DE HALLAZGOS Al 31 de Diciembre de 201X	<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">P/T</div>
TITULO			
Condición			
Criterio			
Causa			
Efecto			
Conclusión			
Recomendación			
Elaborado por:			Fecha:
Supervisado por:			Fecha:

Figura 16. Ejemplo de Matriz de Hallazgo

2.2.8.4 Complemento de los Atributos de Hallazgo

Conclusiones: Son juicios profesionales realizados de forma objetiva, obtenidos durante el examen a los estados financieros, tomando en consideración los hallazgos conseguidos en la información examinada.

Recomendaciones: Son sugerencias con el propósito de resolver problemas o deficiencias que se presenta en una organización, con el objetivo de brindar solución a los posibles y futuros errores que pudieran crear conflicto en el desarrollo económico de la misma.

2.2.9 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de Auditoría son las herramientas que el auditor utiliza para realizar su trabajo y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuales técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una Auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de Auditoría.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 8.

Técnicas de Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICA
Ocular	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación • Observación • Rastreo
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Entrevista • Encuesta
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Conciliación • Confirmación • Tabulación
Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Cálculo • Revisión selectiva
Física	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección

2.2.9.1 Técnica de Verificación Ocular

Consiste en verificar en forma directa, la manera en que los responsables desarrollan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica puede ser aplicada de las siguientes formas:

- **Comparación:** Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la Auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables.

- **Observación:** El auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones.
- **Revisión Selectiva:** Radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, se realiza una selección de una parte de las operaciones y estas serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la Auditoría.
- **Rastreo:** Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

2.2.9.2 Técnica de Verificación Verbal

Consisten 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. Esta técnica puede ser aplicada de las siguientes formas:

Indagación: Consiste en averiguar o inquirir en un hecho.

2.2.9.3 Técnica de Verificación Escrita

Consiste en reflejar información importante, para el trabajo del auditor. Esta técnica puede ser aplicada de las siguientes formas:

- **Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

- **Conciliación:** Consiste en poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre conceptos interrelacionados.
- **Confirmación:** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas.

2.2.9.4 Técnica de Verificación Documental

Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Esta técnica puede ser aplicada de las siguientes formas:

- **Comprobación:** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.
- **Computación:** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

2.2.9.5 Técnica de Verificación Física

Es el reconocimiento real, sobre los hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados.

- **Inspección:** Involucra el examen físico y ocular de cativos, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

2.2.9.6 Otras Técnicas

Entre otras técnicas de Auditoría se encuentran:

- **Verificación:** Está asociada con el proceso de Auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otros períodos posteriores.
- **Investigación:** Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamiento de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- **Evaluación:** Es el proceso de arribar a una conclusión de Auditoría a base de las evidencias disponibles.
- **Medición:** Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de la entidad.

2.2.10 Papeles de Trabajo

2.2.10.1 Generalidades

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un resumen de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, que junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

El auditor utiliza papeles de trabajo para facilitar la Auditoría, ya que le proporcionan un registro del trabajo realizado. No existe una forma estándar para los papeles de trabajo pero estos deben ser flexibles en su forma y contenido.

2.2.10.2 Definición

Es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, específica y la ejecución de la Auditoría. Además sirven para evidenciar (en forma suficiente, competente y pertinente) y respaldar la opinión del auditor sobre el trabajo realizado.

2.2.10.3 Características

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; para esto deben estar elaborados con una ortografía correcta, lenguaje entendible, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.

En su elaboración se debe incluir tan solo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.

Se pueden registrar en papel, en formato electrónico u otros medios. Los papeles de trabajo preparados en forma electrónica deben someterse a los mismos estándares de preparación, revisión y retención de los papeles de trabajo manuales.

No deben contener enmendaduras y deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible.

Son de propiedad del auditor, el cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

2.2.10.4 Objetivos

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado por el auditor.
- Respalidar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Indicar el grado de confianza del Sistema de Control Interno.
- Servir como fuente de información para la redacción del informe y como fuentes de consultas en el futuro.

2.2.10.5 Aspectos básicos para la elaboración de Papeles de Trabajo

- Deben ser preparados partiendo del punto de vista de la inclusión de todos los datos necesarios.
- Se incluirá todos los datos pertinentes.
- Se incluirá los datos que sustenten alguna afirmación o concepto expresado.
- Presentarán todos los datos necesarios que han de respaldar la propiedad de los registros y operaciones.
- Todos los papeles deberán ser elaborados con limpieza y ser matemáticamente exactos.
- Deberán contener un enunciado conciso del trabajo ejecutado, en conexión con su preparación.

2.2.10.6 Partes de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo están conformados por las siguientes partes:

ENCABEZADO

- Nombre de la firma Auditora
- Nombre de la empresa
- Periodo Analizado
- Nombre del papel de Trabajo
- Referenciación

CUERPO

- Redacción de lo obtenido por parte de la empresa

PIE

- Nombre de la persona que elabora el P/T
- Nombre de la persona que revisa el P/T
- Fecha en la que ha sido elaborado y revisado

A continuación se presenta un ejemplo de las partes que conforman un papel de trabajo:

Auditora S.A.		COINTEC S.A.			C-3	
Encabezado		PERIODO AL 31-12-14				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR OTROS CLIENTES						
CODIGO	DETALLE	SALDO 31	REFERENCIA	SALDO 31	%	
		DICIEMBRE 2011		OCTUBRE 2012		
		380,156.31		540,849.47	100%	
11030303	BEFEL CIA.LTDA.	0.00	C - 4-1	7253.1	1%	
11030304	OBDELMEC S.A.	75706.7	C-5	66637.26	12%	
	...N GIRALDO Y ASOC.	758.12	C - 6	7807.34	1%	
	...INC.	167394.39	C - 7-1	175262.94	32%	
11030302	NA...MEL S.A.	0.00	C - 8-1	147591.73	27%	
11030306	SALOMON SMITH	82042	C - 9	82042	15%	
11030310	BSG CONSULTING CIA.LTDA.	54255.1	C - 10	54255.1	10%	
		380,156.31		540,849.47	1.00	

PROCEDIMIENTO
Se solicitaron los mayores de la cuenta de Cuentas por Cobrar Otros Clientes
Se realizó la toma física de una muestra de facturas, en función de los montos más altos

CONCLUSIÓN
No existen diferencias materiales entre los registros contables y lo que se ha revisado en los documentos.

CONCLUSIÓN
Cada comprobante ahí sido revisado en la muestra consolidad y verificándose el valor en libros.
Las diferencias presentadas son mínimas y para efectos de auditoría son consideradas como inmateriales

Pie

REALIZADO POR:	JN
FECHA:	31/1/2015

Figura 17. Ejemplo de Partes de Papel de Trabajo

2.2.10.7 Custodia y Archivo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, quien podrá facilitar copias o extractos de sus papeles a la entidad auditada. Asimismo podrá facilitar el acceso a estos papeles a terceros, como por ejemplo otros auditores, pero siempre con consentimiento expreso de los administradores de la entidad.

2.2.10.7.1 Clasificación del archivo

El archivo se clasifica en:

- Archivo permanente;
- Archivo de planificación, y;
- Archivo corriente.

2.2.10.7.2 Estructura y contenido del archivo permanente

En este archivo se constituye la base para la planificación y programación de la Auditoría, este va a contener datos de naturaleza histórica o presentes relativos a la actual Auditoría, con este tipo de archivo se obtiene una fuente de información relevante. El archivo permanente contendrá:

Tabla 9.

Estandarización de Referencia

Estandarización de Referencia	
Descripción	Ref.
Breve historia de la compañía	APH
Escritura de constitución, reformas, estatutos (modificaciones)	APM
Estructura organizacional	APE
Certificados de constitución y gerencia	APG
Actas de Asamblea, Socios, Junta directiva y Accionistas	APA
Libros de contabilidad	APL
Descripción de manuales o procedimientos y flujo gramas	APP
Litigios, juicios y contingencias	APJ
Obligaciones financieras a largo plazo	APO
Pólizas de seguro	APS
Información sobre contratos	APC
Disposiciones Legales	APD

2.2.10.7.3 Estructura y contenido del archivo de planificación

En este archivo se reúne la información de planificación de cada Auditoría realizada, su diferencia con el archivo permanente es que este se actualizará en una nueva Auditoría. El archivo de planificación contendrá:

Tabla 10.

Archivo de planificación

Ref.	Descripción
PP – 1	Contrato de trabajo
PP – 2	Visita previa
PP – 3	Plan de Auditoría
PP – 4	Comprensión de las operaciones de la entidad
PP – 5	Comprensión de la estructura del Sistema de Control Interno
PP – 6	Puntos de interés para la Auditoría por componentes
PP – 7	Plan de muestreo

2.2.10.7.4 Estructura y contenido del archivo corriente

En este archivo se encuentran los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, estos tienen el objetivo de sustentar las conclusiones y recomendaciones entregadas. Este archivo puede servir como referencia para otras Auditorías. El archivo corriente contendrá:

Tabla 11.

Archivo Corriente

Ref.	Descripción
PT - 1	Programa de Auditoría
PT - 2	Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
PT - 3	Evaluación del Sistema de Control Interno - Cuestionarios
PT - 4	Estados financieros
PT - 5	Pruebas de Auditorías llevadas a cabo
PT - 6	Copias de comprobantes y otros documentos corrientes
PT - 7	Memorándum y otras cartas corrientes
PT - 8	Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen

2.2.10.8 Marcas de Auditoría

Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas por lo que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa o institución.

Algunos ejemplos son:

Tabla 12.

Marcas de Auditoría

Marca	Significado
√	Verificado
Σ	Suma conforme
¥	Recalculado
√√	Cruzado con:
PPC	Papel proporcionado por el cliente
PPA	Tomado de P/T año anterior
!	Tomado de los registros del cliente
&	Circularizado

2.2.10.9 Referencia Cruzada

La referencia cruzada tiene por objeto relacionar información importante contenida en un papel de trabajo con respecto a otro.

Las reglas básicas de referenciación cruzada son:

- Sólo se referencian cruzadamente cifras idénticas.
- Toda referenciación cruzada se debe hacer en rojo.
- Se deberá hacer siempre en ambas direcciones.
- La posición de la referencia en relación con el número referenciado indica la dirección del flujo

2.2.10.10 Índices

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en el ángulo superior derecho de cada hoja.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de 3 formas:

- Alfabética
- Numérica
- Alfanumérica

2.2.11 Parámetros e Indicadores de Gestión

2.2.11.1 Indicadores como Instrumento de Control de Gestión

La entidad debe tener implementado el Control Interno antes de conocer y aplicar los indicadores de gestión, como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Control Interno + Indicadores = Control

El control de gestión nos permite medir y evaluar los resultados del control interno, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Para medir una actividad es importante saber ¿Qué medir? ¿Dónde medir? ¿Cuándo Medir? ¿Contra qué Medir?, estas preguntas deben relacionarse con la misión de la organización.

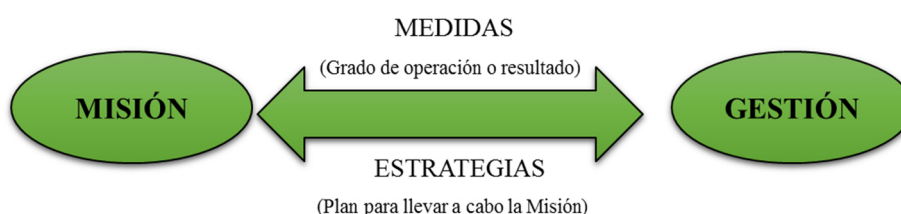


Figura 18. Medición de Actividades

2.2.11.2 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, el uso de indicadores en la Auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos los aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al indicador se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestran aspectos del desempeño de la entidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

2.2.11.3 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- Cuantitativos y cualitativos.
 - De uso Universal.
 - Globales, Funcionales y Específicos.
- **Cuantitativos y cualitativos**

Cuantitativos: Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

Cualitativos: Permiten observar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional y evaluar la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

- **De uso universal**

Estos indicadores son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional. Se clasifican en:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

Indicadores estructurales: La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

Indicadores de recursos: Estos indicadores sirven para medir y evaluar la formulación de presupuestos, metas y resultados del logro, administración y recaudación de la cartera, entre otros.

Indicadores de procesos: Estos indicadores son aplicables a la función operativa y sirven para establecer el cumplimiento de las etapas de los procesos en cuanto a extensión y etapas de la planeación; y, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal: Sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

- **Globales, funcionales y específicos**

- **Indicadores globales:** Miden los resultados en el ámbito de la entidad y la calidad del servicio que proporciona a sus clientes. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica.

- **Indicadores funcionales:** En este tipo de parámetros se debe tener presente la variedad de las funciones que se desarrollan en la entidad; por lo que cada actividad o función, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando el giro del negocio de la entidad.
- **Indicadores específicos:** Se refieren a una función determinada, o bien o un área o proceso en particular.

2.2.11.4 Construcción de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Para construir indicadores de gestión se puede aplicar la siguiente metodología:

- Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiera medir.
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador
- Determinación de la fuente de los datos
- Análisis de información
- Determinación de la periodicidad del medidor
- Identificación del receptor del Informe de Gestión
- Revisión de los indicadores
- Usuarios de la información fuente

Partes del indicador

Nombre del indicador	Cumplimiento meta ventas
Rendimiento obtenido	Ventas realizadas por semana
Rendimiento esperado	Ventas esperadas por semana
Resultado obtenido	Cumplimiento meta ventas

$$\text{Cumplimiento meta ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Ventas esperadas por semana}}$$
$$= \text{Cumplimiento meta ventas}$$

2.2.11.5 Parámetros e Indicadores de Gestión General de Utilización

Para la aplicación en la Auditoría de Gestión se necesita la interpretación de los siguientes parámetros:

- **Economía:** Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.
- **Eficiencia:** Se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro lado incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.
- **Eficacia:** Los indicadores de eficiencia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Ecología:** Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo

socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

- **Ética:** Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como Auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores morales, institucionales con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los trabajadores quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.
- **Calidad:** Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

La medición de la calidad es mediante la comparación de un producto o servicio con especificaciones, estándares establecidos por los usuarios o estándares reconocidos.

2.3 Metodología de la Ejecución de la Auditoría de Gestión

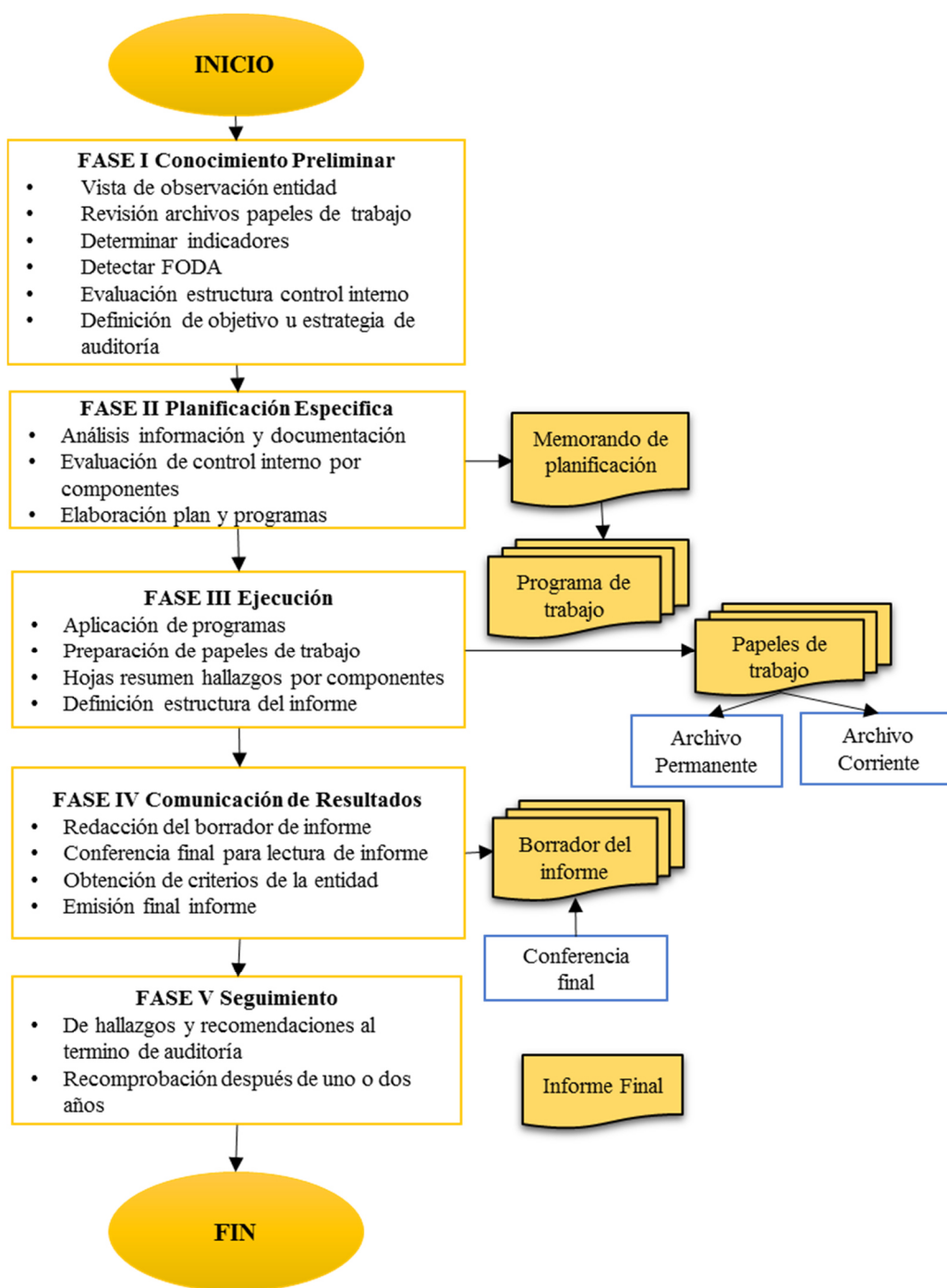


Figura 19. Metodología de la Ejecución de Auditoría de Gestión
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría general del Estado

2.3.1 Fases del Proceso de Auditoría de Gestión

2.3.1.1 Fase I Conocimiento Preliminar

2.3.1.1.1 Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de Auditoría a un costo y tiempo razonable.

2.3.1.1.2 Actividades

El supervisor y el jefe de equipo cumplen con las tareas que se mencionan a continuación:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de Auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentos para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la entidad, y las acciones realizadas o factibles de efectuar para obtener ventaja de las fortalezas y

oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.


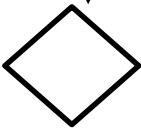


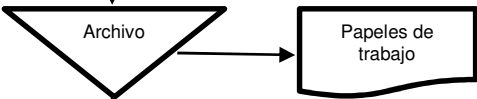
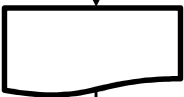
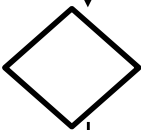

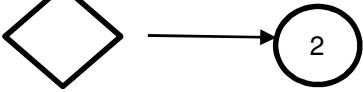
- Evaluación de la estructura de Sistema de Control Interno, permitirá obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar las áreas, actividades, rubros, cuentas, entre otros, relevantes para la evaluación del Control Interno y que en las fases posteriores se someterán a las pruebas y procedimientos de Auditoría.
- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de Auditoría.

2.3.1.1.3 Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategia general de la Auditoría.

2.3.1.1.4 Flujo de actividades

Tabla 13.
Conocimiento Preliminar

Fase I Conocimiento Preliminar	Paso y Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo y disponen visita previa.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo visitan la institución para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> El jefe de equipo obtienen información y documentación de la entidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinar, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la Auditoría.

2.3.1.2 Fase II: Planificación

2.3.1.2.1 Definición

La planificación consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual deben establecerse los pasos a seguir en todas las fases y las actividades a desarrollar.

La planificación de una Auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

2.3.1.2.2 Objetivos

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos:

- Los parámetros e indicadores de gestión de la empresa.
- La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de Auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.
- Debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.
- Los resultados de la Auditoría esperados, conociendo de la fuerza, debilidades, y oportunidades de mejora de la empresa, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

2.3.1.2.3 Actividades

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la Auditoría de gestión.

Evaluación del control interno relacionado con el área que es objeto de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; con base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen. Los resultados obtenidos servirán para:

- Planificar la Auditoría de gestión.
- Preparar un informe sobre el control interno.

En base de las actividades 1 y 2 ya descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética), por cada proyecto o actividad a examinarse.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizarán en las oficinas del auditor, en cambio la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

2.3.1.2.4 Productos

- Memorando de planificación.
- Programas de Auditoría para cada componente.

Flujo de actividades

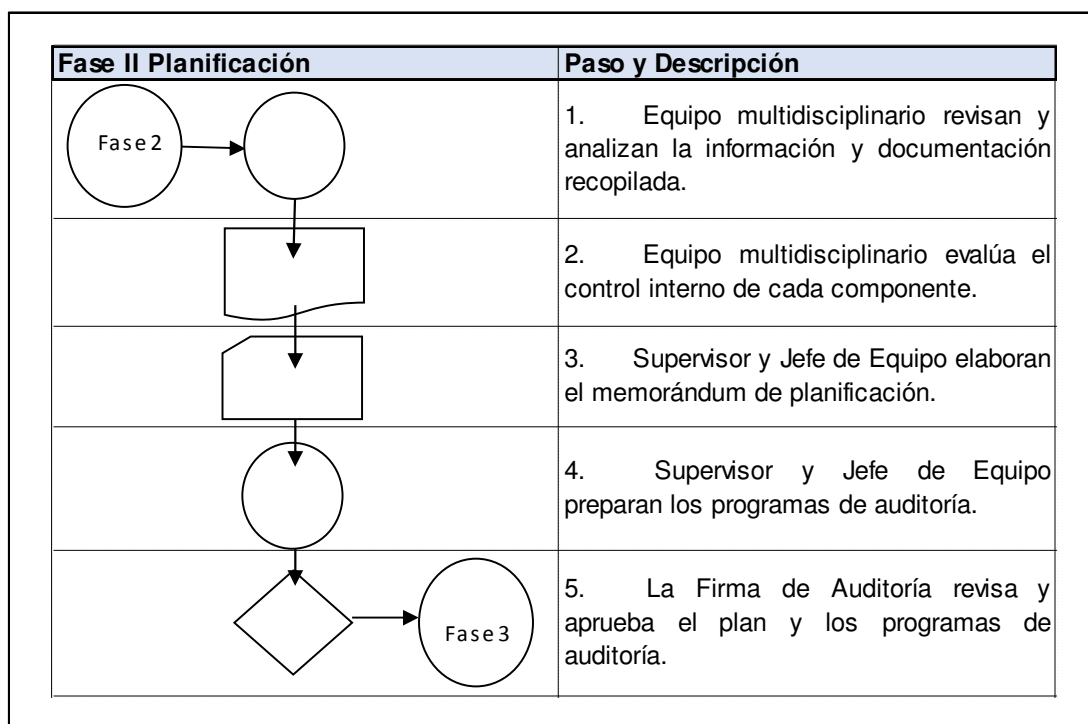


Figura 20. Planificación

2.3.1.3 FASE III: Ejecución

2.3.1.3.1 Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de Auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

2.3.1.3.2 Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinar, que comprende la

aplicación de las técnicas de Auditoría tradicionales que junto a estadísticas ayudarán a detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones.

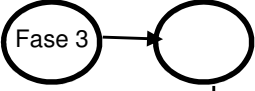
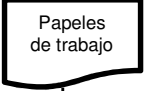
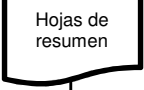


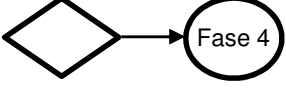
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados.
- Definir la estructura del informe de Auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.3.1.3.3 Productos

- Papeles de trabajo.
- Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

2.3.1.3.4 Flujo de actividades

Tabla 14.
Ejecución

Fase III Ejecución	Paso y Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos.
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Equipo y Supervisor elaboran y revisan hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Equipo y Supervisor redactan y revisan los comentarios conclusiones y recomendaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de Auditoría.

2.3.1.3.5 Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del informe de Auditoría de gestión.

2.3.1.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

2.3.1.4.1 Generalidades

Además de los informes parciales que pueden emitirse, se prepara un informe final, que no solo revela las deficiencias existentes como se hace en

otras Auditorías, sino que también, contendrán los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de Auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrán en forma resumida, el precio del incumplimiento, con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

2.3.1.4.1.1 Comunicación al inicio de la Auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, de los hallazgos en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones de ley.

Para la ejecución de una Auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la Auditoría. Dicha comunicación se efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales trabajadores de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

2.3.1.4.1.2 Comunicación en el transcurso de la Auditoría

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos deberán ser comunicados en el transcurso del examen y en la conferencia

final, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrá en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aun cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- Evitar que se presente información o evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de Auditoría.
- Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte del titular y funcionarios responsables, incluyendo la implantación de mejoras a base de las recomendaciones, sin esperar la emisión del informe.
- Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas.

- Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los funcionarios de la entidad.

Para formarse un criterio correcto sobre el hecho a comunicarse, de considerarlo necesario, el auditor solicitará la opinión de expertos de apoyo de la Contraloría o de los organismos técnicos o legales competentes.

Cuando el auditor establezca hallazgos que impliquen deficiencias y considere necesario participar a la entidad examinada, deberá comunicar de inmediato a los funcionarios vinculados a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones correspondientes, para que se tomen los correctivos en forma oportuna.

La comunicación de resultados debe ser permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes. Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen.

Para la formulación de las recomendaciones, se deberá incluir las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

2.3.1.4.1.3 Comunicación al término de la Auditoría

La comunicación de los resultados al término de la Auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- Se preparará el borrador del informe que contenga los resultados obtenidos en la conclusión de la Auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- El borrador del informe debe incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones, debe estar sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.
- En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio no subsanadas se presentarán documentadamente, hasta dentro de los cinco días hábiles siguientes y se agregarán al informe de Auditoría, si el asunto lo amerita.
- Los casos en los que se presumen hechos delictivos, no serán objeto de discusión en la conferencia final.

2.3.1.4.1.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los colaboradores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de Auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la Auditoría.
- El jefe de equipo de la Auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere.
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

2.3.1.4.1.5 Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negara a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

2.3.1.4.1.6 Emisión del informe

El último paso de la comunicación de resultados constituye la entrega oficial del informe de Auditoría al titular de la entidad auditada y a los trabajadores que a juicio del auditor deben conocer, divulgar y tomar las acciones correctivas.

2.3.1.4.2 Objetivos

El objetivo de esta fase es poder comunicar a la administración de la entidad auditada los resultados encontrados, y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctivo.

La fase de comunicación de resultados tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad.

2.3.1.4.3 Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo lo siguiente:

- Redacción del informe de Auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Comunicación de resultados si bien esta se cumple durante todo el proceso de la Auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte forzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

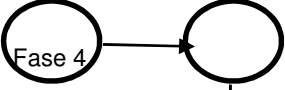

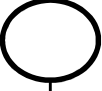

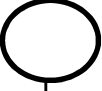
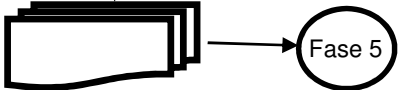
2.3.1.4.4 Producto

- Informe de Auditoría.

2.3.1.4.5 Flujo de actividades

Tabla 15.

Comunicación de Resultados

Fase VI Comunicación de Resultados	Paso y Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Se remite el informe a la entidad auditada.

2.3.1.4.6 Informe de Auditoría de Gestión

2.3.1.4.6.1 Definición

El informe de Auditoría de gestión es un documento que refleja el desempeño de actividades realizadas y que contiene los resultados encontrados y obtenidos en la Auditoría.

2.3.1.4.6.2 Estructura del informe

- Caratula

- Índice, siglas y abreviaturas
- Carta de presentación

CAPÍTULO I: Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

CAPÍTULO II: Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo

CAPÍTULO III: RESULTADOS GENERALES

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

Para la presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes debe incluir comentarios, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V: ANEXOS Y APÉNDICE

2.3.1.4.6.3 Requisitos y cualidades del informe

El informe de Auditoría debe ser elaborado con los siguientes requisitos y cualidades:

- **Concisión:** El informe debe contener información suficiente sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para promover un entendimiento adecuado de los asuntos informados.
- **Completo:** El informe debe contener toda la información necesaria para cumplir los objetivos de la Auditoría, permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se presentan.
- **Claridad:** El informe debe ser claro y fácil de entender; el lenguaje usado debe ser tan simple como el tema permita.
- **Puntualidad:** El informe debe ser publicado de manera oportuna, esto significa elaborar un producto de calidad dentro de los tiempos estipulados en el plan de Auditoría.
- **Tono constructivo:** Para que los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor sean fácilmente aceptadas, es recomendable evitar la utilización de frases que generen una actitud defensiva o de oposición por parte de los funcionarios responsables del ente auditado.

- **Estilo persuasivo:** El auditor deberá presentar sus observaciones en forma convincente, de tal manera que el destinatario del informe pueda inferir las conclusiones y recomendaciones de los hechos examinados.
- **Trascendencia:** La eficiencia del informe decrece cuando se incluyen asuntos intrascendentes; por ello, los temas incorporados deben ser lo suficientemente significativos como para merecer ser informados y atraer la atención de las personas a la que va dirigido.

2.3.1.4.6.4 Comentarios, conclusiones y recomendaciones

- **Comentarios:** Es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados en la ejecución de la Auditoría, se deben exponer en forma lógica y clara ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.
- **Conclusiones:** Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.
- **Recomendaciones:** Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

2.3.1.5 FASE V: Monitoreo

2.3.1.5.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría de gestión realizada, los internos y en ausencia los auditores externos que ejecutaron la Auditoría, realizan el seguimiento correspondiente.

2.3.1.5.2 Actividades

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe se efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la Auditoría, después de 2 ó 3 meses de haber recibido el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de Auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haber concluido la Auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

2.3.1.5.3 Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de Auditoría.

- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBSERVACIONES


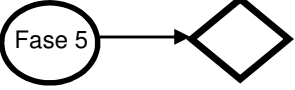



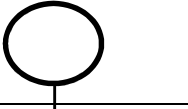
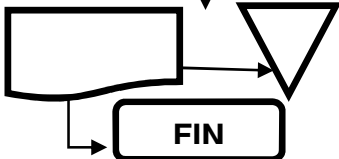
		Audidores & Consultores		Empresa ABC		
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBSERVACIONES						
Nº	Titulo	Observación	Recomendación	Responsables	Plazo	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
Elaborado por: _____ Revisado por: _____				Fecha: _____ Fecha: _____		

Figura 21. Ejemplo de Matriz de Seguimiento de Observaciones

2.3.1.5.4 Flujo de actividades

Tabla 16.

Fase V Seguimiento

Fase V Seguimiento	Paso y Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> Socio de la firma auditora solicita a auditores realicen seguimiento de la Auditoría.
	<ul style="list-style-type: none"> Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de Auditoría.
	<ul style="list-style-type: none"> Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos
	<ul style="list-style-type: none"> Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencia las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega a la entidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.

Microempresa

La microempresa es la organización económica administrada por personas emprendedoras que aplican autogestión y se adaptan al medio en que se desenvuelven. Las primeras microempresas en el Ecuador fueron de tipo artesanal formadas por ex empleados que trabajaban en fábricas textiles, de cuero, madera, metales y por estudiantes de centros artesanales.

Microempresas deficitarias: Toman este nombre aquellas que no logran generar los bienes ni servicios indispensables para asegurar al menos el capital; comienzan por auto consumirse y en el corto tiempo terminan la inversión inicial.

Microempresas de subsistencia: En esta categoría se encuentran aquellas que alcanzan a reponer la inversión efectuada a más de obtener los ingresos indispensables para el propietario y los trabajadores en el caso de haberlos. Pese a las limitaciones existentes es necesario destacar lo que pueden conseguir, tomando en cuenta los obstáculos que deben enfrentar en el desarrollo de sus actividades.

Microempresas en crecimiento: Son las que han alcanzado un mayor grado de aptitud y desempeño para poder originar y retener excedentes con el fin de reinvertirlos y ampliar su producción. Se puede atribuir un mejor manejo en la organización del negocio, la utilización de procedimientos administrativos – contables, la excelente calidad de los productos, haber ofrecido servicios de calidad y la posibilidad de haber introducido tecnologías actualizadas.

Las microempresas pueden ser por su relación de trabajo:

- Individual
- Familiar
- Trabajadores
- Extra familiares
- Asociativa

2.3.2 Estructura de la Microempresa

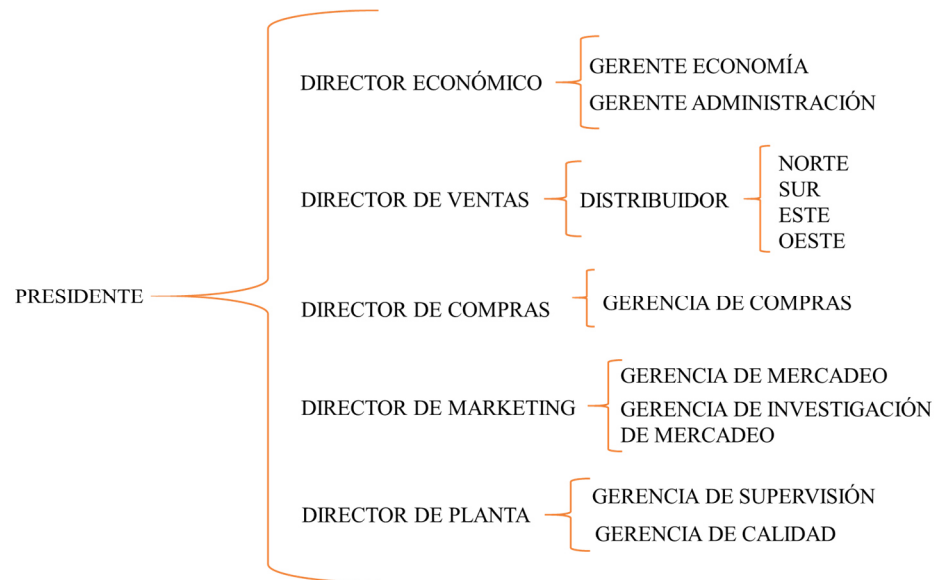


Figura 22. Estructura de la microempresa

2.3.3 Proceso de Compra

Las microempresas no son autosuficientes, éstas dependen de terceros o elementos externos. Para abastecer sus operaciones y actividades, las Empresas necesitan materias prima, materiales, máquinas, equipos, servicios, y un sin número de insumos que provienen del ambiente exterior.

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

Función de Compras: Es aquella que relaciona a las distintas áreas de la Empresa con los diferentes proveedores externos, es decir, el Departamento de Compras o Encargado de Compras, es el intermediario para cubrir las necesidades de la Empresa con sus proveedores.

Importancias de Compras: Se manifiesta principalmente en asegurar el abastecimiento normal de las necesidades de insumos y materiales de la empresa. Además la colaboración en la administración de los recursos materiales y financieros de la Empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar, puede traer consigo mayor economía y ganancias para la Empresa.

Organización de Compras: Todas las Empresas son diferentes por lo tanto sus necesidades también van a ser diferentes, ya sea por su giro, tamaño, organización y situación geográfica. Dentro de todas la diferencia, podemos, establecer algunas semejanzas entre ellas como son: La actividad de compra puede ser centralizada o descentralizada, las cuales tienen sus ventajas o desventajas.

Para tu mayor comprensión te explicamos ambos tipos de organización.

Organización Centralizada:

Es aquella en que todas las compras de la empresa se concentran en el departamento, sección o encargado de compras.

Las ventajas de este sistema son:

- Obtención de mayores ventajas y descuentos de los proveedores por compras en grandes cantidades.
- Calidad uniforme de los materiales adquiridos.
- Mayor especialización de los compradores.
- Organización de los procedimientos de compras.

Las desventajas de este sistema son:

- Poca flexibilidad.
- No siempre atiende a las necesidades locales, cuando los diferentes organismos de la empresa se encuentran geográficamente dispersos.

Organización Descentralizada:

Es aquella en que cada unidad dispersa de la empresa tiene sus propios encargados de compras para atender sus necesidades específicas y locales.

Las ventajas de este sistema son:

- Mayor conocimiento de los proveedores locales.
- Mejor atención de las necesidades específicas de cada unidad de la Empresa.
- Agilidad en las compras.

Entre las desventajas más importantes se destacan:

- Permite un menor volumen de compra.
- No permite aprovechar las ventajas y descuentos de los proveedores.
- Falta de esquematización en los procedimientos de compra.
- Poca uniformidad en la calidad de los materiales comprados.
- Ausencia de compradores especializados.

2.3.4 Proceso de Comercialización

Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean. (Definición ABC, s.f.)

Procesos básicos de Comercialización

Una de las decisiones que debe tomar el gestor de marketing es como comunicar a los consumidores la existencia de un producto, sus bondades y beneficios, los cambios e innovaciones del producto o, simplemente, como recordarles su existencia para atraer su intención de compra.

Para esto existen cuatro procesos o herramientas:

La publicidad: Es cualquier forma pagada de presentación que tenga como finalidad informar y/o convencer a los consumidores respecto de algún producto, a través de medios como la radio, la televisión, periódicos, las revistas e Internet.

La promoción de ventas: Consiste en otorgar incentivos al consumidor para fomentar la compra de un producto. Esta se hace usando una amplia gama de instrumentos como:

- Cupones
- Descuentos de dinero.
- Premios

Las ventas personales: Es una de las herramientas más efectivas en ciertas etapas del proceso de colocación del producto en el mercado, sobre todo para desarrollar preferencias, convicción y acción por parte de los compradores.

Si comparamos la venta personal con la publicidad, aquella tiene varias cualidades, pues se basa en la interacción entre personas, de tal manera que el vendedor puede observar las necesidades y las características de los consumidores y proponer los ajustes necesarios en base a las reacciones de los clientes.

Las relaciones públicas: El gestor de marketing debe construir buenas relaciones con todas las personas involucradas en el entorno de la organización a fin de obtener y mantener una opinión favorable y una buena imagen de su producto y/o actividades.

Las relaciones públicas pueden tener un gran impacto sobre la conciencia de las personas, generalmente a costos más bajos que la publicidad y la promoción en ventas. (Definición ABC, 2015)

2.3.5 Productos de Línea Blanca

2.3.5.1 Electrodomésticos

Un electrodoméstico es una máquina o aparato que permite realizar y agilizar algunas tareas domésticas de rutina diaria. Ayuda a preparar y cocinar alimentos, sirven para la limpieza del hogar y pueden ser utilizados por las instituciones, industrias, negocios, entre otros.

Línea Blanca

- Cocina
- Horno
- Lavadora
- Refrigerador
- Extractor
- Secadora
- Calefactor

- Licuadora / Extractor de frutas

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Una de las principales causas que conlleva a que las empresas accedan a la Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

El control interno de las organizaciones van de la mano con la Auditoría de Gestión, con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, la naturaleza y extensión de los procedimientos de Auditoría por aplicar.

2.4.2 COSO

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

Ventajas de Coso

- Permite a la dirección de la microempresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.

- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

2.4.3 Control Interno de una Microempresa

“La importancia de tener un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas, ha ido incrementado en los últimos años, siendo este la parte que se encarga de la organización de los procedimientos y necesidades del negocio, así como de resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones.”

2.5 Marco Referencial

Es preciso conocer los conceptos de cada uno de las actividades que se van a llevar a cabo en la Auditoría de Gestión, para que comprendan de mejor manera, tanto la importancia de su manejo en las microempresas, como su finalidad y valor al momento de su ejecución.

Auditoría de Gestión: Es un método relativamente nuevo de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar, y establecer recomendaciones a las microempresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa

puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Eficacia: la eficacia de una microempresa se lo evalúa por el grado de alcance en los objetivos establecidos, en los programas de actuación de la misma, es decir, al examinar los resultados obtenidos con los resultados planteados.

Eficiencia: La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada.

Economía: La economía mide las condiciones en que una determinada microempresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

Riesgo de Control: El riesgo de que los controles internos no detecten los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir en las actividades diarias.

Riesgo Inherente: Es la posibilidad que existe de que la información financiera, Administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

Riesgo de Detección: Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Indicadores de Gestión: es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una microempresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Informe de Auditoría: Se considera una herramienta esencial para informar a los usuarios de la información financiera, sobre todo en los negocios. Debido a que muchos terceros usuarios prefieren, o incluso requieren información financiera certificada de un auditor externo independiente, muchos de los auditados confían en los informes de Auditoría para certificar su información con el fin de atraer a los inversores, obtener préstamos, y mejorar la apariencia pública. Algunos incluso han establecido que la información financiera sin el informe del auditor es "esencialmente sin valor" con fines de inversión.

Es importante tener en cuenta que los informes de Auditoría sobre estados financieros no son ni evaluaciones ni cualquier otra determinación similar a utilizar para evaluar entidades con el fin de tomar una decisión. El informe es sólo una opinión sobre si la información presentada es correcta y está libre de errores materiales, mientras que todas las demás determinaciones se dejan para que el usuario decida.

Muestreo: Es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población.

Al elegir una muestra aleatoria se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.

Cabe mencionar que para que el muestreo sea válido y se pueda realizar un estudio adecuado (que consienta no solo hacer estimaciones de la población sino estimar también los márgenes de error correspondientes a dichas estimaciones), debe cumplir ciertos requisitos. Nunca podremos estar enteramente seguros de que el resultado sea una muestra representativa, pero sí podemos actuar de manera que esta condición se alcance con una probabilidad alta.

Evidencia: La evidencia de Auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Esta norma de Auditoría de general aceptación, es sin duda una de las más importantes relacionadas con el proceso auditor y relativa a trabajo de campo, como quiera que proporciona los elementos necesarios para que el ejercicio de Auditoría sea confiable, consistente, material, productivo y generador de valor agregado a la organización objeto de Auditoría, traducido en acciones de mejoramiento y garantía para la microempresa y la comunidad.

Es importante recordar que el resultado de un proceso auditor, conlleva a asumir una serie de responsabilidades que por sí solo posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos, y son la calidad y suficiencia de la evidencia la que soporta el actuar igualmente responsable del grupo auditor.

Para que esta información sea valiosa, se requiere que la evidencia sea competente, es decir con calidad en relación a su relevancia y confiabilidad y suficiente en términos de cantidad, al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

Relevante: Cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de Auditoría.

Papeles de trabajo: se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de Auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de Auditoría revelados en el informe.

CAPÍTULO III

MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Auditores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

P.P.A
1/2

Objetivos:

1. Conocer a la entidad, su mercado y entorno en el cual se desenvuelve el negocio.
2. Evaluar en forma preliminar el proceso de comercialización.
3. Entrevistar a los propietarios de los negocios así como al personal clave a fin de obtener información respecto del manejo de los procesos.
4. Determinar el Riesgo Inherente de los procesos compra y comercialización.


N.	Procedimiento	Ref. PT	Respons.	Fecha	Horas		Observaciones
					Plan.	Real	
1	Coordine con la administración del negocio la fecha y hora para llevar a cabo un recorrido en los almacenes y bodegas a fin de observar la forma como se almacena el producto, las seguridades, la manipulación y utilización de kárdex en los inventarios. Levante una cédula narrativa donde se evalúe en forma preliminar el riesgo inherente de la actividad; puede incluir fotografías de ser permitido.	PP.A					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

 Audidores & Consultores							
NEGOCIO MODELO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> P.P.A 2/2 </div>							
N.	Procedimiento	Ref./pt	Responsable	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
2	Solicite el marco legal (documentación necesaria para que el negocio se encuentre funcionando de forma legal).	PP.B					
3	Con la documentación obtenida prepare el archivo preliminar de Auditoría del negocio.	PP.C					
4	Solicite los procesos que efectúa el negocio de forma recurrente y proceda a graficarlos.	PP.D					
5	Elabore una entrevista, para ello prepare un banco de preguntas dirigidas al propietario del negocio así como al personal clave, con el objetivo de conocer el negocio y el manejo de los procesos de forma preliminar y coordine fecha y hora con las personas a ser entrevistadas.	PP.E					
6	Con la entrevista realizada redacte las principales observaciones que presenta el negocio en el desenvolvimiento de las actividades principales, y realice la matriz de riesgo preliminar con el fin de determinar el riesgo inherente que envuelven las operaciones del negocio, así como el informe preliminar con la información obtenida.	PP.F					
7	Elabore el Plan Preliminar de Auditoría (Informe Preliminar).	PP.G					

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:



Audidores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NARRATIVA: VISITA PRELIMINAR
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

PT.A
1/1

En la Ciudad de Quito, a los días del mes de del 201X, a las 10:00 am en las oficinas en donde funciona el NEGOCIO ABC, ubicado, se procedió al recorrido por la instalaciones del negocio:

Describa en forma general el espacio físico donde funciona la actividad económica principal del Negocio, así como delimite si los espacios físicos en donde se desenvuelve habitualmente los procesos de comercialización tomando en consideración que se encuentren de forma lógica y de acuerdo a la actividad que desempeñan.

De tener sucursales, enumerar de forma jerárquica, así como de conocer si dispone la administración del negocio los permisos y documentación necesaria para el funcionamiento de las mismas.

Detalle si el Negocio cuenta con una bodega en la cual se destina específicamente los productos de comercialización del Negocio, de igual manera describa el proceso de seguridad que cuenta para custodiar la mercadería.

Narre sobre el proceso de manipulación y utilización de Kárdex en el proceso de almacenamiento de los diversos productos adquiridos, de no existir Kárdex, preguntar cuál es la herramienta utilizada para el control de inventarios.

Elaborado por:
Supervisado por:

Fecha:
Fecha:



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL NEGOCIO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.A
1/1**

PREGUNTAS DE ENTREVISTA CON EL FIN DE CONOCER DE FORMA PRELIMINAR EL NEGOCIO Y EL MANEJO DE LOS DIVERSOS PROCESOS.

Dirigido a los administradores y personal clave, de los negocios del Distrito Metropolitano de Quito.

1. ¿Cómo inicio el Negocio?
2. ¿Cuál es la trayectoria del Negocio en el mercado?
3. ¿Qué tipo de perspectiva usted tiene frente al Negocio?
4. ¿Cuál es el objetivo planteado para el crecimiento del Negocio?
5. ¿El Negocio cuenta con políticas de manejo?
6. ¿De acuerdo a la experiencia adquirida en el manejo del Negocio, considera usted que el personal cubre las necesidades requeridas para el óptimo funcionamiento?
7. ¿Usted considera que los procesos empleados en el Negocio, son practicados de forma correcta por los delegados?
8. ¿Qué tipo de mercadería comercializa el Negocio?
9. ¿Qué procedimientos son utilizados para el manejo y resguardo de la mercadería adquirida?
10. ¿Considera usted que el procedimiento utilizado en el manejo de la mercadería cumple con las características mínimas requeridas para un óptimo desenvolvimiento de las actividades y evitar futuras pérdidas o negligencias?
11. ¿El negocio ofrece crédito a los clientes, que tipo de crédito?
12. ¿Existe un archivo documentado, en el cual se puede evidenciar de manera cronológica las diferentes operaciones realizadas por el Negocio?
13. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual del Negocio?
14. ¿Podría mencionar cuales son las fortalezas y debilidades que usted ha detectado en el Negocio?

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.A
1/6**

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	Estructura Organizacional	Qué tipo de nivel de organización posee el Negocio.					Pruebas de cumplimiento
		Existe delimitación de funciones.					
		Los niveles de responsabilidad se encuentran definidos en cada nivel.					
		Cuál es el medio de reporte de información a los niveles superiores.					
		Se encuentra publicada la información o es de fácil acceso para el personal.					
		Es escogido el personal de acuerdo a perfil o puesto a desempeñar.					
		El personal que actualmente se encuentra laborando en el Negocio cumple con al menos el 70% del perfil requerido al cargo que desempeña.					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.A
2/6**

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
2	Reglamentos y Manuales de Funciones	Determine si el Negocio cuenta con los reglamentos y manuales necesarios para el funcionamiento.					Pruebas de cumplimiento
		En los reglamentos se encuentra definido las normas de ética y morales en el desempeño del trabajo y en las relaciones con sus Superiores y Compañeros.					
		Así como las actividades a desempeñar y cuidado que se requiere, responsabilizándose de los perjuicios que por su acción u omisión puedan causarse a el empleador o a terceros.					
		Control de buenas costumbres y respeto al empleador, a sus compañeros de trabajo, a los clientes del empleador y, en general, a terceros.					
		El cuidar escrupulosamente los materiales y herramientas de trabajo, evitando en lo posible cualquier daño al que se hallen expuestos.					
		Conocer si se encuentra descrito de forma clara las medidas para el control de la asistencia y evaluación de rendimiento.					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

PT.A
3/6

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
3	Compras	Existencia de un previo conocimiento de la mercadería a ser adquirida.					Pruebas de cumplimiento
		El personal designado para la compra de la mercadería requerida, se encuentra debidamente capacitado en el manejo de Proveedores así como en documentación requerida para el proceso.					
		Conocimiento de potenciales Proveedores					
		Los productos adquiridos pasan por un proceso minucioso de revisión, en el cual se toma en consideración las características funcionabilidad y vigencia de garantía del producto.					
		Conocimiento de la existencia de un seguro por robo o pérdida de la mercadería.					
		El transporte de la mercadería es proporcionado por el Proveedor, y cuenta con el equipo necesario para el transporte de acuerdo a la fragilidad o naturaleza del producto.					

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.A
4/6**

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
4	Almacenamiento	Conocer si el Negocio cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento del producto.					Pruebas de cumplimiento
		Existe algún tipo de seguro que pueda garantizar a la mercadería					
		Existen órdenes de compra, recibo de productos de forma individual, asignación de localidades, asignación de números de lote, fechas de caducidad, números de licencia para identificación de lotes de entrada, entre otros procesos disponibles para incrementar el control de las mercancías.					
		Existe un adecuado archivo de documentación, por cada ingreso y salida de mercadería.					
		Las personas que custodian la mercadería cuentan con la capacitación necesaria para la manipulación de la mercadería.					
		Existen órdenes de pedido, con especificaciones detalladas para el correcto empaçado y proceso de entrega o envío.					
		Se cuenta con un mínimo de stock, con la finalidad de evitar posibles faltantes.					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

PT.A
5/6

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
5	Ventas	Existe un conocimiento específico de la mercadería a comercializar, por parte del vendedor.					Pruebas de cumplimiento
		Se maneja estrategias de venta.					
		Existe publicidad tanto interna como externa, para brindar un conocimiento de la mercadería a vender.					
		Disponibilidad de órdenes de pedido.					
		Las ventas diarias son reportadas a los Superiores.					
		Los valores obtenidos por las ventas diarias son depositados de manera inmediata o en su defecto al siguiente día.					
		Cuál es el proceso de determinación de precios de venta.					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN

PT.A
6/6

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

N.	Componentes	Riesgos identificados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
6	Sistemas de Información	Existen herramientas de comunicación adecuadas que brinden una buena fluidez de ideas tanto del trabajador como del patrono.					Pruebas de cumplimiento
		Las herramientas empleadas para la comunicación son de fácil acceso por parte de los trabajadores.					
		Son comunicados de manera oportuna y precisa los procesos realizados.					
		Se realizan reuniones de tráfico, con la finalidad de conocer el rol que deben desempeñar los trabajadores, afín de evitar posibles contingentes o errores.					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.A
1/1**

N.	Componentes	Calificación		Factor Ponderación	Calificación Final
		Subjetiva	Importancia		
1	Estructura Orgánica				
2	Manuales y Reglamentos				
3	Compra				
4	Almacenamiento				
5	Venta				
6	Sistemas de Información				
TOTALES					

Riesgo	%	Detalle	Valoración
ALTO		Muy importante	5
ALTO	99.99%	Medianamente importante	4
MODERADO	88.88%	Importante	3
BAJO	77.77%	Poco Importante	2
MEDIO		Nada importante	1
ALTO	66.66%		
MODERADO	55.55%		
BAJO	44.44%		
BAJO			
ALTO	33.33%		
MODERADO	22.22%		
BAJO	11.11%		

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del XXXX% (Tipo de RIESGO).

Elaborado por:
Revisado por:

Fecha:
Fecha:

INFORME DE VISITA PREVIA (EVALUACIÓN PRELIMINAR)
EXAMEN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
LÍNEA BLANCA

I INFORMACIÓN GENERAL

• **IDENTIFICACIÓN**

Negocio:

Dependencia:

Dirección:

Teléfonos:

• **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Base Legal

Redacte de forma clara y con sustento legal la creación del negocio funcionamiento y actividad económica principal.

Documentación que habilita el funcionamiento del Negocio

- RUC
- Patente
- Permiso de bomberos
- Certificado Medio Ambiente
- Licencia Única de Funcionamiento (LUAE)

Objetivo del Negocio

Conocimiento de los fines o propósitos de manera concreta del negocio.

Estructura Organizacional

Establezca de forma clara los diversos tipos de puestos ocupados por la administración así como el personal encargado de las diversas actividades del Negocio.

II PRINCIPALES OBJETIVOS

- Conocer a la entidad, su mercado y entorno en el cual se desenvuelve el negocio. Evaluar en forma preliminar el proceso de comercialización.
- Entrevistar a los propietarios de los negocios así como al personal clave a fin de obtener información respecto del manejo de los procesos.
- Determinar el Riesgo Inherente del proceso de comercialización.

III CRITERIO PRELIMINAR

Enuncie las observaciones obtenidas de acuerdo a la información recopilada recorrido realizado a las instalaciones, así como la información obtenida en la entrevista realizada a los administradores y personal clave del Negocio.

Enumere de forma concreta

CONCLUSIÓN

De acuerdo al análisis preliminar, el examen especial debe estar orientado, a revisión del proceso de comercialización, ya que es el eje principal y actividad económica del Negocio.

Preparado por:

Revisado por:

Aprobado por:

.....

.....

.....

Fecha:

Fecha:

Fecha:

PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

MOTIVOS DE LA AUDITORÍA

El examen de Auditoría de Gestión se realizará al Proceso de Comercialización, con el objetivo de determinar la eficiencia en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos en cada una de las facetas que se manejan en el mismo.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en el proceso de Comercialización, para así poder identificar irregularidades que puedan afectar directa o indirectamente al Negocio, con el fin de emitir una opinión independiente y adecuada en la cual se fundamentará las recomendaciones para el buen funcionamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la eficiencia y la eficacia de los procedimientos realizados en el proceso de comercialización.
- Verificar la existencia de políticas internas y el grado de cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Comprobar la utilización óptima de los recursos.
- Realizar un informe adecuado y coherente acorde al proceso.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a realizar en el proceso de Comercialización, tendrá una duración de 160 horas que inicia el 01 de marzo al 31 de marzo de 201X.

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Describa de manera clara y breve la actividad económica del negocia así como el inicio del mismo

Datos Generales:

- Razón Social:
- N° del Registro Único de Contribuyentes (RUC):
- Nombre Comercial:
- Tipo de Contribuyente:
- Actividad Económica Principal:

Objetivos del Negocio

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

Objetivos del Proceso

Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos realizados en el proceso de comercialización con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Procurar un entorno de condiciones favorables para los trabajadores, de tal manera que todos persigan un mismo objetivo.

Promover el desarrollo adecuado de los trabajadores mediante la puesta en marcha de capacitaciones que le permitan al trabajador estar actualizado sobre las nuevas políticas y procedimientos contables.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN LA AUDITORÍA

En la ejecución del presente trabajo de Auditoría se aplicarán pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas. De la misma forma para lograr la consecución de sus objetivos se utilizarán las técnicas que a continuación se mencionan:

Técnica	Procedimiento
Verificación Ocular	Comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.
Verificación Verbal	Indagación.
Verificación Escrita	Análisis, conciliación, confirmación, encuestas.
Verificación Documental	Comprobación, computación.
Verificación Física	Inspección.

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Equipo de Auditoría

Para el desarrollo de este examen, dependerá básicamente del volumen o cantidad de información que presente el Negocio, puede ser desarrollada por una persona o en su defecto por dos, debido a que la mayoría de Negocios no cuenta con una amplia gama de información a ser revisada.

Tiempo:

Para el desarrollo la Auditoría se han estimado una duración de (160) ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera:

FASES	Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Horas		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Planificación	Planificación	8	8																					16
	Evaluar el Control Interno			8																				8
	Medición de riesgos				8	8																		16
	Programa						8	8																16
Ejecución	Aplicación de procedimientos y técnicas - papeles de trabajo								8	8	8	8	8	8	8	8	8						64	
Comunicación de Resultados	Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión																8	8	8				24	
Monitoreo y Seguimiento	Elaboración del Cronograma de Recomendaciones																			8	8		16	
Total																					160			

Personal encargado

El personal a desarrollar la Auditoría de Gestión, debe ser personal con amplias capacitados en el tema de procesos así como el desenvolvimiento y manejo de recursos.

Equipos y materiales

Para un buen desenvolvimiento por parte de la persona encargada a realizar el examen al proceso de Comercialización, los Negocios deberán proporcionar la siguiente información:

- Información Contable
- Facturas de venta
- Facturas de compra
- Declaraciones de Impuesto a la Renta e IVA
- Estados de cuenta bancarios
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Notas de crédito y Débito
- Kárdex

La información a ser presentada por parte de los Negocios, responde a una previa solicitud, con la finalidad de evitar errores y traspapelar información del negocio.

De la misma manera el encargado(a) de realizar el examen no solicitara claves de acceso de sistemas financieros o de tipo confidencial.

Con la finalidad de un manejo adecuado de la información será solicitada a través de escritos que resguarden la información y buen uso de la misma.

Atentamente,

Responsable



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

PT.A
1/1

Objetivos:

- a.- Evaluar el riesgo de Control Interno mediante la aplicación de un Cuestionario de Control
b.- Determinar posibles sitios críticos dentro del proceso de Comercialización.

N.	Procedimiento	Ref./Pt	Responsable	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
1	Solicite los procesos que efectúa el negocio de forma recurrente y proceda a graficarlos.	PT.A					
2	Elabore una entrevista, para ello prepare un banco de preguntas dirigidas al propietario del negocio así como al personal clave, con el objetivo de conocer el proceso de comercialización y coordine fecha y hora con las personas a ser entrevistadas.	PT.B					
3	Con la entrevista realizada evalúe el riesgo de control y el riesgo de detección que envuelve al proceso de Comercialización que permita determinar el Riesgo de Auditoría.	PT.C					
4	Elaborare los hallazgos encontrados en la Evaluación de Control Interno para poderlos comunicar a la administración.	PT.D					
5	Elaborare el Informe de Control Interno que se entregará a la Administración	PT.E					
6	Elaborare el Programa de Auditoría para evaluar el proceso de comercialización (Compra y Venta).	PT.F					

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN
REPORTE PRELIMINAR
EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

PT.A
1/1


Con fecha 15 de marzo de 201X se procedió a solicitar los procesos al Administrador del Negocio, quien manifestó que el Negocio dispone de los mismos (No dispone de los mismos).

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

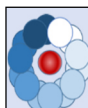
	Auditores & Consultores	NEGOCIO MODELO AUDITORÍA DE GESTIÓN			CLC 1/2
		DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X			

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO CON EL FIN DE CONOCER EL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Dirigido a los administradores y personal clave, de los negocios del Distrito Metropolitano de Quito.

N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿El negocio cuenta con reglamentos específicos para el proceso de Comercialización?					10	
2	¿Existe una estructura orgánica actualizada del departamento de Comercialización?					10	
3	¿Se conoce el tipo de mercadería a ser comercializa por el Negocio?					10	
AJUSTE DE OBJETIVO							
4	¿El Negocio cuenta con objetivos?					10	
5	¿El personal que intervine en el proceso de Comercialización conoce sobre la misión, visión y objetivos del Negocio?					10	
6	¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de objetivos del personal que intervine en el proceso de Comercialización?					7	
7	¿Se crean nuevos objetivos cuando se han cumplido los planteados?					8	
8	¿Para mejorar o solucionar inconvenientes se planifican Objetivos?					6	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
9	¿Son identificados los riesgos internos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?					8	
10	¿Se tiene identificados los factores externos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?					8	
11	¿Se cuenta con medidas para afrontar posibles riesgos?					9	
12	¿El proceso de Comercialización posee un Mapa de Riesgos, en el cual se identifican los posibles riesgos Internos y Externos?					8	
13	¿Existe una valoración de riesgos a los cuáles se encuentra expuesto el departamento de Comercialización?					7	
14	¿Los riesgos han sido determinados de acuerdo a datos estadísticos del departamento de Comercialización?					6	
15	¿Los procesos a aplicar en el departamento de comercialización son ejecutados de acuerdo a lo planificado?					9	
SUMA						126	

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:



Auditores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

CLC
2/2

N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
16	¿El departamento de Comercialización cuenta con procesos establecidos por la Administración?					10	
17	¿Se ha calculado la probabilidad de impacto de los riesgos determinados?					7	
18	¿El Negocio cuenta con un stock de productos variados para cubrir las necesidades de sus posibles clientes?					10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
19	¿Existen normas o procedimientos para comprar mercadería?					10	
20	¿Existen procedimientos de supervisión sobre el proceso de Comercialización para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecido?					8	
21	¿El personal encargado de compras, realiza la confirmación del stock de productos antes de ser adquiridos?					9	
22	¿Es manejado el proceso de compra, por una persona responsable y capacitada en el tema?					10	
23	¿Se usan técnicas que permitan determinar la mejor relación entre costo y utilidad, en las adquisiciones?					8	
24	¿Son establecidos de manera oportuna y conveniente las adquisiciones de mercadería para el Negocio?					7	
25	¿Se mantiene información actualizada de precios que permitan la comercialización del producto de una forma adecuada?					9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
26	¿Existe una comunicación oportuna y adecuada del proceso de comercialización desarrollado por parte del personal encargado del mismo?					9	
27	¿El Negocio cuenta con información adecuada para guiar al personal en la ejecución correcta del proceso de Comercialización?					8	
28	¿Se cuenta con medios adecuados que fomenten la comunicación del personal al jefe inmediato, de las eventualidades que pudieran existir en el Negocio?					9	
SUPERVISIÓN Y CONTROL							
29	¿Se realizan autoevaluaciones sobre los procesos de Comercialización?					10	
30	¿Son ejecutadas de manera inmediata las observaciones emitidas al personal de Comercialización por parte de la Administración?					10	
31	¿Son monitoreadas las funciones designadas al personal que interviene en el departamento de Comercialización?					10	
TOTAL						270	

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:



Audidores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

PT.C
1/2

Nivel de Confianza (NC):

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$

$$NC = \frac{X}{265} * 100$$

$$NC = X\%$$

Riesgo de Control (RC)

$$RC = 1 - \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$

$$RC = 1 - \frac{X}{265} * 100$$

$$RC = X\%$$

Riesgo %

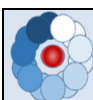
ALTO		
ALTO		99.99%
MODERADO		88.88%
BAJO		77.77%
MEDIO		
ALTO		66.66%
MODERADO		55.55%
BAJO		44.44%
BAJO		
ALTO		33.33%
MODERADO		22.22%
BAJO		11.11%

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PT.C
2/2**

En base a los resultados obtenidos en la entrevista se determina que el nivel de confianza se encuentra en un X%, en consecuencia se tiene un nivel de riesgo de X% (ALTO, MODERADO o BAJO): y, un nivel de confianza (ALTO, MODERADO o BAJO).

Riesgo Inherente

El riesgo inherente del proceso de Comercialización es del X% esto se determinó en la visita a las instalaciones y entrevista con el Administrador del Negocio, para conocer la situación del Negocio.

Riesgo de Detección

Debido a la experiencia y al trabajo que realizan los profesionales encargados de la Auditoría se considera un nivel de riesgo de detección del X%

Riesgo de Auditoría

$$RA= RC*RI*RD$$

$$RA= X\%$$

Conclusión

Se concluye que el equipo de auditores se enfrenta a un riesgo de Auditoría del X% que se presenta un error material (no representa un error material); y éste haya evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de Auditoría.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201X**

**PT.D
1/1**

N.	Titulo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
1	Personal						

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

INFORME DE CONTROL INTERNO**Datos generales:**

Persona específica a quien va dirigido el informe (Gerente/Administrador)

Introducción

Breve reseña del Negocio

Resultados del Control Interno Administrativo

Es el resultado obtenido en los hallazgos obtenidos.

Proceso / Departamento a Revisar**Título**

El título es tomado de la hoja de hallazgo

Conclusión:


Coloque el resultado obtenido luego de un proceso de Auditoría desarrollo y que establezca parámetros finales sobre lo observado.

Recomendaciones:

Escriba los comentarios positivos a ser ejecutados de acuerdo al resultado obtenido.

Firmas de responsabilidad:

Firma de la persona responsable de Auditoría

 Auditores & Consultores		NEGOCIO MODELO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X				P.A.C 1/3	
Objetivos: 1.- Evaluar el proceso de Comercialización. 2.- Determinar posibles sitios críticos dentro del proceso de Comercialización. 3.- Recomendar a la administración posibles acciones correctivas con el fin de minimizar al máximo las falencias encontradas.							
N.	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
A Revisión de Compras y Ventas							
1	Solicite el consecutivo de facturas de ventas y compras, y proceda a verificar que cuenten con toda la información requerida por el documento se encuentre llena, así como la vigencia de los mismos y documentos que sean requeridos para que la venta sea realizada de manera adecuada (Facturas, Retenciones y orden de salida o pidió)		EJ.1				
2	Verifique los productos que son vendidos sean dados de baja de los inventarios de bodega.		EJ.2				
3	Compruebe si las ventas realizadas en el día son depositados de manera correcta y en su totalidad, en alguna institución financiera del Negocio		EJ.3				
B							
	Elabore una base de datos en la cual contenga todos los productos adquiridos por el negocio, los mismos que deberán contar con los documentos que respalden las adiciones.		EJ.4				
1	Verifique que las adquisiciones sean ingresadas a bodega de manera inmediata o en su defecto por motivo de transporte el tiempo prudencial de espera.						
C Revise las instrucciones del Negocio en relación con la toma del inventario físico anual, si es necesario sugerir cambios en las instituciones.							
Con el propósito de evaluar el alcance del trabajo necesario, efectuar:							
1	Averigüe la naturaleza y el importe de los inventarios, las fechas en que deban efectuarse y preparar un resumen de la cobertura de los inventarios físicos que serán tomados.						
2	Aprecie detenidamente los controles operativos para cada clase de inventarios.						
D Hacer los arreglos necesarios para visitar la planta (si aplica) y cualquier otra ubicación importante del inventario, antes de la fecha de los inventarios físicos.							
Elaborado por:				Fecha:			
Revisado por:				Fecha:			



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

PAC
2/3

N.	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
E	Evaluar el arreglo de las existencias, los posibles problemas involucrados en el conteo y los procedimientos a ser seguidos por el Negocio para asegurar la exactitud de la toma de inventarios.						
F	Averiguar si el Negocio tiene responsabilidad sobre cualquier inventario que no sea de su propiedad y, si la tuviera, revisar los procedimientos a ser seguidos con respecto a esta clase de inventario y su adecuada separación del inventario que es de propiedad del Negocio.						
G	Hacer los arreglos necesarios para participar en los inventarios físicos, dando consideración a las áreas a ser cubiertas y al personal requerido, con el fin de observar adecuadamente los procedimientos.						
H	Revisar el método que se va a usar para resumir los inventarios con el fin de disponer de las pruebas de una manera tal, que pueda ser localizado posteriormente en los resúmenes del inventario.						
I	Asegurarse que los conteos de prueba coincidan con los conteos efectuados por el Negocio. Si la organización y ejecución del inventario físico demuestran que es realizado en forma eficiente, dar mayor énfasis a las observaciones, que a los conteos de prueba. En este caso sin embargo, incluir en los papeles de trabajo algunas partidas contadas por el cliente. Anotar suficiente información para la posterior comprobación con el resumen del inventario.						
J	Asegurarse que las boletas utilizadas para el inventario son adecuadamente controladas.						
K	Determinar si se ha hecho un cierre adecuado de los ingresos y salidas de inventario. Obtener los números de los últimos documentos utilizados para comprobarlos posteriormente con los registros.						
L	Determinar si todos los materiales obsoletos, de poco movimiento o dañados, han sido separados y anotados adecuadamente de los informes de inventario.						

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

**PAC
3/3**

N.	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
M	Valoración de los inventarios:						
1	Obtener las listas finales del inventario y detalles de las diferencias resultantes del inventario físico.						
2	Revisar las sumas y cálculos aritméticos de las listas finales del inventario y confrontar los totales con los saldos en la cédula resumen.						
3	Obtener explicaciones sobre las diferencias más importantes que resultaron del inventario físico.						
4	Comprobar las pruebas tomadas durante nuestra observación del inventario físico con las listas finales del inventario (haciendo los resúmenes que sean necesarios) y éstas con el registro auxiliar de inventarios.						
5	Comparar las boletas utilizadas en el inventario físico con las listas finales del inventario físico y viceversa.						
6	Revisar el control ejercido sobre las boletas del inventario físico (usadas, no usadas y anuladas)						
7	Revisar la valoración de partidas seleccionadas en cada clasificación del inventario (considerar las partidas incluidas en nuestras pruebas del inventario físico).						
8	Comprobar que los productos no han sido valorizados en exceso de su valor neto realizable.						
9	Asegurarse que los materiales obsoletos han sido separados adecuadamente y que no han sido valorizados en exceso de su valor realizable.						
10	Obtener confirmación independiente con respecto a los inventarios entregados en consignación.						
11	Comprobar la conformidad del cierre de las operaciones de inventarios, examinando los detalles de los ingresos y salidas durante los días anteriores y posteriores al inventario. Comparar los números de los últimos documentos de ingresos y salida obtenidos durante nuestra intervención en el inventario físico, con el registro auxiliar de inventarios.						
12	Analizar todas las reservas de valuación establecidas a la fecha del balance y asegurarse que tales reservas sean apropiadas y de acuerdo con la política del Negocio.						

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REVISIÓN COMPRAS Y VENTAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201X**

EJ.1
1/1

MARCAS		VERIFICACIONES		
√	Cumple con los requisitos	A	Cuenta con sustentos legales	
X	NO cumple	B	Se realizó retención	
		C	Presenta firmas autorización	

ADQUISICIONES										
Fecha	Comprobante egreso	Comprobante Retención N°	Código	Factura	Detalle	Débito	A	B	C	Observación
							√	√	√	Cumple con los requisitos

VENTAS										
Fecha	Comprobante egreso	Comprobante Retención N°	Código	Factura	Detalle	Débito	A	B	C	Observación
							x	x	x	No cumple

Objetivo PT.

Verificar que los documentos emitidos y recibidos por el Negocio cuenten con los requerimientos necesarios para el control de la Administración.

Procedimientos

Solicitar el consecutivo de facturas de compra y venta
Revisión de consecutivos y verificación de campos llenos, y documentos complemento de los mismos.

Observaciones



Audidores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPARACIÓN DE VENTAS VS SALDOS**

EJ.2
1/1

VENTAS				
Detalles	Saldo Inicial	Adiciones	Bajas	Saldo Final
PRODUCTO A	-	-	-	-
PRODUCTO B	-	-	-	-
PRODUCTO C	-	-	-	-
	-	-	-	-
ALMACENAMIENTO				
Detalles	Saldo Inicial	Adiciones	Bajas	Saldo Final
PRODUCTO A	-	-	-	-
PRODUCTO B	-	-	-	-
PRODUCTO C	-	-	-	-
	-	-	-	-
Diferencias	-	-	-	-

OBJETIVO PT.

Verificar que la mercadería vendida sea dada de baja de los inventarios del negocio.
Determinar que procedimiento es utilizado para dar de baja los inventarios ya vendidos.

PROCEDIMIENTO

Solicite al encargado de venta los comprobantes de venta del mes XXXX
Se realizó una comparación del cálculo de Auditoría vs el cálculo del Negocio

OBSERVACIONES



Audidores &
Consultores

NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPÓSITOS DE VENTAS REALIZADAS
Al 31 de diciembre del 201X

EJ.3
1/1

PROCESO			VERIFICACIONES	
√	Realizado	A	Deposito total	
X	No realizado	B	Deposito parcial	
		C	No depositado	

VENTAS								
Fecha	Código	Factura	Detalle	Valor	A	B	C	Observación

BANCOS								
Fecha	Código	Factura	Detalle	Valor	A	B	C	Observación

OBJETIVO PT.

Verificar que las ventas realizadas se encuentren depositadas, de acuerdo a lo producido en la jornada de trabajo.

PROCEDIMIENTOS

Solicitar al personal de ventas, el detalle de ventas realizadas en efectivo y a crédito del Negocio.

Solicitar los estados bancarios.

Con la información antes descrita proceda a identificar que las ventas realizadas en efectivo correspondan a los depósitos realizados en la cuenta del Negocio.

OBSERVACIONES



Auditores &
Consultores

**NEGOCIO MODELO
AUDITORÍA GESTIÓN
REVISIÓN ALMACENAMIENTO Y COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201X**

**EJ.4
1/1**

Código de Productos	N° Compras	N° Producto dado de baja.	N° Producto Almacenado	Diferencias	Observaciones
000000111					
000000112					
000000113					
000000114					
000000115					
000000116					
000000117					
Total General					

OBJETIVO PT.

A través de la revisión de las adquisiciones realizadas, se procederá a verificar el adecuado ingreso de dicha mercadería a las bodegas del Negocio.

PROCEDIMIENTO

Solicite los comprobantes de compra del Negocio.

Pida la documentación de sustento que posea el Negocio, correspondiente al ingreso en bodegas de las mercaderías adquiridas.

Con la información antes obtenida proceda a verificar que las adquisiciones realizadas, correspondan a las ingresadas en bodega.

CONCLUSIÓN

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Motivo del Examen

El porqué de realizar la Auditoría.

Objetivos de la Auditoría

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

Alcance de la Auditoría

Indicadores a Utilizar

Antecedentes del Negocio

Misión Institucional

Visión Institucional

Base Legal – Creación del Negocio

Estructura Orgánica – Negocio

Objetivos de la Entidad

Componentes Auditados

En la Auditoría de Gestión aplicada al proceso de Comercialización, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 201X se analizará los siguientes procesos:

- Compras.
- Almacenamiento.
- Ventas.

Indicadores a utilizar

Para la evaluación del proceso de Comercialización se utilizaran indicadores que permitieron medir la eficiencia, eficacia, economía y ética del proceso examinado como se muestra a continuación:

COMPRAS

Adquisiciones necesarias

$$= \frac{\# \text{ adqmiciones}}{\# \text{ requerido de adqmiciones}} \times 100$$

$$= \frac{0}{XX}$$

$$= 0\%$$

Existe un X% de cumplimiento / incumplimiento en la adquisición adecuada de mercedarias.

Adiciones que cuenten con documentos fuentes que respalden los artículos almacenados.


$$= \frac{\# \text{ Documentos que cuentas con los requerimientos}}{\# \text{ Documentos Totales}}$$

$$= \frac{X}{X}$$

$$= X\%$$


Existe un X% de cumplimiento / incumplimiento, cuentan con todos los documentos fuentes necesarios para que las adquisiciones se encuentren de una forma adecuada.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

 Auditores & Consultores							
NEGOCIO MODELO AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE HALLAZGOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201X							
PT.D 1/1							
N.	Título	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

Matriz de Seguimiento

 Auditores & Consultores								
NEGOCIO MODELO AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X								
EJ.4 1/1								
N.	Responsable	Área	Recomendaciones	Plazo - Días				
				1	2	3	4	5

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Modelo de auditoría de gestión aplicada a los procesos de comercialización para microempresas de la línea blanca, del Distrito Metropolitano de Quito

4.1.1 Planificación Preliminar

Propuesta de Auditoría de Gestión a los procesos de comercialización por el período terminado al 31 de diciembre de 2014 de la Microempresa:

COMERCIAL CASTILLO



“Gente que considera que siempre, se puede hacer más”

Agosto, 2015

NUESTRA FIRMA



Global – Auditores, Somos una firma proveedora de servicios integrales de consultoría, Auditoría, asesoría contable, financiera, tributaria y legal, donde nuestro equipo consultor demuestra cada día que somos una entidad responsable, emprendedora, facilitadora de información; orientada a asistir en la toma de decisiones a Gerentes, Administrados inversionistas analistas, todos interesados en encontrar en nuestro portafolio de servicios una alternativa innovadora, dinámica, confiable, joven pero con una gran experiencia; siempre generando un ambiente de sociedad estratégica en el cual su éxito es el nuestro.

La calidad experiencia y rapidez sumada a la garantía que brinda nuestro trabajo, reafirma nuestro compromiso con vuestra organización.

Filosofía de gestión:

- Calidad y Eficiencia en servicio
- Experiencia y Garantía
- Gente con Compromiso - Gente Proactiva.

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL SERVICIO



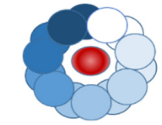
Auditoría de gestión a los procesos de comercialización

La Auditoría de Gestión a los procesos de comercialización, se efectúan de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, con el objetivo de informar sobre el estado del proceso de comercialización de COMERCIAL CASTILLO, por el año terminado al 31 de diciembre de 2014.

Durante el curso de la Auditoría se harán pruebas selectivas de los registros y aquellos otros procedimientos de Auditoría que consideremos necesarios según las circunstancias, para obtener una base razonable para sustentar en el informe de Auditoría de los procesos de comercialización.

Tal como lo requieren las normas Internacionales de Auditoría, efectuaremos indagaciones específicas sobre las aseveraciones de la Administración reveladas en el proceso de comercialización.

Las respuestas a nuestras indagaciones, las representaciones escritas y los resultados de nuestras pruebas de Auditoría constituirán la evidencia material en la cual confiaremos para formarnos las posibles recomendaciones o sugerencia a la Administración.



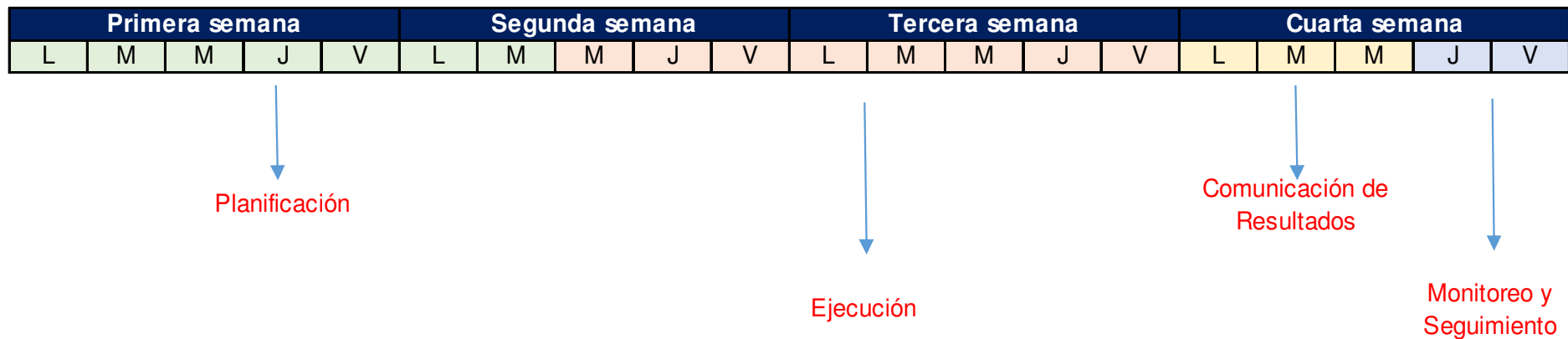
METODOLOGÍA DE AUDITORÍA



CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

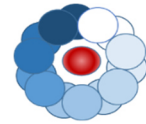


Audidores &
Consultores



Nota: El cumplimiento del cronograma depende principalmente de la oportuna entrega de la información requerida para el trabajo de Auditoría; las fechas de las visitas pueden ser ajustadas de acuerdo a sus necesidades.

INFORMES A PRESENTAR



Auditores &
Consultores

- **Informe de Control Interno**, de acuerdo con la información obtenida se procederá a la emisión de este informe, en la que contará el manejo de los procesos utilizados por el Negocio, el desenvolvimiento encontrado luego del de la entrevista de control interno.
- **Informe de Auditoría de Gestión al proceso de Comercialización del COMERCIAL CASTILLO**; al 31 de diciembre de 2014 de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría.
- **Matriz de Seguimiento**; de acuerdo a la información obtenida se emitirá una matriz en la que consten las observaciones y recomendaciones de forma positiva, a ser ejecutadas por la administración.

PRECIO JUSTO



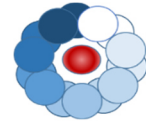
ASESORES & AUDITORES tiene como política acordar con nuestros clientes, honorarios razonables que satisfagan a las partes, siempre con el propósito de mantener una relación profesional a largo plazo con beneficios tangibles para los clientes (relación inversión / costo beneficio). Considerando lo antes mencionado, hemos determinado un honorario que asciende a US\$ 3,000.00 Más IVA (TRES MIL 00/100 Dólares más IVA), que contemplan la emisión de:

- Informe de Control Interno
- Informe de Auditoría de Gestión.
- Matriz de Seguimiento

Proponemos que estos honorarios sean facturados de la siguiente manera: 50% a la aprobación y firma del contrato y el 50% al finalizar la Auditoría y entrega del borrador del informe de Auditoría.

Si lo expuesto anteriormente merece su aprobación solicitamos nos confirme mediante una carta para proceder a enviar el contrato formal de servicios.

POR QUE CONTRATAR A AUDITORES & ASESORES



Audidores &
Consultores

Porque contamos con profesionales altamente experimentados y capacitados en las áreas de: Auditoría y asesoría de gestión.

“El contar con asistencia y asesoramiento oportuno, actualizado y permanente, ayuda a tomar decisiones acertadas y elimina la posibilidad de generar gastos para corregir errores del pasado”.

ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS**COMERCIAL CASTILLO**

Quito, 01 de junio de 2015

Señor

Jonathan Xavier Narváez C.

Global - Auditores & Consultores

Presente.-

De mi consideración:

Yo Víctor Castillo, con cédula de ciudadanía N° 175221361-4, en mi calidad de Propietario del Negocio "**COMERCIAL CASTILLO**", por medio de la presente comunico, luego de la revisión y cotejar los costos, se procede a la aprobación de la **PROPUESTA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN** por el período terminado al 31 de diciembre de 2014.

Este documento queda como constancia de la aceptación de la Oferta de Auditoría, todas las condiciones y demás especificaciones constarán en el Contrato de Auditoría que se firmará con posterioridad.

Por la atención que se dé a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Víctor Castillo N.
Propietario
COMERCIAL CASTILLO

CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014; CELEBRADO ENTRE EL SEÑOR VÍCTOR CASTILLO (COMERCIAL CASTILLO) Y GLOBAL - AUDITORES & CONSULTORES

En el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy 3 de julio de 2015, comparecen por una parte el Negocio COMERCIAL CASTILLO, representado por el señor Víctor Castillo, con cedula de ciudadanía N° 175221361-4 en su calidad de Propietario; y, por otra parte, la Firma Auditora GLOBAL - AUDITORES & CONSULTORES, representada por el señor Jonathan Xavier Narváez Castro, en su calidad de Gerente General y Representante Legal; a quienes en adelante y para efectos del presente contrato se les denominará la Contratante y la Firma Auditora, respectivamente, las cuales libre y voluntariamente acuerdan en celebrar el presente contrato de Auditoría de Gestión Externa al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- RELACIÓN PROFESIONAL.- Las partes acuerdan que el presente contrato es de orden profesional y que no existe relación de dependencia personal entre la Contratante y la Firma Auditora.

SEGUNDA.- OBJETO.- La Firma Auditora se obliga a realizar en favor de la Contratante, la Auditoría de gestión sobre el proceso de comercialización por el año terminado al treinta y uno de diciembre del dos mil catorce.

TERCERA.- MATERIA DE CONTRATO.- La Firma Auditora se compromete a realizar la Auditoría de gestión a los procesos de comercialización de la Contratante de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, la que incluirá principalmente lo siguiente:

1. Planificación y ejecución de la Auditoría de tal manera que permita obtener una razonable seguridad del proceso de comercialización. De esta manera

se puede evidenciar si esta información contiene un margen de error. Un error material es una falta de exactitud en los procesos de comercialización causada por fraude o equivocación, que puede influenciar las decisiones económicas de los usuarios. Una Auditoría incluye el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones en los procesos de comercialización. Debido a la naturaleza de las pruebas y las limitaciones inherentes de una Auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno, existe un riesgo inevitable de que ciertos errores materiales puedan permanecer sin ser descubiertos.

2. Examen del proceso de comercialización que comprenden: compras, ventas e inventarios por el año terminado al 31 de diciembre de 2014, sobre una base de pruebas selectivas, de la evidencia que soporta los valores y revelaciones.
3. Una evaluación de los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones importantes efectuadas por la administración.
4. Informe de los auditores sobre los procesos de comercialización mencionados anteriormente.
5. Revisión respecto del cumplimiento de la Contratante de sus obligaciones como sujeto pasivo de obligaciones tributarias, de conformidad con lo previsto en el Art. 102 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Dentro de los procedimientos a ejecutarse para la realización de la Auditoría según corresponda, observando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tenemos entre los principales a los siguientes:

UNO.- Control Interno - Estudio y evaluación del control interno, a los efectos de proveer la clase, naturaleza y alcance de las pruebas requeridas.

DOS.- Muestreo Estadístico - La filosofía general del examen se efectuará con la ayuda del muestreo estadístico, esto implica que todas las partidas o cuentas tendrán posibilidad de ser examinadas, aunque aquellas que presenten mayor importancia monetaria relativa, tendrán mayor posibilidad de ser seleccionadas.

TRES.- Compras - Confirmación de las adiciones, que sean referente al proceso de comercialización.

CUATRO.- Inventarios - Observación física de los inventarios, comprobación de las existencias y valuación de las mismas a través de la documentación de respaldo de las correspondientes transacciones, de haber.

CINCO.- Ventas - Examen al proceso empleado para las ventas, verificación del proceso empleado. Tal examen incluirá la verificación física y revisión de la documentación.

CUARTA.- OBLIGACIONES DE LA CONTRATANTE.- La Contratante se compromete a entregar con la debida oportunidad, todos los análisis e información que la Firma Auditora solicite por escrito en una carta de requerimientos con el propósito de completar la Auditoría de gestión a los procesos de comercialización y poder emitir la opinión respectiva.

Las tareas que serán efectuadas por personal de la Contratante incluyen aquellas relativas a suministrar información indispensable para el desarrollo del examen. Así mismo, la Contratante, en relación con el examen de sus resultados y de acuerdo con lo establecido por las Normas de Auditoría, deberá enviar solicitudes de confirmación de saldos y cierta correspondencia a abogados y otras personas que pudieren mantener una relación económica jurídica con la Contratante.

Durante la ejecución del trabajo se tiene previsto efectuar reuniones con funcionarios de la Contratante a los efectos de comunicar detalles relativos al desarrollo del trabajo.

La Administración ratificará por escrito las declaraciones sobre aspectos de los procesos que hiciera durante la Auditoría. Los resultados de las pruebas de Auditoría de la Firma Auditora, las respuestas a sus indagaciones y las representaciones escritas de la Administración, constituyen la evidencia de la Firma Auditora que respalda su opinión sobre los procesos de comercialización.

QUINTA.- OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO.- Al efectuar el examen, la Firma Auditora realizará pruebas de los registros de los procesos empleados y aquellos otros procedimientos que considere necesarios en las circunstancias a fin de formarse una opinión sobre los procesos de comercialización.

La Auditoría no se diseña para proporcionar una seguridad absoluta de que en los procesos de comercialización no existan aseveraciones erróneas que hayan resultado de errores o irregularidades. La estructura de control interno proporciona seguridad, aunque no una seguridad absoluta, en contra de la posibilidad de tales errores o irregularidades.

Es importante reconocer que existen limitaciones inherentes en el proceso de Auditoría, ya que el mismo está basado en el concepto de pruebas selectivas de los datos en los que se basan los procesos de comercialización, lo que involucra el ejercicio del criterio con respecto a las áreas que se probarán y la naturaleza, oportunidad, alcance y resultados de las pruebas a ser realizadas. Por consiguiente, la Auditoría puede no detectar errores significativos, fraudes u otros actos ilegales con un impacto directo y significativo en los procesos de comercialización, en caso de existir. Debido a las características del fraude, en particular aquellos que involucran encubrimiento mediante confabulación y documentación falsificada, una Auditoría diseñada y llevada a cabo de

acuerdo con normas de Auditoría generalmente aceptadas podría no detectar un fraude significativo.

SEXTA.- OBLIGACIONES ADICIONALES:

UNO.- La Contratante se reserva la opción de recabar y recibir directamente de la Firma Auditora, cualquier aclaración o información adicional relacionada con la Auditoría efectuada.

DOS.- La Firma Auditora se compromete a demostrar documentalmente las pruebas que hayan servido de base para llegar a las conclusiones y recomendaciones de cada trabajo a satisfacción de la Contratante. Además, reconocerá a la Contratante el derecho de tener acceso, cuando lo considere necesario, a las pruebas documentadas que posea la Firma Auditora, que evidencien las normas de Auditoría observadas, el alcance del trabajo efectuado y los procedimientos de Auditoría utilizados que sustenten los comentarios, conclusiones, recomendaciones e información del examen efectuado.

TRES.- La Firma Auditora emitirá un informe preliminar conteniendo la opinión sobre proceso de comercialización en un período de tres semanas, a partir de la recepción de toda la información requerida para efectuar el examen a la fecha de cierre. El informe final será emitido después de haber discutido el informe preliminar con la Contratante.

CUATRO.- Como resultado del estudio y evaluación del control interno, la Firma Auditora emitirá un informe a la gerencia, que contendrá básicamente:

Información de debilidades materiales de control interno, incluyendo recomendaciones pertinentes.

Información sobre el cumplimiento de políticas establecidas por la administración y operativas, incluyendo recomendaciones pertinentes en las que observemos posibilidades de mejora.

CINCO.- La Firma Auditora responderá inmediatamente a cualquier consulta en situaciones específicas en materia de cumplimiento tributario o contable, proveyéndoles de una respuesta verbal. Se establecerán honorarios adicionales, únicamente en consultas que requieran un uso prolongado de tiempo.

SEIS.- La Firma Auditora entregará como resultado de la Auditoría de gestión a los procesos de comercialización de la Contratante, los siguientes informes:

Informe a la administración con los comentarios identificados como resultado del estudio y evaluación del control interno.

Informe de Auditoría de Gestión de los auditores independientes sobre los procesos de comercialización de la Contratante por el año terminado al 31 de diciembre de 2014.

Matriz de seguimiento.

SÉPTIMA.- VALOR Y FORMA DE PAGO.- La Contratante pagará a la Firma Auditora, en concepto de honorarios, por el trabajo descrito en la cláusula segunda del presente contrato, la cantidad de TRES MIL DÓLARES (US\$ 3.000,00) más el Impuesto al Valor Agregado. Los mencionados honorarios serán pagados de la siguiente forma:

- 50% Anticipo a la suscripción del contrato,
- 50% Entrega del informe final.

OCTAVA.- RESPONSABILIDADES.- La Contratante asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que contendrán los procesos a ser auditados. Tal responsabilidad incluye el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas. Por lo tanto, la Firma Auditora no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por la

consecuencia que ocasione cualquier omisión o error, voluntario o involuntario, en la preparación de los referidos procesos por parte de la Contratante.

La Administración es responsable de la prevención y detección de fraudes y errores, por medio de la implementación y continuada operación de sistemas de control interno adecuados. Consecuentemente la Firma Auditora no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de la Contratante.

La responsabilidad de GLOBAL - AUDITORES & ASESORES se halla limitada hasta el monto de los honorarios recibidos por la Contratante, en lo relativo a divergencias que pudieren resultar del cumplimiento de sus servicios.

NOVENA.- DURACIÓN DEL CONTRATO.- Este contrato entrará en vigencia a partir de su fecha de suscripción hasta el 05 de agosto de 2015, fecha en la cual se entregará los informes a ser presentados a los organismos de control.

DÉCIMA.- CONFIDENCIALIDAD.- Las partes respetarán la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, financiera, etc., que, con ocasión de la prestación de los servicios aquí descritos, llegaren a tener conocimiento, incluso harán que sus empleados, agentes y subcontratistas la mantengan, siendo responsables del cumplimiento de esta obligación por parte de aquellos.

DÉCIMA PRIMERA.- DOMICILIO:

- La Contratante está domiciliada en la Calle. Salvador Bustamante y Calle. Julio Jaramillo, sector San Carlos, de la ciudad de Quito.

- La Firma Auditora está domiciliada en la calle Juan León Mera N25-16 y Av. Cristóbal Colon, Edificio: "Colon" Piso 2; Oficina 2B, de la ciudad de Quito.

DÉCIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En el evento de presentarse cualquier controversia relacionada con o derivada de este contrato y su ejecución, y que no pueda ser resuelta mediante mutuo acuerdo entre las partes, directamente o a través de una mediación en el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación vigente, para lo cual expresamente renuncian a domicilio y a la jurisdicción y competencia de los jueces ordinarios. El fallo emitido de esta manera será inapelable y tendrá el carácter de cosa juzgada.

DÉCIMA TERCERA.- ACEPTACIÓN.- Las partes declaran aceptar el contenido de este contrato civil, por así convenir a sus intereses.

Para constancia y fe de conformidad, las partes suscriben este contrato, en la ciudad de Quito a los 6 días del mes de julio de dos mil quince.



Víctor Castillo N.
Propietario



Jonathan Narvárez C.
Representante Legal



ENCARGO DE AUDITORÍA
GLOBAL - AUDITORES & CONSULTORES

Suscrito por el señor Víctor Castillo N., propietario del Comercial Castillo y señor Jonathan Narváez C., Auditor, según contrato celebrado el 3 de julio de 2015, el **COMERCIAL CASTILLO**, se compromete a entregar a **GLOBAL-AUDITORES & CONSULTORES** la información que requiera, en el momento oportuno, para llevar a cabo la auditoría; así como **GLOBAL- AUDITORES & CONSULTORES** se compromete a entregar al **COMERCIAL CASTILLO**, el informe de la Auditoría de Gestión aplicada al proceso de Comercialización por el período terminado al 31 de diciembre de 2014.


Responsables



Víctor Castillo N.
Propietario



Jonathan Narváez C.
Auditor

 Audidores & Consultores		COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			<div style="border: 2px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">PP.A</div>		
Objetivos: 1. Conocer a la entidad, su mercado y entorno en el cual se desenvuelve el negocio. 2. Evaluar en forma preliminar el proceso de comercialización. 3. Entrevistar a los propietarios de los negocios así como al personal clave a fin de obtener información respecto del manejo de los procesos. 4. Determinar el Riesgo Inherente de los procesos compra y comercialización.							
N.	Procedimiento	Ref./pt	Encargado	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
1	Coordine con la administración del negocio la fecha y hora para llevar a cabo un recorrido en los almacenes y bodegas a fin de observar la forma como se almacena el producto, las seguridades, la manipulación y utilización de kárdex en los inventarios. Levante una cédula narrativa donde se evalúe en forma preliminar el riesgo inherente de la actividad; puede incluir fotografías de ser permitido.	PP.A	XN	7/7/2015			
2	Solicite el marco legal (documentación necesaria para que el negocio se encuentre funcionando de forma legal).	PP.B	XN	7/7/2015			
3	Con la documentación obtenida prepare el archivo preliminar de Auditoría del negocio.	PP.C	XN	7/7/2015			
4	Solicite los procesos que efectúa el negocio de forma recurrente y proceda a graficarlos.	PP.D	XN	7/7/2015	8h	8h	
5	Elabore una entrevista, para ello prepare un banco de preguntas dirigidas al propietario del negocio así como al personal clave, con el objetivo de conocer el negocio y el manejo de los procesos de forma preliminar y coordine fecha y hora con las personas a ser entrevistadas.	PP.E	XN	7/7/2015	8h	8h	
6	Con la entrevista realizada redacte las principales observaciones que presenta el negocio en el desenvolvimiento de las actividades principales, y realice la matriz de riesgo preliminar con el fin de determinar el riesgo inherente que envuelven las operaciones del negocio, así como el informe preliminar con la información obtenida.	PP.F	XN	8/7/2015	8h	8h	
7	Elabore el Plan Preliminar de Auditoría (Informe Preliminar).	PP.G	XN	8/7/2015	8h	8h	
Elaborado por: XN				Fecha: 07-07-15			
Revisado por: DAB				Fecha: 08-07-15			



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NARRATIVA: VISITA PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PPA

En la Ciudad de Quito, a los 07 días del mes de julio del 2015, a las 10:00 am en las oficinas en donde funciona el COMERCIAL CASTILLO, ubicado en la calle. Carlota Jaramillo y calle Julio Jaramillo, sector San Carlos, se procedió al recorrido por la instalaciones del negocio:

De acuerdo a la visita previa, se pudo observar:

El espacio físico destinado para la venta de los productos no cuenta con una adecuada distribución, de igual manera no dispone de una salida de emergencia en caso de presentar algún inconveniente, ya que únicamente cuenta con un extintor.

El almacén, se evidencio que la mercadería que se encuentra allí solo es un mostrador para la venta, debido a que la mercadería a ser vendida se encuentra en bodega.

Las bodegas del Comercial Castillo se encuentran ubicadas a una cuadra del almacén de venta en la calle Carlota Jaramillo y Salvador Bustamante, la bodega cuenta con un proceso de almacenamiento basado en registros de entrada y salida de la mercadería de manera empírica no cuenta con cédulas Kárdek que llevan un control adecuado de la mercadería.

El personal encargado de las diversas áreas no cuenta con una capacitación adecuada de los procesos que están llevando a cabo.


El manejo de cada departamento es de acuerdo a las necesidades del momento no se dispone de un proceso a seguir o una guía exacta de las actividades a desempeñar.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 07-07-15

Supervisado por: **DAB**

Fecha: 07-07-15

 Auditores & Consultores	COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	ECI 1/2

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO CON EL FIN DE CONOCER EL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Dirigido a los administradores y personal clave, de los negocios del Distrito Metropolitano de Quito.

N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿El negocio cuenta con reglamentos específicos para el proceso de Comercialización?		X		0	10	
2	¿Existe una estructura orgánica actualizada del departamento de Comercialización?		X		0	10	
3	¿Se conoce el tipo de mercadería a ser comercializa por el Negocio?	X			7	10	
AJUSTE DE OBJETIVO							
4	¿El Negocio cuenta con objetivos?	X			6	10	
5	¿El personal que intervine en el proceso de Comercialización conoce sobre la misión, visión y objetivos del Negocio?	X			5	10	
6	¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de objetivos del personal que intervine en el proceso de Comercialización?		X		0	7	
7	¿Se crean nuevos objetivos cuando se han cumplido los planteados?	X			6	8	
8	¿Para mejorar o solucionar inconvenientes se planifican Objetivos?		X		0	6	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
9	¿Son identificados los riesgos internos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?	X			6	8	
10	¿Se tiene identificados los factores externos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?		X		0	8	
11	¿Se cuenta con medidas para afrontar posibles riesgos?		X		0	9	
12	¿El proceso de Comercialización posee un Mapa de Riesgos, en el cual se identifican los posibles riesgos Internos y Externos?		X		0	8	
EVALUACIÓN DE RIESGO							
13	¿Existe una valoración de riesgos a los cuáles se encuentra expuesto el departamento de Comercialización?		X		0	7	
14	¿Los riesgos han sido determinados de acuerdo a datos estadísticos del departamento de Comercialización?			X	0	6	
15	¿Los procesos a aplicar en el departamento de comercialización son ejecutados de acuerdo a lo planificado?		X		0	9	
SUMA					30	126	

Elaborado por: **XN**

Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ECI
2/2


N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
16	¿El departamento de Comercialización cuenta con procesos establecidos por la Administración?	X			8	10	
17	¿Se ha calculado la probabilidad de impacto de los riesgos determinados?			X	0	7	
18	¿El Negocio cuenta con un stock de productos variados para cubrir las necesidades de sus posibles clientes?		X		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
19	¿Existen normas o procedimientos para comprar mercadería?	X			8	10	
20	¿Existen procedimientos de supervisión sobre el proceso de Comercialización para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecido?		X		0	8	
21	¿El personal encargado de compras, realiza la confirmación del stock de productos antes de ser adquiridos?	X			6	9	
22	¿Es manejado el proceso de compra, por una persona responsable y capacitada en el tema?	X			7	10	
23	¿Se usan técnicas que permitan determinar la mejor relación entre costo y utilidad, en las adquisiciones?		X		0	8	
24	¿Son establecidos de manera oportuna y conveniente las adquisiciones de mercadería para el Negocio?	X			5	7	
25	¿Se mantiene información actualizada de precios que permitan la comercialización del producto de una forma adecuada?	X			5	9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
26	¿Existe una comunicación oportuna y adecuada del proceso de comercialización desarrollado por parte del personal encargado del mismo?		X		0	9	
27	¿El Negocio cuenta con información adecuada para guiar al personal en la ejecución correcta del proceso de Comercialización?		X		0	8	
28	¿Se cuenta con medios adecuados que fomenten la comunicación del personal al jefe inmediato, de las eventualidades que pudieran existir en el Negocio?		X		0	9	
SUPERVISIÓN Y CONTROL							
29	¿Se realizan autoevaluaciones sobre los procesos de Comercialización?		X		0	10	
30	¿Son ejecutadas de manera inmediata las observaciones emitidas al personal de Comercialización por parte de la Administración?	X			5	10	
31	¿Son monitoreadas las funciones designadas al personal que interviene en el departamento de Comercialización?		X		0	10	
TOTAL					74	270	


Elaborado por: **XN**


Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15


 Auditores & Consultores		COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				PP.F 1/6	
N.	Componentes	Riesgos Identificados		Califi.			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	Estructura Organizacional	El nivel de organización, que mantiene el Negocio, es inestable en el manejo de las diversas funciones a desempeñar.	Que las personas que laboran, no conocen los procesos a desempeñar.		X		Pruebas de cumplimiento
		Las funciones no se encuentran delimitadas en su totalidad, varían dependiendo de la necesidad del Negocio.	A falta de una delimitación de funciones, los trabajadores generan confusión a la hora de desempeñar las funciones por no tener claro los objetivos de su trabajo.	X			
		No se encuentra definido el nivel de responsabilidad de cada trabajador, en los diferentes niveles del Negocio.	Sin responsabilidades definidas, los trabajadores laboran de una forma empírica.		X		
		No existe herramienta alguna que permita una comunicación clara y formal, el medio de comunicación que utiliza el personal con la administración es verbal.	Al no existir un medio por el cual comunicarse con la administración genera conflictos en la fluidez de tareas y objetivos a seguir.	X			
		No dispones de información, accesible a cada nivel, para poder operar.	A falta de información, los trabajadores no definen su trabajo a realizar o en su defecto el puesto que desempeñan.	X			
		El personal es escogido, por el Negocio, es escogido por recomendaciones o por afinidad.	Al no existir una selección técnica del personal, existen falencias en los procesos que desempeñan cada trabajador.	X			
		Le personal que actualmente labora en el negocio, no posee un conocimiento exacto y experiencia, para ejecutar los diversos procesos requeridos.	Con la falta de conocimientos el negocio es susceptible de presentar inconvenientes en el desarrollo de las diversas actividades.	X			
2	Reglamentos y Manuales de Funciones	El negocio, no dispone de reglamento o manuales a seguir.	A falta de un manual a seguir el negocio es propenso al desorden y falta de agilidad.	X			
Elaborado por: XN				Fecha: 09-07-2015			
Revisado por: DAB				Fecha: 09-07-2015			

 Auditores & Consultores		COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014					PP.F 2/6	
		Riesgos Identificados		Califi.			Enfoque de Auditoría	
N.	Componentes	Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B		
2	Reglamentos y Manuales de Funciones	No existe un escritor a los trabajadores para mantener un buen ambiente laboral y de conducta con el empleador, compañeros de trabajo y clientes o terceros.	Sin un escrito que ayude al manejo de la conducta entre compañeros de trabajo y hacia los clientes, es muy probable la pérdida de clientes y que exista falta de respeto entre autoridades y compañeros.	X				
		Así como las actividades a desempeñar y cuidado que se requiere; responsabilizándose de los perjuicios que por su acción u omisión puedan causar al empleador o a terceros.	Con la charla mantenida, con el propietario del negocio, el personal conoce de manera verbal las actividades a desempeñar y el cuidado que deben tener.	X				
		No existe un control de costumbres y respeto, se maneja de manera informal con observaciones o llamadas de atención, de existir inconvenientes.	Al no existir una llamada de atención por mala conducta, por medio de un escrito esto genera rebeldía ante los trabajadores.	X				
		No existe un manual de control y cuidado de las herramientas para los trabajadores.	A falta de un control de este tipo, el negocio no puede evitar cualquier daño o pérdida no justificada.	X				
		No dispone de un descrito de las medidas para el control de la asistencia y evaluación del rendimiento.	Sin un control de asistencia y rendimiento del trabajo existe fuga de trabajo y no asistencia a laborar no justificadas de una forma adecuada.		X			
3	Compras	No existe un previo conocimiento de la mercadería a ser adquirida.	Compras en exceso e injustificada.			X		
		El conocimiento del personal de compras en la parte tributaria es limitado, así como de los proveedores, generando inconvenientes al negocio.	Al existir un conocimiento limitado, en el manejo de proveedores así como de documentación autorizada por el SRI, genera doble trabajo innecesario.			X		
		El conocimiento de proveedores se basa en los ya conocidos, no existe una exploración de nuevos proveedores.	A falta de un conocimiento de nuevos proveedores, es posible la pérdida de mejores costos para el negocio.		X			
Elaborado por: XN				Fecha: 09-07-2015				
Revisado por: DAB				Fecha: 09-07-2015				

	COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	PP.F 3/6
---	---	---------------------------

N.	Componentes	Riesgos Identificados		Califi.			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
3	Compras	Los productos adquiridos no pasan por un proceso minucioso de revisión, en el cual se toma en consideración las características funcionabilidad y vigencia de garantía del producto.	Sin una revisión minuciosa el negocio es propenso de adquirir mercadería defectuosa.			X	
		Conocimiento de la existencia de un seguro por robo o pérdida de la mercadería.	No se dispone un seguro que garantice las mercaderías, si existe un robo.			X	
		El transporte de la mercadería es proporcionado por el Proveedor, y cuenta con el equipo necesario para el transporte de acuerdo a la fragilidad o naturaleza del producto.	Depende, algunas ocasiones el Administrador del negocio procede a retirar la mercadería adquirida.		X		
4	Almacenamiento	El Negocio no cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento del producto.	El almacenamiento del producto, es realizado en la propiedad del dueño del negocio.		X		
		Existe algún tipo de seguro que pueda garantizar a la mercadería	No existe un seguro, que cubra este tipo de contingentes.			X	
		Existen órdenes de compra, recibo de productos de forma individual, asignación de localidades, asignación de números de lote, fechas de caducidad, números de licencia para identificación de lotes de entrada, entre otros procesos disponibles para incrementar el control de las mercancías.	Existe una carpeta en la cual se van anotando todas las adquisiciones realizadas y que ingresan a bodega.		X		
		Existe un adecuado archivo de documentación, por cada ingreso y salida de mercadería.	Solo existe una carpeta de ingreso de mercadería.		X		

Elaborado por: XN	Fecha: 09-07-2015
Revisado por: DAB	Fecha: 09-07-2015

 Auditores & Consultores		COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				PP.F 4/6	
N.	Componentes	Riesgos Identificados		Califi.			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
4	Almacenamiento	Las personas que custodian la mercadería cuentan con la capacitación necesaria para la manipulación de la mercadería.	La persona encargada de la mercadería, solo es encargada del resguardo y almacenamiento, no tiene conocimientos respecto al tipo de manipulación para cada producto.		X		Pruebas de cumplimiento
		Existen órdenes de pedido, con especificaciones detalladas para el correcto empaclado y proceso de entrega o envió.	Si existen órdenes de pedido, las cuales son proporcionadas a la persona encargada con anticipación, para el preparado y envió de la mercadería.		X		
		Se cuenta con un mínimo de stock, con la finalidad de evitar posibles faltantes.	No se dispone de un stock o un mínimo detallado.			X	
5	Ventas	No se maneja estrategias de venta, adecuadas, al giro del negocio.	Sin una estrategia de venta definida, puede generar una falta de cumplimiento de las metas de venta del Negocio.	X			Pruebas de cumplimiento
		Las órdenes de pedido, no cuenta con un orden cronológico y específico el cual pueda ayudar de una manera precisa a las personas de despacho.	Sin un orden cronológico y detallado de las órdenes de pedido, puede generar confusión en la mercadería de similares características.		X		
		Las ventas diarias no son reportadas a los Superiores.	Sin un reporte detallado de las ventas realizadas diariamente, generaría falencias en el manejo y control de ingresos percibidos.	X			
		Los valores obtenidos por las ventas diarias son depositados de manera inmediata o en su defecto al siguiente día.	Si los valores son depositados al siguiente día de cuadro de caja, con el horario de disponibilidad de instituciones financieras.	X			
		Cuál es el proceso de determinación de precios de venta.	No existe un precio fijado a cada artículo de venta, por lo general se coloca el 3% a cada artículo, esto varía de acuerdo al valor que el proveedor emita.			X	
Elaborado por: XN				Fecha: 09-07-2015			
Revisado por: DAB				Fecha: 09-07-2015			



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PP.F
5/6

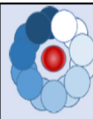
N.	Componentes	Riesgos Identificados		Califi.			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
6	Sistemas de Información	No existen herramientas de comunicación adecuadas que brinden una buena fluidez de ideas tanto del trabajador como del patrono.	Con la falta de herramientas que permitan una adecuada comunicación, el negocio puede ser propenso a dificultades sin tener un medio acertado por el cual comunicar cualquier tipo de inconveniente.			X	Pruebas de cumplimiento
		Las herramientas empleadas para la comunicación son verbales y depende de la disponibilidad de tiempo para poder atender al trabajador.	Con la falta de herramientas de comunicación distintas a la verbal, y a la falta de disponibilidad de tiempo pueden generar contingentes sin ser resueltos de manera oportuna.			X	
		No son comunicados de manera oportuna y precisa los procesos realizados.	Equivocaciones al realizar un proceso, por falta de comunicación de la acción realizada.			X	
		No se realizan reuniones de tráfico, con la finalidad de conocer el rol que deben desempeñar los trabajadores, afin de evitar posibles contingentes o errores.	A falta de reuniones, en las cuales se pueda definir los procesos a cumplir o el papel que debe desenvolver los trabajadores, genera confusión y fuga de trabajo.			X	

Elaborado por: **XN**

Fecha: 09-07-2015

Revisado por: **DAB**

Fecha: 09-07-2015



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PP.F
6/6

Nº	Componentes	Calificación		Factor Ponderación	Calificación Final
		Subjetiva	Importancia		
1	Estructura Orgánica	66.66	5	0.23	15.15
2	Manuales y Reglamentos	66.66	4	0.18	12.12
3	Compra	66.66	3	0.14	9.09
4	Almacenamiento	77.77	4	0.18	14.14
5	Venta	77.77	3	0.14	10.61
6	Sistemas de Información	55.55	3	0.14	7.58
TOTALES			22	1	68.68

Riesgo		%
ALTO		
ALTO		99.99%
MODERADO		88.88%
BAJO		77.77%
MEDIO		
ALTO		66.66%
MODERADO		55.55%
BAJO		44.44%
BAJO		
ALTO		33.33%
MODERADO		22.22%
BAJO		11.11%

Detalle	Valoración
Muy importante	5
Medianamente importante	4
Importante	3
Poco importante	2
Nada importante	1



Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno es del 69% (Riesgo Alto - Bajo).

Elaborado por: **XN**
Revisado por: **DAB**

Fecha: 09-07-15
Fecha: 09-07-15

INFORME PRELIMINAR

Con la finalidad de aplicar la Auditoría de Gestión al proceso de Comercialización del COMERCIAL CASTILLO, se concluyó la visita previa, presentando los siguientes resultados preliminares:

Estructura Orgánica

La estructura orgánica del Negocio, no cumple con la orientación necesaria para el manejo de las diversas funciones, así como la delimitación de responsabilidades y funciones para cada trabajador, de la misma manera el negocio no cuenta con las herramientas necesarias para lograr una adecuada comunicación entre los diversos niveles, y la falta de conocimiento y experiencia del personal genera falencias en los procesos a desarrollar en el Negocio.

Formas de operar manuales

Se pudo evidenciar que el Negocio no posee el manual de clasificación de puestos, generando inconvenientes y fuga de trabajo al momento de realizar los diversos procesos a cumplir.

Proceso de Compras

El personal del Negocio encargado de las adquisiciones no recibe capacitación y entrenamiento en temas básicos de tributación y de manejo de proveedores generando un trabajo innecesario a parte del ya previsto.

Proceso de Almacenamiento.

El proceso de almacenamiento se realiza de una forma inadecuada, así como no se dispone de un seguro que resguarde la integridad de la mercadería de existir algún contingente. No se monitorea el cumplimiento de

las funciones que se han designado al personal que conforma el proceso de comercialización, teniendo en cuenta que el manual de clasificación de puestos se encuentra desactualizado y que el personal desconoce algunas de las funciones que debe cumplir se evidencia que no existe seguimiento en las actividades que realiza el personal.

Proceso de Ventas

Sin una adecuada estrategia de venta, los trabajadores no encuentran la motivación necesaria para generar más ventas mínimas requeridas para el desenvolvimiento a adecuado del negocio, así como la falta de un orden en el proceso de ventas puede genera pérdidas innecesarias.

Sistemas de Información

Los sistemas utilizados por parte del Negocio no son formales generando así, inestabilidad y falta de seriedad en el cumplimiento de procesos o asignaciones, el manejo de peticiones de forma verbal genera conflictos por falta de fluidez de ideas y de un documento que ampare los diversos comunicados.

Recomendaciones

- El Comercial Castillo, debe implementar objetivos que se han establecido y determinar estrategias que permitan el cumplimiento de los mismos de acuerdo a la situación actual en la que se encuentra el Negocio, realizará la implementación y difusión del manual estratégico actualizado.
- Instruirá una estructura de acuerdo al giro del negocio y la necesidad que presenten los diversos procesos que maneje el Negocio.

- Conocer los riesgos que pueda presentar el negocio tanto internos como externos, con el fin de precaver de mejor manera o tener un plan estratégico y así reducir el impacto que pueda generar.
- Realizar manuales de funciones y procesos de tal manera que se pueda estandarizar cada actividad que se desempeña en el negocio.
- El reclutamiento de personal debería ser realizado de acuerdo a plantillas de funcionabilidad, así que las personas que vayan a procurar empleo deben por lo menos cubrir el 70% del perfil de trabajo a desempeñar.
- Establecer controles que permitan evaluar el cumplimiento de las funciones que el personal tiene que desempeñar en su cargo, con eficiencia, calidez y en función del bien colectivo, se realizarán evaluaciones semestrales en función de actividades realizadas y objetivos logrados.
- Realizar una planificación y levantamiento de las necesidades, requerimientos e inconvenientes que señalan los clientes con el propósito del mejoramiento continuo.

Se ha realizado la Planificación Preliminar al COMERCIAL CASTILLO a través de la matriz de riesgo inherente determinándose el riesgo de 69% (bajo - alto) esto representa el riesgo que el COMERCIAL CASTILLO tiene de cometer una falta o error que perjudique el giro normal del negocio.

Quito, 09 de julio de 2015

Atentamente,



Jonathan Narváez C.

AUDITOR

GLOBAL - AUDITORES & CONSULTORES



GLOBAL – AUDITORES & ASESORES

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN
POR EL PERÍODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 DE LA
MICROEMPRESA:**

COMERCIAL CASTILLO

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN POR EL PERÍODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL CASTILLO.

a. IDENTIFICACIÓN

Razón Social:	Víctor Castillo
RUC:	1752213614001
Nombre Comercial:	COMERCIAL CASTILLO
Tipo de Contribuyente:	Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad
Actividad Económica Principal:	Comercialización de Productos de línea blanca al por menor.
Ubicación:	Carlota Jaramillo y Salvador Bustamante.
Teléfonos:	023 412 364
Horario de atención:	De lunes a viernes de 09:00 a 21:30 y sábados de 10:00 a 20:00.

b. MOTIVOS DE LA AUDITORÍA

El examen de Auditoría de Gestión se realizará al proceso de Comercialización, con el objetivo de determinar la eficiencia en el logro de los objetivos pre-establecidos, así como la eficiencia y economía en obtenida en el uso de los recursos asignados a cada faces que manejan en el mismo.

c. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

• **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la Auditoría de Gestión determinando los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en el proceso de

Comercialización, para así poder identificar irregularidades que puedan afectar directa o indirectamente al Negocio, con el fin de evaluar el buen desarrollo de las actividades del Negocio.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la eficiencia y la eficacia de los procedimientos realizados en el proceso de Comercialización.
- Verificar la existencia de políticas internas y el grado de cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información que presentan los procesos de Comercialización.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas por la administración del negocio han sido aplicadas y logradas.
- Comprobar la utilización óptima de los recursos asignados al departamento de Comercialización.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en el Proceso de Comercialización a través de la entrega de un informe de Auditoría tendiente a su correcta aplicación.

d. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a realizarse al proceso de Comercialización, tendrá una duración de 160 horas que inicia el 03 de julio al 31 de julio de 2015.

e. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

El negocio comenzó su actividad económica en el año 2000, dedicado principalmente a la venta de producto de línea balaca en el sector de San Carlos.

f. OBJETIVOS DEL PROCESO

Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos realizados en el proceso de comercialización, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Procurar un entorno de condiciones favorables para los trabajadores, de tal manera que todos persigan un mismo objetivo.

Promover el desarrollo de procedimientos adecuados al manejo del proceso de comercialización.

g. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN LA AUDITORÍA

En la ejecución del presente trabajo de Auditoría se aplicarán pruebas de cumplimiento. De la misma forma para lograr la consecución de sus objetivos se utilizarán las técnicas que a continuación se mencionan:

Técnica	Procedimiento
Verificación Ocular	Comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.
Verificación Verbal	Indagación.
Verificación Escrita	Análisis, conciliación, confirmación, encuestas.
Verificación Documental	Comprobación, computación.
Verificación Física	Inspección.

h. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

- **Equipo de Auditoría**

Para el desarrollo de este examen, dependerá básicamente del volumen o cantidad de información que presente el Negocio, será realizada por:

Nombres y Apellidos	Cargo	Iniciales
Jonathan Xavier Narváez C.	Auditor	XN

- Tiempo:**

Para el desarrollo la Auditoría se han estimado una duración de (160) ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera:

FASES	Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Total horas		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Planificación	Planificación	16																					16	
	Evaluar el Control Interno			8																				8
	Medición de riesgos Programa				16																			16
							16																	16
Ejecución	Aplicación de procedimientos y técnicas - papeles de trabajo																						64	
Comunicación de Resultados	Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión																						24	
Monitoreo y Seguimiento	Elaboración del Cronograma de Recomendaciones																						16	
Total																						160		

- Recursos y Materiales**

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
2	Nomina – Administración	385.00	770.00
2	Depreciación Computadoras	83.24	166.48
4	Resmas de Papel Bon	4.50	18.00
6	Esferos Gráfico (negro y rojo)	0.30	1.80
3	Lápices Bicolor	0.50	1.50
3	Borradores	0.25	0.75
1	Impresora	70.00	70.00
5	Carpetas Bene	3.00	15.00

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Perforadora	5.00	5.00
1	Grapadora	16.00	16.00
TOTAL			1,064.53

- **Recursos a Recibir:**

Descripción	Valor
50% - Firma del Contrato	1,500.00
50% - Culminación del Trabajo	1,500.00
TOTAL	3,000.00

- **Distribución de trabajo y tiempos estimados para concluir el trabajo**

La Auditoría de Gestión se ejecutará en un tiempo estimado de 40 días laborables de acuerdo al siguiente cronograma:

Actividades	Días Programadas	Responsable
Planificación	2	Auditor
Evaluación del Control Interno	1	Auditor
Medición de Riesgos	2	Auditor
Programación	2	Auditor
Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría, P/T y Hallazgos	8	Auditor
Comunicación de Resultados	5	Auditor
TOTAL	20	

- **Resultados a obtenerse**

Las observaciones que llegaren a determinarse en el transcurso de esta Auditoría de Gestión, serán comunicadas en forma permanente a los sujetos de Auditoría y personas relacionadas con el fin de que presenten

sus puntos de vista en concordancia al artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Como resultado del Trabajo se emitirán los siguientes productos por parte de GLOBAL AUDITORES & CONSULTORES que serán entregados de acuerdo a los tiempos establecidos al COMERCIAL CASTILLO ubicado al norte de la ciudad de Quito:

- Carta de Control Interno.
- Memorando de Planificación Específica.
- Comunicación de Resultados Provisionales.
- Borrador de Informe.

Elaborado por:



Jonathan Xavier Narváez C.

Jefe de Equipo

4.1.2 Planificación Específica

N.	Procedimiento	Ref./ PT	Encargado	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
1	Solicite el organigrama de los procesos que efectúa el negocio de forma recurrente y proceda a graficarlos.	PP1	XN	7/7/2017	8H	8H	
2	Elabore una entrevista, para ello prepare un banco de preguntas dirigidas al propietario del negocio así como al personal clave, con el objetivo de conocer el proceso de comercialización y coordine fecha y hora con las personas a ser entrevistadas.	ECI	XN	7/7/2017	8H	8H	
3	Con la entrevista realizada evalúe el riesgo de control y el riesgo de detección que envuelve al proceso de Comercialización que permita determinar el Riesgo de Auditoría.	RCA	XN	7/7/2017	8H	8H	
4	Elaborare los hallazgos encontrados en la Evaluación de Control Interno para poderlos comunicar a la administración.	MACI	XN	7/7/2017	8H	8H	
5	Elaborare el Informe de Control Interno que se entregará a la Administración	ICI	XN	7/7/2017	8H	8H	
6	Elaborare el Programa de Auditoría para evaluar los procesos compra y venta.	PAP	XN	7/7/2017	8H	8H	

Elaborado por: XN	Fecha: 07-07-15
Revisado por: DAB	Fecha: 08-07-15



**Audidores &
Consultores**

**COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

PE

Objetivos:

- 1 Evaluar el riesgo de Control Interno mediante la aplicación de un Cuestionario de Control
- 2 Determinar posibles sitios críticos dentro del proceso de Comercialización.
- 3 Recomendar a la administración posibles acciones correctivas con el fin de minimizar al máximo las falencias encontradas.



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN
EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PP1

Con fecha 01 de junio de 2015 se procedió a solicitar los organigramas de los procesos de comercialización a la Administrador del Negocio, quien manifestó que el Negocio no cuenta con los mismos, solo cuentan con el proceso descrito actividad por actividad es decir narrativas.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ECI
1/2

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO CON EL FIN DE CONOCER EL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Dirigido a los administradores y personal clave, de los negocios del Distrito Metropolitano de Quito.

N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿El negocio cuenta con reglamentos específicos para el proceso de Comercialización?		X		0	10	
2	¿Existe una estructura orgánica actualizada del departamento de Comercialización?		X		0	10	
3	¿Se conoce el tipo de mercadería a ser comercializa por el Negocio?	X			7	10	
AJUSTE DE OBJETIVO							
4	¿El Negocio cuenta con objetivos?	X			6	10	
5	¿El personal que intervine en el proceso de Comercialización conoce sobre la misión, visión y objetivos del Negocio?	X			5	10	
6	¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de objetivos del personal que intervine en el proceso de Comercialización?		X		0	7	
7	¿Se crean nuevos objetivos cuando se han cumplido los planteados?	X			6	8	
8	¿Para mejorar o solucionar inconvenientes se planifican Objetivos?		X		0	6	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
9	¿Son identificados los riesgos internos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?	X			6	8	
10	¿Se tiene identificados los factores externos que afectan el alcance de los objetivos del proceso de Comercialización?		X		0	8	
11	¿Se cuenta con medidas para afrontar posibles riesgos?		X		0	9	
12	¿El proceso de Comercialización posee un Mapa de Riesgos, en el cual se identifican los posibles riesgos Internos y Externos?		X		0	8	
EVALUACIÓN DE RIESGO							
13	¿Existe una valoración de riesgos a los cuáles se encuentra expuesto el departamento de Comercialización?		X		0	7	
14	¿Los riesgos han sido determinados de acuerdo a datos estadísticos del departamento de Comercialización?			X	0	6	
15	¿Los procesos a aplicar en el departamento de comercialización son ejecutados de acuerdo a lo planificado?		X		0	9	
SUMA					30	126	

Elaborado por: **XN**

Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ECI
2/2

N°	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observación
		SI	NO	N/A	Obtenida	Óptima	
16	¿El departamento de Comercialización cuenta con procesos establecidos por la Administración?	X			8	10	
17	¿Se ha calculado la probabilidad de impacto de los riesgos determinados?			X	0	7	
18	¿El Negocio cuenta con un stock de productos variados para cubrir las necesidades de sus posibles clientes?		X		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
19	¿Existen normas o procedimientos para comprar mercado?	X			8	10	
20	¿Existen procedimientos de supervisión sobre el proceso de Comercialización para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecido?		X		0	8	
21	¿El personal encargado de compras, realiza la confirmación del stock de productos antes de ser adquiridos?	X			6	9	
22	¿Es manejado el proceso de compra, por una persona responsable y capacitada en el tema?	X			7	10	
23	¿Se usan técnicas que permitan determinar la mejor relación entre costo y utilidad, en las adquisiciones?		X		0	8	
24	¿Son establecidos de manera oportuna y conveniente las adquisiciones de mercadería para el Negocio?	X			5	7	
25	¿Se mantiene información actualizada de precios que permitan la comercialización del producto de una forma adecuada?	X			5	9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
26	¿Existe una comunicación oportuna y adecuada del proceso de comercialización desarrollado por parte del personal encargado del mismo?		X		0	9	
27	¿El Negocio cuenta con información adecuada para guiar al personal en la ejecución correcta del proceso de Comercialización?		X		0	8	
28	¿Se cuenta con medios adecuados que fomente la comunicación del personal al jefe inmediato, de las eventualidades que pudieran existir en el Negocio?		X		0	9	
SUPERVISIÓN Y CONTROL							
29	¿Se realizan autoevaluaciones sobre los procesos de Comercialización?		X		0	10	
30	¿Son ejecutadas de manera inmediata las observaciones emitidas al personal de Comercialización por parte de la Administración?	X			5	10	
31	¿Son monitoreadas las funciones designadas al personal que interviene en el departamento de Comercialización?		X		0	10	
TOTAL					74	270	

Elaborado por: **XN**

Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

RCI
1/3

Nivel de Confianza (NC):

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$

$$NC = \frac{74}{270} * 100$$

$$NC = 27\%$$

Riesgo de Control (RC)

$$RC = 1 - \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$

$$RC = 1 - \frac{74}{270} * 100$$

$$RC = 73\%$$

Riesgo %

ALTO	
ALTO	99.99%
MODERADO	88.88%
BAJO	77.77%
MEDIO	
ALTO	66.66%
MODERADO	55.55%
BAJO	44.44%
BAJO	
ALTO	33.33%
MODERADO	22.22%
BAJO	11.11%



Elaborado por: **XN**

Fecha: 10-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 10-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

RCI
2/3

Interpretación

El resultado del cuestionario aplicado al Comercial Castillo, determina que el nivel de confianza de acuerdo a la Matriz de Riesgos de Control es de 73% y el nivel de riesgo de 27% encontrándose en el rango de 66,66% a 77,77% (RC Alto – NC Bajo).

Riesgo de Control

Después de determinar el Riesgo de Control del Comercial Castillo a través del Cuestionario de Control Interno es de 73% (Alto - Bajo).

RIESGO DE DETECCIÓN

RD= 7%

Es política del auditor determinar el porcentaje de riesgo de detección de acuerdo a su experiencia y se determina trabajar para esta Auditoría con un 7%.

Elaborado por: XN

Fecha: 10-07-15

Revisado por: DAB

Fecha: 10-07-15



Audidores &
Consultores

**COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEDICIÓN DE RIESGOS**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

**RCI
3/3**

RIESGO INHERENTE

Se determinó que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno es del 69% (Alto -Moderado).

RIESGO DE CONTROL

Después de determinar el Riesgo de Control del Comercial Castillo a través del Cuestionario de Control Interno es del 73% (Medio - Moderado).

RIESGO DE DETECCIÓN

Es política del auditor determinar el porcentaje de riesgo de detección de acuerdo a su experiencia y se determina trabajar para esta Auditoría con un 7%.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= RI*RC*RD

RA= 69% x 73% x 7%

RA= 3,5259% (0,0077)

El Riesgo de Auditoría que presenta el Comercial Castillo es del 3,5259% después de determinar el Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección.

Elaborado por: XN

Fecha: 10-07-15

Revisado por: DAB

Fecha: 10-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

MACI
1/3

TITULO: RESPONSABILIDAD DEL MANEJO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

CONDICIÓN	En las diversas etapas del proceso de Comercialización es supervisado por el encargado de dicha parte, a su vez el administrador del negocio consolida el proceso afín de supervisión y seguimiento de las actividades realizadas.
CRITERIO	El Administrador, debe revisar cada procedimiento realizado, con la evidencia de un check list, que contengan las respectivas firmas de responsabilidad.
CAUSA	Después de las observaciones e indagaciones del proceso de revisión se determina que el incumplimiento se origina por la falta de información obtenida por parte del Administrador ante los trabajadores, así como la falta de disponibilidad de tiempo y la inexperiencia del personal.
EFFECTO	Esta negativa puede generar un perjuicio al negocio por la falta de supervisión de los procesos realizados para cumplir una orden.
CONCLUSIÓN	La responsabilidad de cada componente del proceso de Comercialización recae sobre el personal encargado, es necesaria una revisión minuciosa con un amplio criterio sobre el tema del cual el Administrador del negocio lo debería realizar a fin de evitar incumplimientos u omisiones de pasos a seguir
RECOMENDACIÓN	Al Administrador, Realizar capacitaciones de actualización a los trabajadores con el fin de asegurar la difusión adecuada de los procesos. Realizar verificaciones mediante un check list que contenga los procedimientos a seguir por los trabajadores.

Elaborado por: XN

Fecha: 13-07-15

Revisado por: DAB

Fecha: 13-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

MACI

2/3

TITULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN

CONDICIÓN	Actualmente el Comercial Castillo no cuenta con manuales de funcionamiento de acuerdo a las políticas y procedimientos que la administración requiere para un óptimo funcionamiento y determinen el alcance para cada proceso que intervine en la Comercialización.
CRITERIO	El Negocio debe implementar manuales de acuerdo al entorno en que se desenvuelve el proceso de Comercialización, para que durante el proceso se pueda revisar y verificar el cumplimiento del mismo.
CAUSA	Por una falta de disponibilidad de tiempo y recursos no ha sido posible la creación de manuales que determinen a funcionalidad de cada proceso.
EFFECTO	Esto produjo que el personal que trabaja en el departamento de Comercialización no conozca las funciones para cada puesto de trabajo y exista una inadecuada distribución de las mismas.
CONCLUSIÓN	Después de haber realizado un seguimiento al proceso de Comercialización, se llegó a concluir que por la inexistencia de manuales de procedimientos, no se puede determinar de forma adecuada los puestos y funciones de cada uno de los trabajadores, lo que afecta directamente los tiempos y calidad de la ejecución del trabajo.
RECOMENDACIÓN	Al Administrador, Implementar manuales para evitar desviaciones o confusión en los procesos a realizar en el proceso de Comercialización. Realizar capacitaciones y una adecuada comunicación de los manuales a implementar, con el fin de poder cuantificar los resultados.

Elaborado por: XN

Fecha: 13-07-15

Revisado por: DAB

Fecha: 13-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

MACI
3/3

TITULO: INEXISTENCIA DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

CONDICIÓN	El Comercial Castillo no cuenta con una adecuada segregación de funciones, lo que genera que los trabajadores realicen procesos sin tener una guía y supervisión de las actividades que están realizando.
CRITERIO	El Administrador del Negocio, debe definir las funciones de cada trabajador de la organización y procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de acciones irregulares.
CAUSA	Esta situación se origina por la inexistencia de orientación interna y la falta de aplicación de la misma.
EFEECTO	Esto produjo que los procesos desarrollados en la parte comercial del Negocio, sean realizados por una misma persona, esto puede provocar distorsión en la información recibida o entregada al Administrador.
CONCLUSIÓN	Al haber realizado un seguimiento al proceso de comercialización, se llegó a concluir que el Negocio debe realizar una adecuada rotación y segregación de funciones siendo una sana practica por parte de la administración, a ser aplicada y orientada de manera adecuada a los trabajadores.
RECOMENDACIÓN	Al Administrador, Realizar una capacitación y orientar a los trabajadores, en la segregación y rotación de funciones, así como proceder a su aplicación de forma inmediata.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 13-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 13-07-15

El Comercial Castillo, se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito en las calles Carlota Jaramillo y Julio Jaramillo, en cuanto a la infraestructura cuenta con dos locales en los cuales se realiza I actividades de venta y el otro de almacenamiento.

La estructura que presenta, es la siguiente, dentro de las líneas principales se encuentra ventas al público en general y dentro del proceso de adquisición se encuentra el proceso de almacenamiento.

Actualmente el personal de trabajo no está capacitado en las diversas funciones que se desempeña en el negocio, de tal manera que el Comercial Castillo debe preocuparse por capacitar de forma adecuada al personal, para obtener resultados eficientes en los procesos a desarrollar, alcanzando estándares de excelencia y satisfacción al cliente y el objetivo principal de la presente Auditoría es determinar los niveles de eficiencia y efectividad de los procesos de gestión en el proceso de Comercialización, a fin de poder emitir una carta dirigida al propietario con las respectivas recomendaciones, para fines pertinentes.

COMENTARIOS

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

1. Responsabilidad del manejo del proceso de comercialización

En las diversas etapas del proceso de Comercialización la supervisión es realizada directamente por el encargado del proceso, a su vez el administrador del negocio consolida las actividades realizadas con el fin de mantener una adecuada supervisión y seguimiento de las actividades real ejecutadas.

El Administrador, no realiza una revisión minuciosa de cada procedimiento realizado, con la evidencia de un check list, que pueda evidenciar el control de los procesos a fin de evitar posibles inconsistencia.

Conclusión

La responsabilidad de cada componente en el proceso de Comercialización recae sobre el personal encargado, es necesaria una revisión minuciosa y con un amplio criterio sobre el tema del cual el Administrador del negocio lo debería realizar a fin de evitar incumplimientos u omisiones de pasos a seguir.

Recomendaciones

Al Administrador:

- Realizar capacitaciones de actualización a los trabajadores con el fin de asegurar la difusión adecuada de los procesos.
- Realizar verificaciones mediante un check list que contenga los procedimientos a seguir por los trabajadores.

2. Inexistencia de manuales de la organización

Actualmente el Comercial Castillo no cuenta con manuales de funcionamiento de acuerdo a las políticas y procedimientos que la administración requiere para un óptimo funcionamiento, los cuales determinen el alcance para cada proceso que intervine en la Comercialización.

Por una falta de disponibilidad de tiempo y recursos no ha sido posible la creación de manuales que determinen a funcionabilidad de cada proceso.

Conclusión

Después de haber realizado un seguimiento al proceso de Comercialización, se llegó a concluir que por la inexistencia de manuales de procedimientos, no se puede determinar de forma adecuada los puestos y funciones de cada uno de los trabajadores, lo que afecta directamente los tiempos y calidad de la ejecución del trabajo.

Recomendaciones

- Implementar manuales para evitar desviaciones o confusión en los procesos a realizar en el proceso de Comercialización.
- Realizar capacitaciones y una adecuada comunicación de los manuales a implementar, conlleva a poder cuantificar los resultados.

3. Inexistencia de segregación de funciones

El Comercial Castillo, no cuenta con una adecuada segregación de funciones lo que genera que los trabajadores realicen un proceso sin tener una guía ni la supervisión de las actividades que están realizando.

Conclusión

Al haber realizado un seguimiento al proceso de comercialización, se llegó a concluir que el Negocio debe realizar una adecuada rotación y segregación de funciones siendo una sana practica por parte de la administración, a ser aplicada y orientada de manera adecuada a los trabajadores.

Recomendación

Al Administrador:

- Realizar una capacitación y orientar a los trabajadores, en la segregación y rotación de funciones, así como proceder a su aplicación de forma inmediata.


Elaborado por,



Jonathan Xavier Narváz C.

Auditor

4.1.3 Ejecución del trabajo de auditoría

 Auditores & Consultores		COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA PROCESO DE COMPRAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">PEC</div>	
Objetivos:							
a.- Valorar el proceso de Compras.							
b.- Verificar que las adquisiciones realizadas por el negocio han sido atendidas de forma oportuna.							
c.- Evaluar que las pólizas, que posee el negocio se encuentren vigentes.							
N.	Procedimiento	Ref./ PT	Encargado	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
1 VERIFICACIÓN DEL STOCK							
	Revise que se constate la deficiencia de existencias en bodega, de los productos especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra.	CP.1	X.N	14/7/2015	8H	8H	
2 CONTACTO CON EL PROVEEDOR							
	Solicite el número de compras efectuadas en el período auditado y verificar que los pedidos han sido atendidos completamente.	CP.2	X.N	14/7/2015	8H	8H	
	Analice si las compras de mercadería fueron entregadas a tiempo por parte del proveedor.	CP.3	X.N	14/7/2015	8H	8H	
3 CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO							
	Verifique las pólizas que dispone el negocio se encuentren vigentes a la fecha de revisión.	CP.4	X.N	14/7/2015	8H	8H	
Elaborado por: XN					Fecha: 14-07-15		
Revisado por: DAB					Fecha: 14-07-15		



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP1
1/2

ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE STOCK DISPONIBLE

Objetivo:

Verificar que el proceso de revisión del stock de productos planificado por la Administración, sea cumplido por parte del personal encargado de la gestión del mismo.

Procedimiento:

Indagar al personal encargado de la verificación del stock de productos, el número de revisiones que fueron realizadas en el periodo auditado.

INDICADOR: Verificación de stock disponible

$$\text{Verificación del stock disponible} = \frac{\# \text{ total de revisiones de stock realizadas}}{\# \text{ total revisiones de Stock planificadas}} \times 100$$

$$\text{Verificación del stock disponible} = \frac{1}{3} \times 100$$

$$\text{Verificación del stock disponible} = 33\%$$

Conclusión:

El personal encargado de la verificación del stock de productos, no cumple con la planificación prevista por la administración, realizando el 33 % de la comprobación del stock de mercadería, generando así un manejo inadecuado del stock.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP1
2/2

Mes	Verificación del stock	Compras efectuadas	Detalle	N.	Observaciones
Enero	1	1	Lavadora Sansung Wa	1	La verificación del stock de mercadería es realizado de acuerdo al criterio del encargado de la mercadería, el mismo que no se rige a la planificación realizada por la administración.
			Lavadora Mabe-40 Li	2	
			Cocina Mabe In	3	
			Refrigeradora Ind	4	
Febrero	0	0	0	5	
Marzo	0	0	Cocina Indu 4Q	6	
Abril	0	0	Refrigeradora Du	7	
			Secadora a Gas	8	
			Cocina Indu	9	
			Lavadora Auto	10	
			Refrigeradora Indu	11	
Mayo	0	0		12	
Junio	0	1	Secadora a Gas	13	
Julio	0	0	0	14	
Agosto	0	0	0	15	
Septiembre	0	0	Cocina Mabe In	16	
Octubre	0	0	Cocina General Ele	17	
Noviembre	0	1	Refrigeradora-Mod.Ri	18	
			Cocina Mabe Ing	19	
			Lavadora Whi	20	
Diciembre	0	0	Cocina Indurama An 4Q	21	
			Cocina Indurama Ov 6Q	22	
			Lavadora Mabe-40	23	
Total	1	3			

Conclusión:

De acuerdo con la indagación realizada al personal encargado de la verificación del stock de productos, se evidencia una falta del cumplimiento de la planificación de verificación del stock de la mercadería.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP2
1/2

ACTIVIDAD: CUMPLIMIENTO DE PEDIDO POR PARTE DEL PROVEEDOR

Objetivo:

Verificar el número de compras efectuadas en el periodo auditado, así como comprobar los pedidos que han sido atendidos de forma completa.

Procedimiento:

Solicitar el número de compras efectuadas, en el periodo auditado.
Solicitar el número de compras atendidas en el periodo auditado.
Con la información obtenida, proceda a la certificación del cumplimiento de los pedidos realizados y entregados por parte del proveedor.

INDICADOR: % Requerimientos atendidos completamente por el proveedor

$$\text{\% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = \frac{\text{\# de Requerimientos atendidos completamente}}{\text{\# de Requerimientos enviados al Proveedor}} \times 100$$

$$\text{\% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = \frac{53}{53} \times 100$$

$$\text{\% Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = 100\%$$

Conclusión:

Se pudo evidenciar que el número de compras solicitadas por el negocio han sido atendidas en su totalidad por los proveedores, mostrando un resultado del 100 %, lo que significa que existe efectividad en el proceso.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP2

2/2

Verificador

- a Cantidad**
b Completo
c Incompleto

Nº	Código	Descripción del Perdido	a	b	c
1	Lavadora	Sansung Wa16f7I2uww/Ap	2	√	
2	Lavadora	40 Libras Con 6 Programas - LMF18580XKBB0	1	√	
3	Cocina	Mabe Ingenius76ZE-CX0, 4 Quemadores Y Homo.	3	√	
4	Refrigerador	Refrigeradora Indurama Ri 600cr 12 Pies Color Gris	2	√	
5	Cocina	Indurama Andalucia 4 Quemadores, 24 Pulgadas, Grill Eléctrico, Timer Mecánico, Full Booster, Sensores Inteligentes, Blanco	4	√	
6	Refrigerador	Durex RDE267FXHB 12 PIES 267 Litros - Mod. RI-580 CR - Color Blanco	2	√	
7	Secadora	A Gas Whirlpool 7mwgd1705ym	1	√	
8	Cocina	Indurama Oviedo 4 Quemadores, Grill, Touch Control	4	√	
9	Lavadora	Automatica Mabe Lms 19500xsbb0 - Color Blanco	3	√	
10	Refrigerador	Indurama Ri 600cr 12 Pies Color Gris	1	√	
11	Secadora	A Gas Whirlpool 7mwgd1730yw	1	√	
12	Cocina	Mabe Ingenius76ZE-CX0, 4 Quemadores Y Homo.	3	√	
13	Cocina	General Electric JB630RFSS, 4 Zonas De Calor, Homo, Temporizador, Inoxidable 220V	2	√	
14	Refrigerador	Mod. Ri-580 BI - Color Blanco	2	√	
15	Cocina	Mabe Ingenius76ZE-CX0, 4 Quemadores Y Homo.	3	√	
16	Lavadora	Whirlpool 35 Libras - 9 Ciclos De	4	√	
17	Cocina	Indurama Andalucia 4 Quemadores, 24 Pulgadas, Grill Eléctrico, Timer Mecánico, Full Booster, Sensores Inteligentes, Blanco	6	√	
18	Cocina	Indurama Oviedo 4 Quemadores, Grill, Touch Control	4	√	
19	Lavadora	Mabe - 40 Libras Con 6 Programas - LMF18580XKBB0	5	√	
Total			53		

√ = Verificador de cumplimiento.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAE**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP3

1/3

ACTIVIDAD: CONTACTO CON EL PROVEEDOR

Objetivo:

Analizar que las compras de mercadería han sido entregadas por parte de los proveedores en los tiempos estipulados por el administrador.

Procedimiento:

Solicitar los pedidos de compra, correspondientes al periodo auditado.
Solicitar el número de compras efectuadas.

Analizar conjuntamente los documentos de ingreso de mercadería, tomando en consideración la fecha de ingreso, verificando de esta manera que todos los pedidos han sido entregados en el plazo establecido y cumpliendo con los tiempos de entrega acordados.

INDICADOR: % Cumplimiento del proveedor en la entrega

$$\% \text{ Cumplimiento del proveedor en la entrega} = \frac{\# \text{ de compras locales recibidas a tiempo}}{\text{Total de compras locales efectuadas}} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento del proveedor en la entrega} = \frac{6}{10} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento del proveedor en la entrega} = 60\%$$

Conclusión:

La entrega de mercadería por parte de los proveedores no cumple con los tiempos asignados por la administración, evidenciando un 60 % de eficiencia en la entrega oportuna de la mercadería.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP3
2/3

N.	Fecha de pedido	Nombre del proveedor	Fecha de entrega	Recepciones		Observaciones
				A tiempo	Fuera de	
1	2/1/2014	Importadora Electro Amazonas	3/1/2014	√		
2	14/1/2014	Importadora Electro Amazonas	15/1/2014	√		
3	12/3/2014	Importadora Electro Amazonas	13/3/2014	√		
4	15/4/2014	Importadora Electro Amazonas	16/4/2014	√		
5	30/4/2014	Importadora Electro Amazonas	2/5/2014		X	Recibió al día siguiente
6	10/7/2014	Importadora Electro Amazonas	12/7/2014		X	Recibió al día siguiente
7	17/9/2014	Importadora Electro Amazonas	18/9/2014	√		
8	13/10/2014	Importadora Electro Amazonas	14/10/2014	√		
9	18/11/2014	Importadora Electro Amazonas	19/11/2014	√		
10	19/11/2014	Importadora Electro Amazonas	20/11/2014	√		

√ = Verificación de cumplimiento de entrega a tiempo de mercadería solicitada.

X = Verificación de incumplimiento en entrega de mercadería.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CP3

3/3

TITULO: INEFICIENCIA EN LA ENTREGA OPORTUNA DE MERCADERÍA

CONDICIÓN	Durante el año 2014, se realizaron 10 compras al proveedor local, de las cuales solo 8 fueron entregadas a tiempo.
CRITERIO	Según las condiciones pactadas entre el administrador del negocio y el proveedor, los pedidos de compras deben ser entregados en las instalaciones del negocio al siguiente día de efectuar la compra.
CAUSA	El proveedor por falta de una adecuada gestión de organización, no cumple con las condiciones pactadas para la entrega de productos.
EFFECTO	A falta del producto, no se puede disponer de la mercadería a tiempo para atender ventas ya comprometidas, causando insatisfacción en los clientes.
CONCLUSIÓN	De las 10 compras realizadas al proveedor local, solo 6 fueron entregadas a tiempo, lo que ocasiona que no se pueda disponer de la mercadería para atender las ventas en los plazos establecidos, generando insatisfacción en el servicio prestados a los clientes.
RECOMENDACIÓN	El Administrador, establecerá políticas para la recepción de pedidos, las cuales deberán estar definidas por escrito constando las condiciones necesarias y obligaciones que el proveedor deberá cumplir para evitar así futuros inconvenientes.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CP4
1/2

ACTIVIDAD: CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO

Objetivo:

Verificar que las pólizas se encuentren vigentes y cubran las necesidades que requiera el negocio a la fecha de revisión.

Procedimiento:

Solicitar las pólizas que posee el negocio a la fecha de revisión.

Con la información obtenida proceda a revisar la vigencia de las pólizas que posee el negocio, así como la protección mínima requerida de acuerdo a la actividad económica.

INDICADOR: % de pólizas que se encuentran vigentes a la fecha de Auditoría

% De pólizas que se encuentran vigentes a la fecha de Auditoría	=	$\frac{\text{\# Pólizas Vigentes}}{\text{Total Pólizas}}$	X 100
% De pólizas que se encuentran vigentes a la fecha de Auditoría	=	$\frac{0}{1}$	X 100
% De pólizas que se encuentran vigentes a la fecha de Auditoría	=	0	

Conclusión:

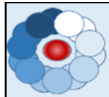
En el examen realizado se puede evidenciar la inexistencia de una póliza de seguros que resguarde la integridad de la mercadería en caso de existir algún siniestro, generando un alto riesgo para el negocio.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CP4

2/2

TITULO: FALTA DE UNA PÓLIZA DE SEGUROS

CONDICIÓN	La administración no ha realizado la renovación anual de la póliza de seguros que disponía el negocio.
CRITERIO	La Administración realiza la renovación de la póliza cada año.
CAUSA	Por una omisión de la administración no se renovó la póliza de seguros que disponía el negocio.
EFFECTO	La falta de una póliza de seguros genera vulnerabilidad en el resguardo de la mercadería ante algún contingente que pueda suscitarse.
CONCLUSIÓN	No se dispone de una póliza de seguros vigente a la fecha de revisión, el encargado del contrato, no realizo la renovación de la póliza de seguros, quedando vulnerable el negocio ante algún contingente.
RECOMENDACIÓN	El administrador deberá establecer fechas anticipadas de renovación del contrato de la póliza de seguros, de esta forma, disminuirá el riesgo potencial que pudiese tener el negocio de suscitarse algún siniestro.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 14-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 14-07-15



COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA
SECTOR DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PAV

Objetivo:

- 1.- Verificar que el proceso de ventas sea realizado de acuerdo a lo planificado por la Administración.
- 2.- Constatar que los objetivos planteados de ventas sean realizados de acuerdo a la planificación.
- 3.- Verificar que el personal, cuente con la capacitación necesaria para proceder con las ventas requeridas por el negocio.

N.	Procedimiento	Ref./ PT	Encargado	Fecha	Horas		Observaciones
					Planificadas	Reales	
1 CAPTACIÓN DE POSIBLES CLIENTES							
	Verifique el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por la administración.	VT1	XN	15/7/2015	8H	8H	
2 ESPECIFICACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.							
	Constata el número de ventas concretadas de acuerdo a las visitas realizadas.	VT2	XN	15/7/2015	8H	8H	
3 MONITOREO Y APOYO VENDEDORES							
	Compruebe el cumplimiento del cupo de ventas asignado por el administrador.	VT3	XN	15/7/2015	8H	8H	
4 NIVEL DE CAPACITACIONES TÉCNICAS COMERCIALES							
	Revise el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo al ingreso de nuevos productos a ser comercializados.	VT4	XN	15/7/2015	8H	8H	

Elaborado por: **XN**

Fecha: 15-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 15-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT1
1/3

ACTIVIDAD: CAPTACIÓN DE POSIBLES CLIENTES

Objetivo:

Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales, con respecto a las visitas programadas por el administrador.

Procedimiento:

Indagar a los vendedores del negocio el número de visitas realizadas en el periodo auditado.

Solicitar la planificación de visitas a la administración.

Con la información antes obtenida se proceda revisar la cantidad de visitas realizadas por parte de los vendedores, con las visitas planificadas por la administración.

INDICADOR: % De visitas efectuadas a clientes potenciales

% De visitas efectuadas a clientes potenciales	=	$\frac{\text{Total Visitas Efectuadas}}{\text{Total Visitas Programadas}} \times 100$
1 % De visitas efectuadas a clientes potenciales	=	$\frac{21}{33} = 64\%$
2 % De visitas efectuadas a clientes potenciales	=	$\frac{23}{33} = 70\%$

Conclusión:

Al culminar la verificación del total de visitas realizadas por parte de los vendedores se pudo evidenciar que el personal de venta número uno y el personal de venta número dos cumplen con el 64 % y 70 % correspondiente mente, de eficiencia en visitas efectuadas a clientes, mostrando una falta de cumplimiento de la programación asignada por la administración.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 15- 07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 15- 07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT1
2/3

Objetivo

Cruce de visitas planificada VS Visitas realizadas

#	Responsable	Cargo	Visitas Programadas											Total	
			Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.		Dic.
1	Geovanny Reinoso	Vendedor	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	4	33
2	Jairo Calderón	Vendedor	4	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	4	33
Total			8	4	4	4	8	4	4	6	8	4	4	8	66

#	Responsable	Cargo	Visitas Efectuadas											Total	
			Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.		Dic.
1	Geovanny Reinoso	Vendedor	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	4	21
2	Jairo Calderón	Vendedor	4	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	3	23
Total			6	2	3	2	5	3	3	4	3	3	3	7	44

Diferencia	2	2	1	2	3	1	1	2	5	1	1	1	1	22
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Elaborado por: **XN**

Fecha: 15-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 15-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

VT1
3/3

TITULO: DEFICIENCIA EN EL NÚMERO DE VISITAS A CLIENTES

CONDICIÓN	La Administración no ha realizado una planificación por escrito hacia los vendedores, así como el seguimiento de las visitas planificadas.
CRITERIO	La administración solicita un mínimo de dos visitas por semana a los vendedores.
CAUSA	Los vendedores no realizan visitas a futuros clientes, debido a que consideran que genera pérdida de tiempo.
EFECTO	La falta de visitas a clientes por parte de los vendedores del negocio, genera una disminución de nuevos clientes y por ende disminución de ingresos al negocio.
CONCLUSIÓN	Al culminar la verificación del total de visitas realizadas por parte de los vendedores se pudo evidenciar que el personal de venta número uno y el personal de venta número dos cumplen con el 64 % y 70 % correspondiente mente, de eficiencia en visitas efectuadas a clientes, mostrando una falta de cumplimiento de la programación asignada por la administración.
RECOMENDACIÓN	El Administrador, debe planificar las visitar a clientes potenciales y dar seguimiento a las mismas generando un documento en el cual los vendedores se comprometan a realizar el procedimiento planificado por el administrador. El personal de ventas, aplicara las estrategias de ventas planificadas por la administración para el buen desempeño de funciones y entrega de resultados.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 15-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 15-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT2
1/3

ACTIVIDAD: ESPECIFICACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.

Objetivo:

Verificar el número de ventas concretadas a partir de las visitas efectuadas a clientes potenciales.

Procedimiento:

Solicitar el listado de clientes que posee el Negocio al 31 de diciembre de 2014.

Verificar el número de ventas realizadas a partir de la planificación de visitas.

Con la información antes descrita proceda a cruzar los registros de visitas realizadas con los documentos de ventas realizados

INDICADOR: % De ventas concretadas a partir de la visita realizada

$$\begin{aligned} \text{\% De ventas concretadas a partir de la visita realizada} &= \frac{\text{Total Ventas Efectuadas a Partir de la Visita}}{\text{Total Visitas Programadas}} \times 100 \\ \text{\% De ventas concretadas a partir de la visita realizada} &= \frac{17}{44} \times 100 \\ \text{\% De ventas concretadas a partir de la visita realizada} &= 39\% \end{aligned}$$

Conclusión:

El personal de ventas al realizar las visitas a los clientes designados, no cumplen con el objetivo de promocionar y vender el producto, evidenciando un 39 % de eficacia en las visitas que realizan los vendedores del Negocio.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 16-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 16-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT2
2/3

Nº	Mes	Visitas	Ventas	Eficacia en Ventas
1	Enero	6	2	33%
2	Febrero	2	0	0%
3	Marzo	3	2	67%
4	Abril	2	0	0%
5	Mayo	5	1	20%
6	Junio	3	1	33%
7	Julio	3	1	33%
8	Agosto	4	2	50%
9	Septiembre	3	1	33%
10	Octubre	3	1	33%
11	Noviembre	3	2	67%
12	Diciembre	7	4	57%
	Total	44	17	39%

Objetivo:

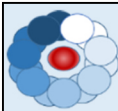
Verificar el número de ventas efectuadas por parte de los vendedores a partir de las visitas efectuadas.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 16-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 16-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS
PROCESO DE VENTAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

VT2

3/3

TITULO: BAJO NÚMERO DE VENTAS A PARTIR DE VISITAS COMERCIALES

CONDICIÓN	De las visitas efectuadas para ofertar los productos, el 39% son ventas efectuadas, con un rendimiento bajo debido a la falta de planificación y seguimiento.
CRITERIO	Aumentando el nivel de visita para ofertar los productos a comercializar, aumentara el porcentaje de clientes y por ende de ingresos al Negocio.
CAUSA	A falta de una planificación, el producto no puede ser ofertado de una manera clara.
EFFECTO	Se evidencia un 61 % de ventas no concretadas a partir de las visitas efectuadas, por parte de los vendedores.
CONCLUSIÓN	De las visitas de oferta de productos solo el 39% son ventas realizadas, mientras el 61% por falta de una planificación no son concretadas.
RECOMENDACIÓN	El Administrador, deberá tomar en consideración los motivos por el cual existe un alto porcentaje de ventas no realizadas por parte de los vendedores realizando nuevas estrategias o procedimientos a seguir para obtener un porcentaje mayor de ventas concretadas a partir de las visitar realizadas.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 16-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 16-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT3
1/2

ACTIVIDAD: MONITOREO Y APOYO VENDEDORES

Objetivo:

Verificar el cupo de ventas asignadas a los vendedores por parte de la administración.

Procedimiento:

Solicitar el cuadro de cupos mensuales realizados por los vendedores.

Solicitar las ventas asignadas a cada vendedor.

Con la información obtenida, se procede a verificar el cumplimiento de metas asignadas por la administración.

INDICADOR: % Cumplimiento de Ventas asignadas

	% Cumplimiento de Ventas asignadas	=	Monto Cumplido	=	x 100
			Monto Asignado		
1	% Ventas concretadas a partir de la visita realizada	=	$\frac{28,097.00}{45,000.00}$	=	62%
2	% Ventas concretadas a partir de la visita realizada	=	$\frac{23,013.00}{45,000.00}$	=	51%

Conclusión:

En el cumplimiento de cupos de ventas establecidas por parte de la administración se evidencia un 62% para el vendedor número uno y un 51% para el vendedor número dos presentando una falta de cumplimiento en la asignación de ventas.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 16-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 16-07-15



**Auditores &
Consultores**

**COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**VT3
2/2**

Objetivo

Cruce de ventas realizadas versus cupos asignados por la administración.

Mes	Vendedor 1 - Geovanny Reinoso												Total
	Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.	Dic.	
Total ventas al mes	2,400.00		3,420.00		1,725.00	4,600.00	2,478.00	1,359.00	1,894.00	2,580.00	3,112.00	4,529.00	28,097.00
Cupo	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	45,000.00
Cumplimiento	64%	0%	91%	0%	46%	123%	66%	36%	51%	69%	83%	121%	62%

Mes	Vendedor 1 - Jairo Calderón												Total
	Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.	Dic.	
Total ventas al mes	1,400.00	-	2,750.00	-	2,476.00	3,200.00	1,576.00	2,683.00	1,453.00	1,497.00	3,024.00	2,954.00	23,013.00
Cupo	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	45,000.00
Cumplimiento	37%	0%	73%	0%	66%	85%	42%	72%	39%	40%	81%	79%	51%

Elaborado por: **XN**

Fecha: 16-07-15

Revisado por: **DAM**

Fecha: 16-07-15



Auditores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT4
1/3

ACTIVIDAD: NIVEL DE CAPACITACIONES COMERCIALES

Objetivo:

Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas por parte de la administración hacia los trabajadores.

Procedimiento:

Solicitar a la administración el número de capacitaciones programadas.
Solicitar las capacitaciones realizadas.

Con el propósito de medir el porcentaje de capacitaciones recibidas en año 2014, proceda a cruzar el número de capacitaciones realizadas versus el número de capacitaciones planificadas.

INDICADOR: % De capacitaciones realizadas

	% De capacitaciones realizadas	=	$\frac{\text{Total Capacitaciones Efectuadas}}{\text{Total Capacitaciones Programadas}} \times 100$	
1	% De capacitaciones realizadas	=	$\frac{2}{3}$	= 67%
2	% De capacitaciones realizadas	=	$\frac{1}{3}$	= 33%

Conclusión:

Al culminar el periodo 2014 se pudo evidenciar que el personal de venta número uno no cumple con el 100% de capacitaciones efectuadas por la administración del Negocio, obteniendo el 67% de capacitaciones recibidas y para el personal de venta número dos cumple con apenas el 33% de capacitaciones recibidas, demostrando una falta de seguimiento en el control de asistencia de capacitaciones planificadas por parte de la administración.

Elaborado por: **XN**

Fecha: 17-07-15

Revisado por: **DAB**

Fecha: 17-07-15



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

VT4
2/3

Objetivo

Cruce de capacitaciones planificada versus capacitaciones realizadas

#	Responsable	Cargo	Capacitación - Programada												Total
			Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.	Dic.	
1	Geovanny Reinoso	Vendedor	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
2	Jairo Calderón	Vendedor	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Total			2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	6

#	Responsable	Cargo	Capacitación - Efectuadas												Total
			Ene	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov.	Dic.	
1	Geovanny Reinoso	Vendedor	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
2	Jairo Calderón	Vendedor	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Total			1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3

Diferencia			1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
-------------------	--	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Elaborado por: XN											Fecha: 17-07-15				
Revisado por: DAB											Fecha: 17-07-15				



Audidores &
Consultores

COMERCIAL CASTILLO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE HALLAZGOS
PROCESO DE VENTAS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

VT4
3/3

TITULO: BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES COMERCIALES

CONDICIÓN	De un total de seis capacitaciones programadas, solo se ejecutaron tres.
CRITERIO	Con una buena capacitación del personal de ventas se obtiene fidelidad y captación de nuevos clientes, de esta manera se generas un crecimiento del negocio.
CAUSA	Bajo rendimiento del personal de ventas en promoción y venta de productos.
EFEECTO	Sin una capacitación previa e información necesaria, el vendedor no podrá desarrollar las ventas asignadas de manera satisfactoria, produciendo un bajo rendimiento para el negocio.
CONCLUSIÓN	Al culminar el periodo 2014 se pudo evidenciar que el personal de venta número uno no cumple con el 100% de capacitaciones efectuadas por la administración del Negocio, obteniendo el 67% de capacitaciones recibidas y para el personal de venta número dos no cumple con apenas el 33% de capacitaciones recibidas, demostrando una falta de seguimiento en el control de asistencia de capacitaciones planificadas, generando vacíos en los vendedores y una falta de acercamiento hacia los clientes.
RECOMENDACIÓN	Planificar de mejor manera las actividades y tiempos en que se realizan las actividades de capacitación del Negocio con el fin de cumplir con los plazos de ejecución de las mismas. Proceder a la entrega inmediata de las planificaciones a cada trabajador asegurando la asistencia y disponibilidad de tiempo.

Elaborado por: XN

Fecha: 17-07-15

Revisado por: DAB

Fecha: 17-07-15

4.1.4 Comunicación de resultados

Quito D.M., a 27 de julio de 2015

Señor

Víctor Castillo N.

Propietario

COMERCIAL CASTILLO

Presente

De mi consideración:

He auditado la gestión de los procesos que intervienen en la comercialización del COMERCIAL CASTILLO, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con las que se desarrollan las actividades.

El examen fue realizado de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia se incluyó técnicas y procedimientos de Auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluar la gestión se utilizó parámetros propios del Negocio, que se aplican en los procesos administrativos eficientes; en el período terminado al 31 de diciembre de 2014.

Atentamente.-



Jonathan Narváez C.

GLOBAL AUDITORES & CONSULTORES

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada al COMERCIAL CASTILLO, especialmente al proceso de comercialización (Compras y Ventas), por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2014, se realiza en cumplimiento de la aceptación de la propuesta enviada al propietario del Negocio el señor Víctor Castillo N., quien acepto mediante la carta emitida el 1 de junio del 2015.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos que interviene en la comercialización (Compras y Ventas) del COMERCIAL CASTILLO, con la finalidad de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética con la que son desarrollados cada uno de los procesos, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, de esta manera se ayudara al Negocio a obtener una Administración más eficaz a través de la aplicación de indicadores de gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de Control Interno del proceso de Comercialización de las áreas que intervienen (Compras y Ventas) del COMERCIAL CASTILLO, con la finalidad de detectar las debilidades y fortalezas de estas.

- Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética, con la que es desarrollada el proceso de Comercialización.
- Dar seguimiento a las actividades del proceso de Comercialización, comprobando el adecuado cumplimiento tanto de los procesos definidos como de los objetivos, políticas y normas.
- Establecer conclusiones y recomendaciones al proceso de Comercialización a través de la entrega de un informe de Auditoría tendiente a su correcta aplicación.

ALCANCE:

Se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al proceso de Comercialización, del COMERCIAL CASTILLO, por el período terminado al 31 de diciembre del 2014.

COMPONENTES AUDITADOS

En la Auditoría de Gestión aplicada al proceso de Comercialización, por el período terminado al 31 de diciembre del 2014, se analizarán los siguientes procesos:

- Compras
- Ventas

INDICADORES A UTILIZAR

Para la evaluación del proceso de Comercialización se utilizarán indicadores que permitieron medir la eficiencia, eficacia, economía y ética del proceso examinado como se muestra a continuación:

COMPRAS

Verificación del stock disponible

$$= \frac{\text{Número total de revisiones de stock realizadas}}{\text{Número total revisiones de Stock planificadas}} \times 100$$

Con este indicador se puede evidenciar el manejo que ha venido desempeñando el stock, mostrando una eficiencia en la verificación del mismo.

Porcentaje de requerimientos atendidos completamente por el proveedor

$$= \frac{\text{\# de Requerimientos Atendidos Completamente}}{\text{\# de Requerimientos enviados al Proveedor}} \times 100$$

Con este indicador se puede evidenciar si cumple con el 100% de requerimientos solicitados y atendidos por los proveedores de manera eficiente hacia el Negocio.

Porcentaje de cumplimiento del proveedor en la entrega del producto.

$$= \frac{\text{\# De Compras Recibidas a Tiempo}}{\text{Total de Compras Locales Efectuadas y Enviados al Proveedor}} \times 100$$

Con este organizador se puede evidenciar el porcentaje de eficiencia en la entrega oportuna de productos.

Porcentaje de pólizas que se encuentran vigentes a la fecha de Auditoría

$$= \frac{\text{\# Pólizas Vigentes}}{\text{Total Pólizas}} \times 100$$

Con este indicador se evidenciaría que tiempo de resguardo utiliza el negocio para prever cualquier tipo de siniestro.

VENTAS

Porcentaje de visitas efectuadas a clientes potenciales

$$= \frac{\text{Total Visitas Efectuadas}}{\text{Total Visitas Programadas}} \times 100$$

Con el indicador se podrá evidenciar si el personal de venta cumple con el porcentaje de eficiencia en la visita efectuada a clientes.

Porcentaje de Ventas concretadas a partir de la visita realizada

$$= \frac{\text{Total Ventas Efectuadas a Partir de la Visita}}{\text{Total Visitas Programadas}} \times 100$$

Con el indicador se podrá evidenciar si los vendedores cumplen con las capacitaciones realizadas por parte de la administración.

Porcentaje Cumplimiento de Ventas asignadas

$$= \frac{\text{Monto Cumplido}}{\text{Monto Asignado}} \times 100$$

Con este indicador se puede evidenciar el cumplimiento de metas asignadas al personal de ventas fijadas por la administración.

Porcentaje de Capacitaciones Recibidas

$$= \frac{\text{Total Capacitaciones Efectuadas}}{\text{Total Capacitaciones Programadas}} \times 100$$

Al medir las capacitaciones recibidas por el personal de venta, se puede identificar el porcentaje de capacitaciones que ha recibido un determinado individuo para el manejo de clientes y productos a comercializar.

CAPÍTULO II

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

El examen de Auditoría de Gestión efectuado al COMERCIAL CASTILLO, se enfocó en los procesos de Comercialización. Por el tipo de Auditoría que se ha realizado se presentan los resultados mediante un resumen de los hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe:

ÁREA DE COMPRAS

- **INEFICIENCIA EN LA ENTREGA OPORTUNA DE MERCADERÍA**

Durante el periodo terminado al 31 de diciembre de 2014, se realizaron diez compras, de las cuales seis fueron entregadas a tiempo ocasionando pérdidas al no disponer del conocimiento de mercadería que se encuentre disponible para atender las ventas en plazos establecidos, causando insatisfacción en el servicio prestados a los clientes.

De acuerdo a las políticas pactadas entre el COMERCIAL CASTILLO y el proveedor la entrega de productos debe realizarse al siguiente día de efectuada la compra.

De acuerdo al resultado obtenido del indicador planteado se evidencia un cumplimiento del 60 % por parte del proveedor en la entrega de mercadería a tiempo, y el 40 % de la mercadería no fue entregada a tiempo por la falta de organización, provocando una falta de disponibilidad de productos a ser comercializados.

CONCLUSIÓN

En el año 2014 no se recibió de manera oportuna el 40% de mercadería solicitada al proveedor, esta situación se origina por la falta de organización del proveedor en la entrega de productos a clientes.

RECOMENDACIÓN

El Administrador, establecerá políticas para la recepción de pedidos, las cuales deberán estar definidas por escrito constando las condiciones necesarias y obligaciones que el proveedor deberá cumplir para evitar así futuros inconvenientes.

- **FALTA DE UNA PÓLIZA DE SEGUROS**

En el periodo comprendido al 31 de diciembre de 2014 el COMERCIAL CASTILLO no disponía de una póliza de seguros vigente a la fecha de revisión, la Administración por la omisión de la fecha de vigencia de la misma, no realizó la renovación de la póliza, quedando vulnerable ante algún contingente.

Se evidencia un 0% en el cumplimiento de la protección a la mercadería adquirida ante algún contingente que pueda presentar el negocio.

CONCLUSIÓN

En el año 2014, no se dispone de una póliza de seguros vigente a la fecha de revisión, el encargado del contrato, no realizó la renovación de la póliza de seguros, quedando vulnerable el negocio ante algún contingente.

RECOMENDACIONES

El administrador deberá establecer fechas anticipadas de renovación del contrato de la póliza de seguros, de esta forma, disminuirá el riesgo potencial que pudiese tener el negocio de suscitarse algún siniestro.

ÁREA DE VENTAS

- **DEFICIENCIA EN EL NÚMERO DE VISITAS A CLIENTES**

El número de visitas planificadas por la administración correspondiente al año 2014, no ha sido realizado de acuerdo a una planificación formal y específica las visitas a realizar por parte del equipo de ventas, demostrando ineficiencia en el proceso requerido en el trabajo.

CONCLUSIÓN

Al culminar la verificación del total de visitas realizadas por parte de los vendedores se pudo evidenciar que el personal de venta número uno y el personal de venta número dos cumplen con el 64 % y 70 % correspondiente mente, de eficiencia en visitas efectuadas a clientes, mostrando una falta de cumplimiento de la programación asignada por la administración.

RECOMENDACIÓN

El Administrador, debe planificar las visitar a clientes potenciales y dar seguimiento a las mismas generando un documento en el cual los vendedores se comprometan a realizar el procedimiento planificado por el administrador.

El personal de ventas, aplicara las estrategias de ventas planificadas por la administración para el buen desempeño de funciones y entrega de resultados.

- **BAJO NÚMERO DE VENTAS A PARTIR DE VISITAS COMERCIALES**

De las visitas realizadas en el año 2014, correspondientes a la oferta de productos solo el 39% son ventas concretadas, mientras el 61% por falta de una planificación no son concluidas.

CONCLUSIÓN

La falta de una adecuada visita de clientes potenciales genera el 39% de eficiencia en las visitas realizadas a los clientes potenciales, presentando una pérdida del 61% de las visitas realizadas.

RECOMENDACIÓN

El Administrador, deberá tomar en consideración los motivos por el cual existe un alto porcentaje de ventas no realizadas por parte de los vendedores realizando nuevas estrategias o procedimientos a seguir para obtener un porcentaje mayor de ventas concretadas a partir de las visitar realizadas.

- **BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES COMERCIALES**

Las capacitaciones previstas por la administración no son cumplidas en su totalidad, de esta manera se generan vacíos en los vendedores y una falta de acercamiento hacia los clientes.

De las 3 capacitaciones programadas, solamente se ejecutan 2, de las cuales el vendedor 1 solo presenta el 67 % de asistencia a las misma y el vendedor 2 el 33%.

CONCLUSIÓN

Al culminar el periodo 2014 se pudo evidenciar que el personal de venta número uno no cumple con el 100% de capacitaciones efectuadas por la administración del Negocio, obteniendo el 67% de capacitaciones recibidas y para el personal de venta número dos no cumple con apenas el 33% de capacitaciones recibidas, demostrando una falta de seguimiento en el control de asistencia de capacitaciones planificadas, generando vacíos en los vendedores y una falta de acercamiento hacia los clientes.

RECOMENDACIONES

El Administrador deberá planificar de mejor manera las actividades y tiempos en que se realizan las actividades de capacitación del Negocio con el fin de cumplir con los plazos de ejecución de las mismas.

Proceder a la entrega inmediata de las planificaciones a cada trabajador asegurando la asistencia y disponibilidad de tiempo.

Atentamente,



Jonathan Narvárez C.

GERENTE GENERAL


GLOBAL – AUDITORES & CONSULTORES

4.1.5 Seguimiento y Monitoreo

Después del informe de Auditoría y haberlo entregado al administrador del negocio, es imprescindible que los involucrados revisen las conclusiones presentadas del proceso auditado, quienes deberán aplicar las recomendaciones para mejorar los aspectos de eficiencia y eficacia.

Es importante mencionar que el trabajo de Auditoría es un proceso continuo; por lo que es necesario que el Propietario en conjunto con el personal que labora en el Negocio, pongan en práctica las recomendaciones emitidas en el presente informe pero sobre todo que se realice un seguimiento continuo.

4.1.5.1 Matriz de Seguimiento

 Audidores & Consultores					COMERCIAL CASTILLO AUDITORÍA DE GESTIÓN SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			<u>MSCC</u>
N.	Título	Recomendaciones	Responsable	Tiempo de Aplicación				
1	INEFICIENCIA EN LA ENTREGA OPORTUNA DE PEDIDOS.	Realizar las compras con una planificación adecuada, presentando por escrito las políticas y procedimientos a seguir por parte de los involucrados (Comprador – Proveedor), con la finalidad que el negocio disponga del stock de productos necesarios para la comercialización, evitando así perjuicios o pérdidas en ventas.	Administrador	1 día				
2	FALTA DE UNA PÓLIZA DE SEGUROS.	Solicitar una póliza de seguro de carácter urgente, obteniendo así un respaldo sobre la mercadería frente algún contingente.	Administrador	1 día				
3	DEFICIENCIA EN EL NÚMERO DE VISITAS A CLIENTES.	Elabore una planificación que contenga el seguimiento de las visitas programadas a potenciales clientes, para el personal de ventas.	Administrador	2 días				
4	BAJO NÚMERO DE VENTAS A PARTIR DE VISITAS COMERCIALES.	Verifique los inconvenientes suscitados por parte de los vendedores, al momento de promocionar al cliente los productos, determinando las fallas existentes y mejorándolas para próximas visitas.	Administrador	1 día				
5	BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES COMERCIALES.	Realice una adecuada planificación de capacitaciones para el personal de ventas así como para todas las personas que intervienen en el proceso de comercialización, a fin de mejorar el conocimiento y la forma de ejecutar el trabajo.	Administrador	2 días				
Elaborado por: XN				Fecha: 29-07-15				
Revisado por: DAB				Fecha: 29-07-15				

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se elaboró un modelo de Auditoría de Gestión aplicado a los procesos de comercialización, evidenciándose que se ha cumplido con el objetivo del trabajo de grado y fue aplicado a una microempresa dedicada a la comercialización de productos de línea blanca.
- Las microempresas dedicadas a la comercialización de productos de línea blanca, son negocios informales, por lo general negocios familiares que no poseen una organización sólida y acorde al entorno que se envuelven.
- La falta de un Manual de Funciones y de documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la microempresa y disminuye el nivel de control.
- La escasa capacitación tanto a los Administradores como del personal, aleja al Negocio en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Finalmente, la propuesta de un MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA LÍNEA BLANCA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON INCIDENCIA EN EL AÑO 2014, se concluyó que puede ser aplicado como objeto de estudio.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el modelo de Auditoría de Gestión al proceso de Comercialización de microempresas dedicadas a la línea blanca.
- Al formar las microempresas dedicadas a la comercialización de productos de línea blanca se debe considerar su creación mediante procedimientos claros, y conforme a las necesidades que requiera la microempresa.
- Implementar un Manual de Funciones que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales; convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y de uso obligatorio.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones para el área Administrativa como del personal de trabajo, con la finalidad de reforzar sus conocimientos para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
- Implementar programas o procedimientos específicos para los indicadores de gestión planteados en el área de Comercialización, con la finalidad de generar una debida aplicación y evaluación, a fin de analizar de manera objetiva la situación de las mismas, y la afectación del desempeño económico en el Negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Adalberto, Z. (2011). *Planificación Estratégica*. Caracas: Texto C.A.
- Almacenes Artefacta. (s.f.). Obtenido de <http://www.artefacta.com.ec/>
- Almacenes Créditos Económicos. (2015). Obtenido de <http://www.creditoseconomicos.com/quienes-somos.aspx>
- Almacenes Japon. (2015). Obtenido de <http://www.almacenesjapon.com/japon/pages/public/aboutUs.jsf>
- Almacenes La Ganga. (s.f.). Obtenido de <http://www.almaceneslaganga.com/empresa.php>
- Benjamín, F. (2007). *Auditoría Administrativa*. México D.F.: Pablo Miguel Guerrero.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*.
- Definición ABC. (s.f.). *Proceso de Comercialización*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>
- Ecasa Ecuatoriana de Artefactos S.A. (2015). *Sobre la empresa*. Obtenido de <http://www.ecasa-la.com/sobrelaempresa.htm>
- Ecuador Contable. (s.f.). Obtenido de http://www.ecuadorcontable.com/index.php?option=com_attachments
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*.

Muñoz, C. (2006). *Auditoría en Sistemas Computacionales*. Editorial Prentice Hall.

Normas Internacionales de Auditoría - 500. (s.f.).

Secretaría de Salud de México. (s.f.). Obtenido de <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/MCONTROLINT.pdf>