



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

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

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA AUDITORA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE IMPORTACIÓN
DE REPUESTOS EN LA EMPRESA AEKIA S.A. CON EL
OBJETO DE MEJORAR LOS TIEMPOS DE NACIONALIZACIÓN”**

ANDREA SALOMÉ QUELAL HIDALGO

**Dr. Luis Rodríguez
DIRECTOR**

**Dr. Rodrigo Aguilera
CODIRECTOR**

Sangolquí, Septiembre 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR
PÚBLICO AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Salomé Quelal Hidalgo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Auditoría de Gestión al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A. con el objeto de mejorar los tiempos de nacionalización”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, septiembre 2010

Salomé Quelal Hidalgo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR
PÚBLICO AUDITOR

CERTIFICADO

Dr. Luis Rodríguez

Dr. Rodrigo Aguilera

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A. con el objeto de mejorar los tiempos de nacionalización”, realizado por Salomé Quelal Hidalgo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a lo expuesto en el párrafo anterior, se recomienda su aplicación y publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Salomé Quelal Hidalgo que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, septiembre 2010

Dr. Luis Rodríguez

DIRECTOR

Dr. Rodrigo Aguilera

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR
PÚBLICO AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Salomé Quelal Hidalgo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Auditoría de Gestión al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A. con el objeto de mejorar los tiempos de nacionalización”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, septiembre 2010

Salomé Quelal Hidalgo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación que representa un esfuerzo por superarme tanto en mi vida profesional como en la personal, se lo dedico a Dios que me ha dado fortaleza espiritual en los momentos difíciles; muy especialmente con todo mi amor a mi padre y madre, Marcia, quien me ha enseñado con su ejemplo a rebasar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible y que sólo hay que esmerarse y sacrificarse, si es necesario, para lograr las metas que nos planteamos. A mi hermana Melanie, por acompañarme en esta etapa y para que le sirva de ejemplo y motivación en su vida estudiantil.

Los ángeles no tienen edad, y hoy te ha tocado a ti subir para poder cuidarme, millón gracias Papito Pepe por ser el único ejemplo a seguir, por ser mi apoyo y más que nada mi amigo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento al Doctor Luis Rodríguez y Doctor Rodrigo Aguilera por su asesoramiento en esta investigación, por instruir durante esta etapa que para alcanzar el éxito se requiere de voluntad, valor y decisión; y a la Ingeniera Natacha González por su apertura, colaboración y confianza en este proyecto que involucra a la Empresa AEKIA S.A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
CERTIFICACIONES	
Declaración de Responsabilidad	i
Certificado de Tutoría	ii
Autorización de Publicación	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	15
INTRODUCCIÓN	19
JUSTIFICACIÓN	21
CAPÍTULO I	23
1. ASPECTOS GENERALES	23
1.1. ANTECEDENTES	23
1.1.1. Base Legal de la Empresa	23
1.1.1.1. Constitución Compañía SERPROAUTO	23
1.1.1.2. Reformas Integral y Codificación Estatutos ...	32
1.1.2. Objetos Sociales de la Empresa	37
1.2. La Empresa	39
1.2.1. Reseña Histórica KIA Motors	39
1.2.1.1. KIA en la actualidad	41
1.2.1.2. KIA en Ecuador	44
1.2.1.2.1. Concesionarios KIA a Nivel	48
Nacional	
1.2.1.2.2. Modelos KIA	54
1.2.1.2.3. Repuestos KIA	58
1.2.1.2.4. Garantías KIA	59

1.2.2. Organigramas	60
1.2.2.1. Organigrama Estructural	60
1.2.2.2. Organigrama Funcional	62
1.2.2.3. Organigrama Personal	79
CAPÍTULO II	81
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
2.1. Misión	81
2.2. Visión	82
2.3. Objetivos	82
2.3.1. Objetivo General	82
2.3.2. Objetivos Específicos	83
2.4. Políticas	83
2.4.1. Política de Desarrollo Organizacional	84
2.4.2. Política de Regulación Interna	84
2.4.3. Política de Selección y Contratación Personal	84
2.4.4. Política de Capacitación	84
2.4.5. Política de Desarrollo Tecnológico	84
2.4.6. Política de Operaciones	85
2.4.7. Política de Atención y Servicio al Cliente	85
2.4.8. Política de Mercadeo	85
2.4.9. Política Administrativa	86
2.4.10. Responsabilidad Social	86
2.5. Estrategias	87
2.6. Principios y Valores	88
2.6.1. Principios	88
2.6.2. Valores Corporativos	88
2.6.3. Prioridades Culturales	89

CAPÍTULO III	90
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	90
3.1. Análisis Interno	90
3.1.1. Conceptos Básicos de Comercio Exterior	91
3.1.1.1. Exportador o Vendedor	91
3.1.1.2. Importador o Comprador	91
3.1.1.3. Bancos Comerciales	91
3.1.1.4. Organismos Regulares y Controladores ...	92
3.1.2. Descripción del Proceso de Importación	92
3.1.3. Regímenes de Importación	94
3.1.4. Tributos Aduaneros	100
3.1.5. Regímenes Especiales	103
3.1.6. Proceso Importación de Repuestos en AEKIA S.A.	103
3.2. Análisis Externo	106
3.2.1. Influencias Macroambientales	107
3.2.1.1. Factor Político	107
3.2.1.1.1. Sector Automotriz	108
3.2.1.2. Factor Económico	111
3.2.1.3. Factor Social	118
3.2.1.4. Factor Tecnológico	121
3.2.1.5. Factor Legal	125
3.2.2. Influencias Microambientales	128
3.2.2.1. Clientes	128
3.2.2.2. Proveedores	128
3.2.2.3. Competencia	129
3.2.2.4. Precio	130

CAPÍTULO IV	131
4. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA AEKIA S.A.	131
4.1. Bases Conceptuales	131
4.1.1. Definición de Auditoría de Gestión	131
4.1.2. Importancia	131
4.1.3. Alcance	132
4.1.4. Clasificación	132
4.1.5. Similitudes y Diferencias con otras Auditorías	133
4.2. Fases del Proceso de Auditoría de Gestión	134
4.2.1. Fase I Planificación Preliminar	135
4.2.1.1. Propósito	135
4.2.1.2. Actividades	135
4.2.1.3. Visita a las Instalaciones de Empresa AEKIA S.A. Centro de Distribución	136
4.2.1.4. Fuentes de Información	138
4.2.2. Fase II Planificación Específica	138
4.2.2.1. Propósito	138
4.2.2.2. Actividades	139
4.2.2.3. Plan Especifico	140
4.2.2.4. Control Interno	142
4.2.2.4.1. Componentes Control Interno	143
4.2.2.4.2. Métodos de Evaluación	144
4.2.2.5. Riesgos de Auditoría	149
4.2.2.6. Programas de Auditoría	151
4.2.3. Fase III Ejecución de Trabajo	154
4.2.3.1. Propósito	154
4.2.3.2. Actividades	154
4.2.3.3. Cumplimiento de los Programas de Auditoría	155

4.2.3.4. Muestreo en la Auditoría	155
4.2.3.4.1. Evidencias Suficientes y Componentes	156
4.2.3.4.2. Elementos	156
4.2.3.4.3. Clases	157
4.2.3.5. Papeles de Trabajo	161
4.2.3.6. Contenido de los Papeles de Trabajo	161
4.2.3.7. Índices y Referenciación	162
4.2.3.8. Marcas de Auditoría	163
4.2.3.9. Novedades de Auditoría	164
4.2.3.10. Archivos de Papeles de Trabajo	165
4.2.3.11. Indicadores de Gestión	166
4.2.3.11.1. Clases de Indicadores	167
4.2.4. Fase IV Comunicación Resultados	167
4.2.4.1. Propósito	168
4.2.4.2. Actividades	168
4.2.4.3. Comunicación al Término de la Auditoría	169
4.2.4.4. Borrador Informa de Auditoría	169
4.2.4.5. Conferencia de Informe de Auditoría	170
4.2.4.6. Informe de Auditoría de Gestión	170
4.2.5. Fase V Supervisión	173
4.2.5.1. Propósito	173
4.2.5.2. Actividades	173
4.2.6. Evaluación Continua	174
CAPÍTULO V	175
5. APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO IMPORTACIÓN REPUESTOS AEKIA S.A.	175
5.1. Auditoría de Gestión al Proceso de Importación Repuestos	

en la Empresa AEKIA S.A. con el objeto de mejorar los Tiempos de Nacionalización	177
5.1.1. Proceso de Importación Repuestos	178
5.1.1.1. Planificación Preliminar	178
5.1.1.2. Planificación Específica	181
5.1.1.2.1. Motivos del Examen	181
5.1.1.2.2. Objetivos del Examen	181
5.1.1.2.2.1. Objetivo General	181
5.1.1.2.2.2. Objetivos Específicos ..	181
5.1.1.2.3. Alcance de la Auditoría	182
5.1.1.2.4. Base Legal	182
5.1.1.2.5. Objetivos de la Empresa	183
5.1.1.2.6. Objetivo Proceso Importación Repuestos	184
5.1.1.2.7. Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	184
5.1.1.2.8. Requerimiento Personal Técnico ..	185
5.1.1.2.9. Equipos y Materiales	185
5.1.1.2.10. Recursos Financieros	186
5.1.1.2.11. Documentos Necesarios	186
5.1.1.2.12. Metodología Trabajo	186
5.1.1.2.13. Programación	188
5.1.1.2.14. Programa de Auditoría	192
5.1.1.2.14.1. Visita a las Instalaciones AEKIA S.A.	194
5.1.1.2.14.2. Entrevista Gerente Repuestos	196
5.1.1.2.14.3. Evaluación Control Interno Proceso Importación	197

5.1.1.2.14.4. Medición Riesgos	201
5.1.1.2.15. Procedimientos y Técnicas ...	209
5.1.1.2.16. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría Proceso de Importación	210
5.1.1.2.17. Hoja de Hallazgos Proceso de Importación	223
5.1.1.2.18. Comunicación Resultados	232
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
6.1. Conclusiones	238
6.2. Recomendaciones	239
6.3. Bibliografía	240
6.4. Anexos	241

LISTADO DE TABLAS

	PÁGINA
Tabla No.1: Cuadro Integración Capital	31
Tabla No. 2: Concesionarios KIA a Nivel Nacional	49
Tabla No. 3: Modelos KIA	54
Tabla No. 4: Repuestos KIA	58
Tabla No. 5: Garantías KIA	59
Tabla No. 6: Funciones Personal KIA	64
Tabla No. 7: Valor CIF	100
Tabla No. 8: Flujograma Proceso Importación	104
Tabla No. 9: Desempleo por Ciudades	119
Tabla No. 10: Personal Ocupado Sector Automotriz	121
Tabla No. 11: Proveedores	128

LISTADO DE GRÁFICOS

	PÁGINA
Gráfico No. 1: Concesionarios KIA a Nivel Nacional	48
Gráfico No. 2: Organigrama Estructural	61
Gráfico No. 3: Organigrama Funcional	63
Gráfico No. 4: Organigrama Personal	80
Gráfico No. 5: Composición Ventas Vehículos	112
Gráfico No. 6: Composición Ventas por Provincia	112
Gráfico No. 7: Importaciones versus Ensamblaje Local	113
Gráfico No. 8: Importaciones por Origen	114
Gráfico No. 9: Ventas por Marca	116
Gráfico No. 10: Repuestos versus Vehículos	117
Gráfico No. 11: Población Económicamente Activa	119
Gráfico No. 12: Similitudes y Diferencias Auditorías	133
Gráfico No. 13: Proceso Auditoría Gestión	134

RESUMEN EJECUTIVO

Objetivo

Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A. que permitirá mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad, maximizando la rentabilidad para la organización y entregando una excelencia de servicio al consumidor final.

Antecedentes

AEKIA S.A. es el Distribuidor autorizado de la comercialización de la marca KIA Motors en el Ecuador; empresa que está funcionando desde Febrero del año 2001. Con más de 33.000 unidades vendidas hasta inicios del 2010, KIA Motors en Ecuador cuenta con una Red de Concesionarios a nivel nacional, Talleres de Servicio Autorizado, y Centro de Distribución de Repuestos, logrando una cobertura del 95% del territorio nacional.

Debido al crecimiento acelerado del mercado automotriz, es indispensable implementar instrumentos que permitan un control de cada aérea, no solo financieros, sino también una Auditoria de Gestión efectiva en el proceso de importación de repuestos en AEKIA S.A.

Desarrollo

La Auditoría de Gestión tiene como propósito evaluar los controles establecidos en los procesos de negocio, como el de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A, tema de la presente investigación.

Importación es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País, para su libre disposición; uso o consumo definitivo, permitiendo identificar oportunidades de mejoras y el desarrollo de recomendaciones para promover ascensos u otras acciones correctivas relacionadas con el proceso, estableciendo un acertado control para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante, constituyendo una herramienta que lleva al auditor por un camino sistemático y ordenado, sin limitar la creatividad.

La investigación incluyó un análisis al detalle de los procedimientos que se ejecutan en el Proceso de Importación, entrevistas con el personal de gerencia y personal que opera en el área, evaluación de documentos, archivos, informes, procedimientos y estrategias.

Una vez analizada la información, se evidenció la falta de políticas y lineamientos en cuanto a unidades obsoletas en el manejo del Inventario de Repuestos como la falta de tiempos establecidos para el desenvolvimiento adecuado del Proceso de Importación por parte de los involucrados en el mismo en aspectos como nacionalización, liquidación y contabilización, ocasionando pérdidas económicas por dichas falencias.

Para mejorar la efectividad de los procesos en la empresa se sugiere implementar manuales de procedimientos y políticas en cuanto al inventario se refiere, considerando las unidades obsoletas para obtener información exacta del mismo, así como rediseñar el proceso de importación al establecer plazos para corregir y agilizar y sobretodo aminorar los tiempos en la nacionalización de los repuestos y por ende los canales de comunicación entre los involucrados para alcanzar el nivel óptimo de desenvolvimiento del mismo.

EXECUTIVE SUMMARY

Objective

To carry out a Management Audit relating to the process of importing spare parts within the company AEKIA S.A. that will allow for improvement of efficiency and effectiveness, thereby maximizing profitability for the organization and providing an excellent service to the customer.

Background

AEKIA S.A. is the authorized distributor for the commercialization of the brand KIA Motors in Ecuador; the company has been operating since February 2001. With more than 33.000 dealers at the start of the year 2010, KIA Motors has a network of dealers on a national level in Ecuador, workshops in the authorized services it provides, and a distribution center of spare parts, resulting in a coverage of 95% of the national territory.

Due to the accelerated growth of the automobile market, the implementation of instruments that allow for control of each area, not only financial but also a Management Audit relating to the process of importing spare parts by AEKIA S.A. is indispensable.

Development

The Management Audit has as its objective the evaluation of the controls that are in effect with regard to the business processes, such as the importing of spare parts by the company AEKIA S.A; the subject of this investigation.

By importing is meant the custom clearance of foreign products that have entered the country, for unrestricted or consumption, allowing for the identification of opportunities for improvement and the development of recommendations to implement promotions of personnel or other corrective measures relating to the relevant process, establishing effective controls to ensure the appropriate manner in which to achieve the proposed aims in a changing environment, and creating a tool that allows the auditor to proceed in a systematic and regulated manner, without limiting creativity.

The investigation included a detailed analysis of the processes that are employed in the process of importing, interviews with management personnel and personnel that works in the relevant area, evaluation of documents, archives, reports, processes and strategies.

Once the information was analyzed, the lack of politics and strategies in relation to obsolete units in managing the inventory of spare parts was proven, such as the lack of established periods for the required performance of the importing process by the persons involved in such process, resulting in economic losses as a consequence of said lacks.

In order to improve the effectiveness of the processes in the company it is advisable to implement process manuals and strategies in relation to the inventory, taking account of obsolete units in order to obtain exact information about the same, as well as reform the process design of importing and establish periods in order to correct, make more effective and, in particular, reduce the time periods of custom clearance of spare parts and the communication channels between the persons involved in order to achieve the highest level of performance.

INTRODUCCIÓN

El mercado de hoy presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, éstas podrán afrontarlas, en la medida que se preparen para ello. La empresa orientada a resultados no es una moda mas, es la necesidad de racionalizar recursos para trabajar la perentoria respuesta oportuna a clientes que exigen lo que están pagando por productos y servicios de excelente calidad.

Para satisfacer estas demandas se trata de involucrar en el trabajo a todos los niveles de la organización, aprovechando la sinergia para la optimización del esfuerzo, planeando estratégicamente al ente, debido a las exigencias y la dinámica evolutiva y agresiva de los mercados.

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes empresas.

En toda organización existen normas, procedimientos e instrucciones que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso.

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar procedimientos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa, así la Auditoría de Gestión, ha surgido como elemento de autocontrol que permite un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto o segmento.

AEKIA S.A. es el Distribuidor autorizado de la comercialización de la marca KIA Motors en el Ecuador; empresa que está funcionando desde Febrero del año 2001,

cuenta con una Red de Concesionarios a nivel nacional y Talleres de Servicio Autorizado.

Debido al crecimiento acelerado del mercado automotriz, es indispensable implementar instrumentos que permitan un control de cada aérea, no solo financieros, sino también una Auditoria de Gestión efectiva en el proceso de importación de repuestos en AEKIA S.A.

La Auditoria de Gestión se define como un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de la misma, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos, describiendo y analizando cada una mediante un control administrativo, midiendo y evaluando su eficiencia, eficacia y economía en relación a las estrategias y al crecimiento de la misma.

Hoy por hoy es un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente el éxito de toda empresa depende, cada vez más, de que su estructura empresarial esté alineada con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran.

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente a la totalidad de la empresa.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio, ya que los entes pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental, por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Así la Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos, ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia. Es clave para que un equipo de trabajo se desarrolle con la capacitación adecuada al reunir los elementos precisos para llevar a cabo una actividad generando un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del consumidor final.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

1.1.1. Base Legal de la Empresa

AEKIA S.A. es el Distribuidor autorizado de la comercialización de la marca KIA Motors en el Ecuador; empresa que está funcionando desde Febrero del año 2001, cuenta con una red de concesionarios a nivel nacional y Talleres de Servicio Autorizado.

1.1.1.1. Constitución Compañía SERPROAUTO S.A.

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA SERPROAUTO S.A.

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 800, 00

Extracto de la Escritura Pública

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, hoy día DIECIOCHO (18) DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL, ante mí, DOCTOR ENRIQUE DÍAZ BALLESTEROS, NOTARIO DÉCIMO OCTAVO DEL CANTÓN QUITO, comparecen a la celebración de la presente escritura: la Compañía Inmobiliaria ABODA SOCIEDAD ANÓNIMA, legalmente representada por su Gerente General señor Licenciado César Fabián Galarza Garcés, conforme se acredita en el nombramiento que se adjunta como habilitante; y, la

Compañía POLIASA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA, legalmente representada por su Gerente General señor Ingeniero Ernesto Andrade Galarza, de conformidad con el nombramiento que se anexa como habilitante. Los comparecientes, son de nacionalidad ecuatoriana, de estado civil divorciado y casado respectivamente, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito, legalmente capaces para contratar y poder obligarse, a quienes de conocer doy fe; ya que me presentan sus documentos de identidad, bien instruidos por mí el Notario en el objeto y resultados de esta escritura pública, a la que proceden libre y voluntariamente de conformidad con la minuta que me presenta para que la eleve a instrumento público, cuyo tenor literal es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: Sírvase incorporar en su Protocolo de Escrituras Públicas una de la que conste el Contrato de Constitución. Simultánea de la compañía SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA que se otorga de conformidad de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES: Comparecen al otorgamiento de la presente escritura pública las siguientes empresas: La Compañía Inmobiliaria ABODA SOCIEDAD ANÓNIMA, legalmente representada por su Gerente General, y la Compañía POLIASA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA, legalmente representada por su Gerente General. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en el Distrito Metropolitano de Quito y sus representadas son compañías constituidas al amparo de las leyes de la República de Ecuador y tienen su domicilio en la Ciudad de Quito.

SEGUNDA.- CONSTITUCION: Las compañías comparecientes por intermedio de sus representantes legales manifiestan que es su voluntad fundar, mediante el presente instrumento la Compañía que se denominará SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA. En consecuencia con esta manifestación de voluntad, hecha libremente y con pleno conocimiento de los efectos llamados a producir, los comparecientes fundan y constituyen esta Compañía mediante el presente acto de constitución simultánea y declaran que vinculan la manifestación de su voluntad, a todas y cada una de las cláusulas de este Contrato.

TERCERA.- ESTATUTO: La Compañía que se constituye mediante la presente escritura pública se regirá por las leyes ecuatorianas y el siguiente estatuto:

ESTATUTO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA.

CAPÍTULO PRIMERO.- DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL, DURACIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

Artículo Primero.- DENOMINACIÓN: La Compañía se denomina SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA. Es una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana.

Artículo Segundo.- DOMICILIO: La Compañía tendrá su domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito. Podrá establecer agencias o sucursales en cualquier lugar del Ecuador o fuera de él previa resolución de la Junta General de Accionistas adoptada con sujeción a la Ley y este estatuto.

Artículo Tercero.- OBJETO SOCIAL: El Objeto Social de la Compañía es: a) La prestación de servicios de mecánica automotriz e industrial; b) El ensamblaje y subensamblaje de vehículos; c) Prestar servicios de soldadura, pintura, enderezada y reparación de vehículos; c) La importación, fabricación, compraventa, exportación, comercialización y distribución de toda clase de vehículos, motores, repuestos, parte y piezas, máquinas y maquinarias en general; acoplados, motores, motocicletas y lanchas; combustibles, aceites, lubricantes, cámaras y neumáticos para automotores; herramientas, piezas, repuestos y accesorios para vehículos, equipos de seguridad y protección industrial; insumos y materias primas; y, d) La prestación de servicios técnicos, administrativos y contables relacionados con el objeto. Para el cumplimiento de su objeto social la Compañía podrá ejecutar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley, prestar servicios y asesoría, celebrar contratos de asociación con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras; adquirir acciones, participaciones o derechos en compañías existentes; promover la constitución de nuevas compañías y participar en el contrato constitutivo; actuar como mandante o mandataria de personas naturales y/o jurídicas y ejercer la representación de empresas nacionales y/o extranjeras.

Artículo Cuarto.- DURACIÓN: El plazo de duración de la Compañía será el de cincuenta años contados a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil, plazo que podrá ampliarse o reducirse a voluntad de la Junta General de Accionistas.

Artículo Quinto.- DISOLUCIÓN ANTICIPADA Y LIQUIDACIÓN: La Junta General de Accionistas podrá acordar, en la forma prevista por la Ley la disolución de la Compañía antes de que fenezca el plazo establecido en el presente estatuto. Para la liquidación de la Compañía se procederá de acuerdo con la Ley.

CAPÍTULO SEGUNDO.- DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS ACCIONES Y DE LOS ACCIONISTAS.

Artículo Sexto.- CAPITAL SOCIAL: El capital autorizado de la Compañía es de mil seiscientos dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 1.600,00) y el suscrito de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 800,00), éste último representado por ochocientas acciones nominativas y ordinarias de un dólar cada una numeradas del cero cero uno al ochocientos. Los títulos representativos de las acciones se emitirán por una o más de ellas y estarán firmados por el Presidente y el Gerente General de la Compañía.

Artículo Séptimo.- REFERENCIAS LEGALES: En todo lo relativo a aumento o disminución de capital, preferencia para la suscripción de acciones y demás asuntos relacionados con el capital social, se estará a lo dispuesto por la Ley.

Artículo Octavo.- TÍTULOS Y ACCIONES: En cuanto al canje, anulación, pérdida, destrucción o deterioro de títulos, a las cesiones, transferencias, prendas y demás asuntos relativos a las acciones, así como lo relacionado con los derechos y obligaciones de los accionistas, se estará a lo dispuesto en la Ley.

CAPITULO TERCERO.- DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.

Artículo Noveno.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: La Compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General de la misma.

Artículo Décimo.- COMPOSICIÓN: La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la Compañía y se compone de los accionistas o de sus representantes o mandatarios con el quórum y en las condiciones que la Ley, los reglamentos de la Superintendencia de Compañías y el presente estatuto exigen.

Artículo Décimo Primero.- ATRIBUCIONES Y DEBERES: Son atribuciones y deberes de la Junta General: a) Designar y remover al Presidente y al Gerente General de la Compañía y fijar sus remuneraciones; b) Conocer anualmente el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias e informes presentados; c) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; d) Establecer la política de la Compañía y vigilar la marcha administrativa y financiera; e) Resolver sobre el establecimiento y cierre de agencias y sucursales; f) Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones; g) Decidir acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía; y, h) Acordar modificaciones al Contrato Social.

Artículo Décimo Segundo.- JUNTA GENERAL ORDINARIA:

El Presidente y/o el Gerente General, por iniciativa propia o a pedido de los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social, convocarán a Junta General Ordinaria una vez al año.

Artículo Décimo Tercero.- JUNTA GENERAL

EXTRAORDINARIA: El Presidente y/o el Gerente General convocarán a reunión extraordinaria cuando lo consideren necesario o cuando lo soliciten por escrito que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social.

Artículo Décimo Cuarto.- CONVOCATORIA:

Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente y/o Gerente General con ocho días de anticipación por los menos al fijado para la reunión.

Artículo Décimo Quinto.- QUORUM:

Para que la Junta General pueda válidamente dictar resoluciones, deberá reunirse en el domicilio y concurrir un número de personas por lo menos la mitad de las acciones suscritas y pagadas.

Artículo Décimo Sexto.- DERECHO A VOTO:

En la Junta General cada acción ordinaria pagada tendrá derecho a un voto.

Artículo Décimo Séptimo.- JUNTAS GENERALES

UNIVERSALES: La Junta General se entenderá convocada y quedará válidamente constituido, en cualquier tiempo y en cualquier lugar del territorio nacional.

Artículo Décimo Octavo.- PRESIDENTE Y SECRETARIO:

Las Juntas Generales serán presididas por el Presidente de la Compañía o, en su ausencia, por el accionista o su representante que se eligiere en la respectiva Junta para el efecto.

Artículo Décimo Noveno.- EJERCICIO ECONÓMICO:

El ejercicio económico de la Compañía se iniciará el Primero de Enero y terminará al Treinta y Uno de Diciembre de cada año.

Artículo Vigésimo.- APROBACIÓN DE BALANCES:

No podrá ser aprobado ningún balance sin previo informe, a disposición se pondrá dicho balance, así como las cuentas y documentos de soporte correspondientes, por lo menos treinta días antes de la fecha en que se reunirá la Junta General que lo aprobará.

Artículo Vigésimo Primero.- FONDO DE RESERVA LEGAL:

La propuesta de distribución de utilidades contendrá, necesariamente, la destinación de un porcentaje no menor al diez por ciento de ellas para la formación de la reserva legal.

Artículo Vigésimo Segundo.- RESERVAS FACULTATIVAS Y ESPECIALES Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES:

Una vez hecha la deducción a la que se refiere el artículo precedente, la Junta General de Accionistas podrá decidir la formación de reservas facultativas o especiales.

Artículo Vigésimo Tercero.- ACCESO A LOS LIBROS Y CUENTAS:

La inspección y conocimiento de los libros de la Compañía, de sus cuentas, cartera, correspondencia y

documentos en general, solo podrá permitirse a las entidades y personas que se hallen facultadas para ello en virtud de contrato o por disposición de la Ley.

Artículo Vigésimo Cuarto.- NORMAS SUPLETORIAS: Para todo aquello no previsto en este estatuto se aplicarán las normas contenidas en la Ley de Compañías y en las resoluciones expedidas por la Superintendencia de Compañías.

CUARTA.- SUSCRIPCIÓN Y PAGO DE ACCIONES: Los fundadores suscriben un capital de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 800,00), dividido en ochocientas acciones nominativas y ordinarias de un dólar cada una. Pagan en numerario el veinte y cinco por ciento del valor total de las acciones, conforme consta del comprobante de depósito bancario que se agrega y acuerdan pagar el saldo del capital en numerario en el plazo máximo de veinte y cuatro meses a contarse desde la fecha de inscripción de la constitución de la compañía en el Registro Mercantil.

El cuadro de integración del capital suscrito, por lo tanto, es el siguiente:

Tabla No1. Cuadro Integración Capital

<i>Accionista</i>	<i>Capital Suscrito</i>	<i>Capital Pagado</i>	<i>Por Pagarse</i>	<i>%</i>
INMOBILIARIA ABODA S.A.	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 300,00	50%
POLIASA DEL ECUADOR S.A.	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 300,00	50%
TOTAL	\$ 800,00	\$ 200,00	\$ 600,00	100%

Fuente: AEKIA S.A.

QUINTA.- DECLARACIONES FINALES: Expresamente los fundadores de la Compañía declaran y acuerdan lo siguiente: a) Que se encuentran conformes con el texto del estatuto que regirá a la Compañía y que aparece transcrito en la cláusula tercera del presente instrumento; b) Autorizar al doctor Marcelo Torres para que, a nombre de los fundadores, realice ante la Superintendencia de Compañías y demás organismos competentes, todos aquellos trámites que sean necesarios para el establecimiento legal de esta compañía, incluyendo su inscripción en el Registro Mercantil; c) Autorizar al señor César Galarza para que, convoque a la primera Junta General de Accionistas de la Compañía la que tendrá por objeto, necesariamente, la designación de los funcionarios.

1.1.1.2. Reformas Integral y Codificación de Estatutos

REFORMAS INTEGRAL Y CODIFICACIÓN DE ESTATUTOS COMPAÑÍA AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA

RUC: 1791739205001

Extracto de la Escritura Pública

En la Ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, hoy día CUATRO (04) DE ENERO del año dos mil uno, ante mí Doctor ENRIQUE DÍAZ BALLESTEROS, NOTARIO DÉCIMO OCTAVO DEL CANTÓN QUITO, comparece la Compañía AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA debidamente representado por su Gerente General, señor César Fabián Galarza Garcés; y, debidamente autorizado por la Junta General de Accionistas, de conformidad con el nombramiento y acta que se agregan como habilitantes. El

compareciente es de nacionalidad ecuatoriana mayor de edad, de estado civil casado, domiciliado en esta ciudad de Quito, legalmente capaz para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe, ya que me presenta su documento de identidad; bien instruido por mí el Notario, en el objeto y resultados de esta escritura, a la que proceden libre y voluntariamente de conformidad con la minuta que me presentan para que la eleve a instrumento público, cuyo tenor literal es el siguiente: SEÑOR NOTARIO: En el registro de escrituras públicas a su cargo, dígnese extender una de la que conste la reforma integral y codificación de estatutos, de la compañía AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTE: Comparece al otorgamiento de esta escritura pública el señor César Fabián Galarza Garcés, en su calidad de Gerente General de la Compañía AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA, como se acredita con el nombramiento que se agrega como documento habilitante.

SEGUNDA.- ANTECEDENTES: a) La Compañía AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA se constituyó con el nombre de SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Octavo del Cantón Quito doctor Enrique Díaz Ballesteros, el dieciocho de Agosto del año dos mil, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el día once de Septiembre del dos mil. b) Mediante escritura pública celebrada ante la Notaria Décimo Octava Suplente del Cantón Quito, doctora Rosario Naranjo Heredia, el once de Octubre del dos mil, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el día nueve de Noviembre del dos mil, se

procedió con el cambio de denominación de la Compañía SERPROAUTO SOCIEDAD ANÓNIMA al de AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA, lo cual fue autorizado por la Superintendencia de Compañías mediante resolución número OO.Q.IJ. DOS NUEVE CINCO NUEVE de diez y ocho de Octubre del dos mil. c) La Junta General Universal de Accionistas de la Compañía reunida el catorce de Noviembre del dos mil resolvió realizar la reforma integral y codificación de los estatutos sociales. La Junta autorizó, además, al Gerente General instrumentar dicha reforma de estatutos y suscribir la correspondiente escritura pública.

TERCERA.- REFORMA INTEGRAL Y CODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS: El Gerente General, en cumplimiento a lo resuelto por la Junta General de Accionistas reforma los estatutos sociales de AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA, los mismos que tendrán el siguiente texto:

ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA.

CAPITULO PRIMERO.- DE LA SOCIEDAD.- Artículo Primero.- La denominación de la Compañía es AEKIA SOCIEDAD ANÓNIMA, constituida bajo las leyes del Ecuador.

Artículo Segundo.- El domicilio de la Compañía es el Distrito Metropolitano de Quito. La Junta General de Accionistas puede establecer, suprimir o fundar las sucursales, agencias y establecimientos que estime necesarios, en ciudades o lugares del Ecuador o en el extranjero.

Artículo Tercero.- La Compañía está prohibida de garantizar operaciones a cargo de terceros y otorgar préstamos directos en dinero a persona alguna natural o jurídica.

CAPÍTULO SEGUNDO.- CAPITAL Y ACCIONES.-

Artículo Cuarto.- El capital autorizado de la Compañía es de mil seiscientos dólares de los Estados Unidos de América y el capital suscrito y pagado es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. Este último está representado por ochocientas acciones nominativas y ordinarias de un dólar cada una.

Artículo Quinto.- DISOLUCIÓN ANTICIPADA Y

LIQUIDACIÓN: La Junta General de Accionistas podrá acordar, en la forma prevista por la Ley la disolución de la Compañía antes de que fenezca el plazo establecido en el presente estatuto. Para la liquidación de la Compañía se procederá de acuerdo con la Ley.

CAPÍTULO TERCERO.- DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.-

Artículo Sexto.- El gobierno, la administración y dirección de la sociedad estará a cargo de la Junta General de Accionistas, del Directorio, del Presidente del Directorio, Vicepresidente del Directorio, Presidente Ejecutivo y Gerente General.

Artículo Séptimo.- La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la sociedad. La Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y

tomar las decisiones que juzgue convenientes a la defensa de los intereses de la Compañía.

Artículo Octavo.- La responsabilidad de los accionistas se limita al valor de sus acciones.

Artículo Noveno.- Los accionistas tienen derecho a voto en proporción al valor pagado de sus acciones.

Artículo Décimo.- La compañía llevará un libro denominado Registro de Acciones y Accionistas en el que se anotarán los nombres de los titulares de las acciones y se registrarán las suscripciones y transferencias para que tengan valor. La transferencia de las acciones se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

CAPÍTULO CUARTO.- DEL DIRECTORIO.- Artículo Décimo Primero.- El Directorio estará integrado por siete directores principales y siete directores suplentes designados por la Junta General de Accionistas. No se requiere ser accionista para ser designado director.

CAPÍTULO QUINTO.- Artículo Décimo Segundo.- EJERCICIO ECONÓMICO: El ejercicio económico de la Compañía se iniciará el Primero de Enero y terminará al Treinta y Uno de Diciembre de cada año. El balance, que lo presentarán el Gerente General y el Directorio a la Junta General, irá acompañado de las explicaciones necesarias que deberán tener como antecedente la contabilidad de la Compañía.

Artículo Décimo Tercero.- La Junta General resolverá sobre la distribución de utilidades y constitución de reservas voluntarias o facultativas, así como de fondos especiales y gratificaciones.

Artículo Décimo Cuarto.- De las utilidades se separará anualmente por lo menos el diez por ciento de ellas, para formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

CAPÍTULO SEXTO.- DURACIÓN.- Artículo Décimo Quinto: La Sociedad tendrá la duración de cincuenta años a contarse desde la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil, plazo que por resolución de la Junta General podrá ser restringido o prorrogado.

DISPOSICIONES GENERALES.- Artículo Décimo Sexto: En caso de disolución de la Compañía, la liquidación se efectuará por medio del Gerente General, salvo que la Junta General resolviere expresamente otra cosa. Tanto la liquidación de la sociedad que se haga al vencimiento del plazo previsto en estos estatutos, como la que pudiere hacerse en fecha anterior a la terminación del plazo, se hará en la forma, términos y cumpliendo con los requisitos determinados en la Ley.

1.1.2. Objetos Sociales de la Empresa

El Objeto Social de la Compañía es:

- a) La fabricación y ensamblaje de vehículos, motores, carrocerías y partes, y piezas automotrices;

- b) La importación, fabricación, compra – venta, exportación, comercialización y distribución de toda clase de vehículos, equipos, motores, máquinas, maquinarias, combustibles, lubricantes, cámaras y neumáticos para automotores; herramientas, piezas y repuestos y accesorios para vehículos, insumos y materias primas;
- c) La prestación de servicios de mantenimiento y reparación automotriz, enderezada, pintura, lubricación y lavado de vehículos, balanceo y alineación de llantas, rectificación de motores y vulcanización;
- d) La ejecución de trabajos de mecánica industrial, metalmecánica y mecánica automotriz;
- e) La prestación de servicios de mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria industrial;
- f) La prestación de servicios de administración comercial y de asesoría en el manejo y dirección de empresas; y,
- g) La ejecución de operaciones de maquila.

Para el cumplimiento de su objeto social la Compañía podrá ejecutar toda clases de actos y contratos permitidos por la Ley, prestar servicios y asesoría, celebrar contratos de asociación con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras; adquirir para sí acciones, participaciones o derechos en compañías existentes; promover la constitución de nuevas compañías y participar en el contrato constitutivo; actuar como mandante o mandatario de personas naturales y/o jurídicas y ejercer la representación de empresas nacionales y/o extranjeras.

Podrá también ejecutar válidamente todos los actos civiles y/o mercantiles lícitos relacionados con su objeto, así como realizar importaciones y exportaciones y formar parte de otras compañías.

1.2. La Empresa

Según Henri Fayol Empresa es:

“Empresa es una entidad conformada básicamente por personas, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.¹

1.2.1. Reseña Histórica KIA MOTORS



KIA Motors nació en Corea a mediados de la década de los 40 como productora de bicicletas, con el nombre de Kyungsung Precision Industry.

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

“En 1961 KIA produjo la primera motocicleta, sin embargo, es en la década de los 70 donde se da inicio a la KIA fabricante de vehículos con el lanzamiento de la línea Titan o Boxer, el primer camión fabricado, asimismo dio inicio a la construcción del motor de gasolina en 1973, y en octubre de 1974, originó el van de pasajeros conocido como Brisa, primer vehículo en ser exportado, y, conjuntamente en 1978 promovió el motor de diesel”.²

A partir de los años 80, se inicia la producción de modelos propios, destacando entre ellos vehículos de gran éxito no sólo en el mercado local, sino también a nivel internacional, entre ellos los minibuses y furgones Besta, los camiones livianos K – 2700, y los automóviles Pop y Avella, entre otros.

A principios de los 90, KIA abre filiales en Estados Unidos y Europa, con el lanzamiento del Sephia en ambos continentes, dando inicio a un progresivo éxito en ambos mercados. Desde ese momento, KIA inicia un crecimiento sostenido, apoyado por grandes empresas automovilísticas europeas, que le permitieron ser la productora para Asia de los modelos Peugeot y Fiat. A partir de 1999 se forma el grupo automotriz Hyundai – KIA.

Mundialmente KIA tiene 179 distribuidores directos, más de 3.300 concesionarios en 160 países, empleando a más de 32.000 personas.

² <http://www.kiamotors.com>

KIA cuenta con 12 plantas de manufactura y ensamblaje en 7 países, produciendo más de 1,1 millones de vehículos al año.

La palabra KIA se deriva del carácter chino KI que significa levantarse hacia, y A, que refiere a Asia. Por lo que KIA es levantarse o ir a Asia.

1.2.1.1. KIA en la Actualidad

KIA Motors es un fabricante de autos basado en el constante crecimiento sustentado en la búsqueda de la optimización de la calidad de nuestros modelos, ofreciendo una nueva generación de productos a la vanguardia del diseño, pensados para aquellos de alma joven.

Por su parte, el slogan “El poder de Sorprender” representa el compromiso de KIA por superar las expectativas de los clientes a través de la innovación automotriz, a la vez que expresa los atributos excitantes y atrapantes de la marca KIA.

KIA Motors (기아자동차 주식회사) tiene la oficina central en Yangjae – dong, Seocho – gu, Seúl, Corea del Sur.

Actualmente, el grupo automotriz Hyundai – KIA ha pasado a ser el quinto grupo manufacturero de autos en el mundo.

KIA Motors en Estados Unidos tiene sus oficinas centrales en Irvine California y una red aproximada de 640 concesionarios.

El 20 de Octubre de 2006, KIA Motors América inauguró su primera planta de montaje estadounidense en el West Point, Georgia con un coste inicial de más de 1.000 millones de dólares. La nueva planta produjo aproximadamente 300.000 vehículos por año y creó 5.000 empleos en los Estados Unidos, lo cual significó una posición mejorada para apoyar y cubrir la creciente demanda y ventas de un mercado clave, como es el mercado norteamericano.

KIA Motors en Europa cuenta con una red de 1.800 concesionarios, en este mercado se incrementó la demanda por los modelos de la marca Morning, Cerato, Sportage y Sorento, siendo estos los más vendidos en dicho continente.

Con la planta de Eslovaquia y una segunda planta en China, que están funcionando a partir del año 2007, permitió a KIA, poder cubrir de una mejor manera las necesidades de sus consumidores en dos de los mercados estratégicamente más importantes del futuro.



Del total de unidades exportadas el 60% se concentra en los mercados de Estados Unidos y Europa.

Para este año KIA Motors, potenciará su presencia en la región de América Latina, la alta demanda de los productos KIA en Norteamérica y los mercados Europeos congestionó las fuentes de suministro y perjudicó a América Latina, que no pudo ser suficientemente suplida de los vehículos que pedían los mercados de la región.

KIA ha hecho los correctivos que ha convenido con los operadores latinoamericanos, revirtiendo la situación a partir de este mismo año, aumentando progresivamente las asignaciones. Apreció que hay un cambio en la demanda latinoamericana, antes principalmente de automóviles económicos y que ahora busca vehículos para un target más alto.

En el 2007, se anticipó a los planes que tenía para 2010, y con la venta global de 3.961.629 unidades, el grupo Hyundai – KIA es una de las cinco fábricas automotrices más grandes del mundo, subiendo desde el puesto número once al quinto.

Las ventas de la firma asiática alcanzaron un volumen de 470.000 unidades en los tres primeros meses de 2010, lo que supone un incremento del 46,9% si se compara con las 320.000 unidades vendidas en 2009, evidenciando así un claro crecimiento en el mundo automotriz.

Por regiones, KIA Motors entregó 105.000 vehículos hasta marzo en Corea del Sur, un 32,7% más, mientras que sus ventas en Estados Unidos crecieron un 11,3%, hasta 77.000 unidades, así como un 28,6% en Europa, con 68.000 unidades, un 151,8% en China, con 85.000 unidades. En el resto del mundo sus entregas aumentaron un 58,6%, hasta 136.000 unidades.

1.2.1.2. KIA en Ecuador

“AEKIA S.A. es el Distribuidor autorizado de la comercialización de la marca KIA Motors en el Ecuador; empresa que está funcionando desde Febrero del año 2001. Con más de 33.000 unidades vendidas hasta inicios del 2010, KIA Motors en Ecuador cuenta con una red de concesionarios a nivel nacional y Talleres de Servicio Autorizado que



atiende en las provincias de Imbabura, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Loja, Guayas, Manabí, El Oro y Pastaza, logrando una cobertura del 95% del territorio nacional”.³

³ <http://www.kia.com.ec>

Asimismo, cuenta con el Centro de Distribución de Repuestos, con instalaciones que superan los tres mil metros cuadrados, permitiendo abastecer en forma rápida las necesidades de los servicios a lo largo de todo el país, garantizando una disponibilidad inmediata, a través de la logística desarrollada desde el puerto a la bodega y en conjunto con la Red de Concesionarios Autorizados, obteniendo a disposición de los clientes tanto internos como externos, la mas amplia gama de Repuestos KIA originales; donde si por alguna razón, la pieza que se necesite no estuviera en existencia, se asegura su importación Vía Aérea, Marítima o Courier de la forma más eficiente y sin costos adicionales para el usuario. Contamos con:

- Más de 100.000 unidades vendidas en repuestos;
- 3.400 metros cuadrados de bodega;
- Más de 60.000 ítems en stock;
- 7.858 líneas, e;
- Inventario de \$1.393.000,00 dólares

Con la oferta de este servicio en el mercado los beneficios a los clientes portadores de un automotor KIA, son:

- Valorizan su vehículo y la seguridad de su familia,
- Están diseñados y fabricados para durar,
- Brindan mayor economía de combustible y aseguran el buen desempeño de su vehículo,
- Los repuestos de carrocería están hechos a la medida calzan perfecto y están protegidos de la corrosión,

- Evitan daños en el motor, cuyas reparaciones resultan ser siempre mayores y costosas,
- Protegen el medio ambiente,
- Mantienen la garantía de su vehículo,
- Existe la garantía de un año o 20.000 Km y/o 5 años o 100 mil Km, tanto en repuestos como en automotores, respectivamente.

Los Repuestos Originales KIA están desarrollados con los mismos estándares de calidad de las piezas congénitas de fábrica, y por lo tanto, el vehículo conserva las características iniciales después de cualquier eventualidad que requiera repuestos, partes o piezas y/o accesorios.



Actualmente KIA Motors en Ecuador, ofrece trece modelos entre automóviles, vans, todo terreno y comerciales. En el 2010 llegarán nuevos modelos que permitirán continuar con el crecimiento de la marca y cumplir diferentes retos fortaleciendo la presencia en el territorio. En el trimestre vigente del año en curso se lanzó nuevos modelos al mercado como el Cerato Koup, la nueva versión del Sportage SI Evolution, y el KIA Cadenza.

KIA MOTORS registró un excelente 2009 al cierre del balance del año en todo el mundo. En el caso de Ecuador, la marca

coreana fue la de mayor crecimiento escalando posiciones y llegando a ser parte del Top 5 de Ventas en el país. La marca coreana ocupó el 5to lugar y los planes para este año es subir al 3er puesto en ventas en el país.

De acuerdo a cifras oficiales de AEKIA Ecuador, en el 2009 los vehículos de mayor demanda fueron el KIA Rio Stylus con un 30.9% (1681 unidades), seguido del Sportage con un 27.8% (1511 vehículos). En el balance total del año pasado, frente al 2008, la marca registra un incremento del 30% en sus ventas, superando, así las 5.000 unidades colocadas en todo el país, a pesar de que la industria automotriz decreció 20%.

Servicio Profesional

Nuestro compromiso con la calidad también es aplicado al personal que ofrece servicio técnico. Cada uno de los técnicos automotrices que trabajan en los Talleres de Servicio Autorizado recibe constante capacitación con estándares de tecnología establecidos por KIA MOTORS CORPORATION.

Manuales y procedimientos son actualizados constantemente, esto se suma a periódicas visitas de técnicos coreanos para la supervisión y evaluación permanente del personal técnico de Ecuador.

Technical Hot Line Center

KIA Motors Ecuador (AEKIA S.A.) fue nombrada como un Technical Hot Line Center. Este es un privilegio que pocos

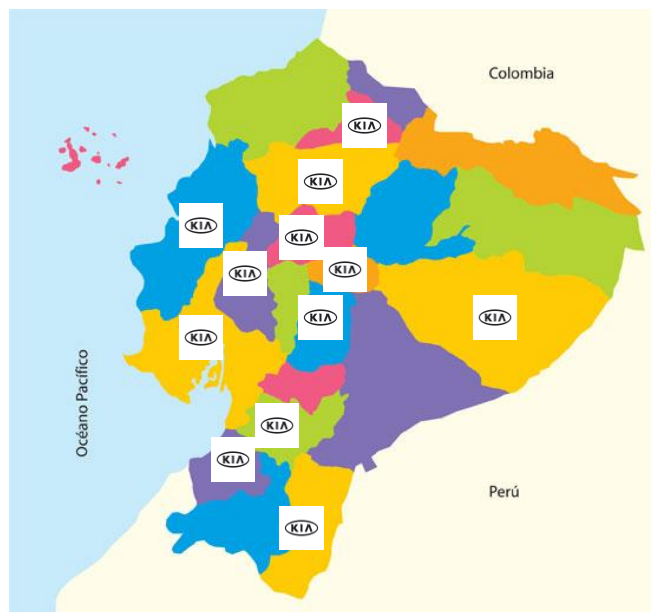
distribuidores en el mundo de KIA Motors lo tienen, en el caso de Sudamérica solo Ecuador y Chile lo han obtenido, lo que garantiza un nivel de Servicio Postventa con los mejores estándares internacionales. Nuestros clientes pueden sentirse seguros porque obtendrán:

- Servicio rápido y efectivo
- Ahorro en el mantenimiento de su vehículo

Ser un Technical Hot Line Center, significa que nuestro equipo de Ingenieros de Postventa de KIA Motors Ecuador, al tener un altísimo nivel técnico están en capacidad de dar soporte a todos los concesionarios del Ecuador y de Sudamérica.

1.2.1.2.1. Concesionarios KIA a Nivel Nacional






Gráfico No1. Concesionarios Kia a Nivel Nacional



Fuente: AEKIA S.A.

Elaborado por: Salomé Quelal

Tabla No2. Concesionarios Kia a Nivel Nacional

PROVINCIA	CONCESIONARIO	ESTABLECIMIENTO
<p>Manabí</p>	<p>Asiauto Manta Av. 4 de Noviembre y Calle 19</p>	
	<p>Asiauto Portoviejo Calle 15 de Abril diag. Fábrica de Tubo Guillen</p>	
<p>Guayas – Guayaquil</p>	<p>KMOTOR Av. De las Américas S/N frente a la puerta principal del Aeropuerto J.J. Olmedo</p>	
	<p>EICA Av. Juan Tanca Marengo Km 2 ½</p>	
	<p>KMOTOR 2 Av. Orellana, frente a Edificio las Cámaras</p>	

<p>Los Ríos – Quevedo</p>	<p>MERQUIAUTO Vía Babahoyo Km 1 ½ Sector La Josefina # 1</p>	
<p>Santo Domingo de los Tsáchilas</p>	<p>EMPROMOTOR Av. Chone No. 200 y Pedro Vicente Maldonado</p>	
	<p>EMPROMOTOR 2 Av. Quevedo KM 5 1/2, Gasolinera Terpel</p>	
<p>Cotopaxi – Latacunga</p>	<p>Asiauto Latacunga Av. Benjamín Terán y Antonia Velásquez, esquina</p>	
<p>Tungurahua – Ambato</p>	<p>AUTOSCOREA Atahualpa Av. Atahualpa y Victor Hugo</p>	

Imbabura – Ibarra

AUTOCOREA
Cumandá
Av. 12 de Noviembre y
Juan cajas (Redondel
de Cumandá)



AUTHESA
Av. Mariano Acosta y
Manuela Cañizares



Asiauto Orellana
Av. Orellana E9-79 y
Pinzón



Asiauto Mariana de
Jesús
Av. Mariana de Jesús y
Gaspar de Carvajal Esq.



Asiauto Sur
Av. Maldonado 11672 y
Saraguro (San Bartolo)



Pichincha – Quito

Asiauto Cumbayá
Av. Interoceánica Km 7
1/2, villa Cumbayá (junto
a gasolinera Primax y
Supermaxi)



	<p>EICA Panamericana Norte Panamericana Norte y Nicolás Urquiola</p> <p>Asiauto Condado Av. Mariscal Sucre y Av. De la Prensa, Condado Shopping</p> <p>Asiauto Seis de Diciembre Av. 6 de Diciembre N60-101 y Santa Lucía</p>	  
<p>El Oro – Machala</p>	<p>EICA Av. Paquisha Km. 0,5 Vía a Pasaje</p>	
<p>Loja</p>	<p>MOTRICENTRO Loja Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno Esq.</p>	
<p>Azuay – Cuenca</p>	<p>MOTRICENTRO Av. Gil Ramirez Davalos 1434 y Turuguayco</p>	

***Chimborazo –
Riobamba***

Asiauto Riobamba
Av. Daniel León Borja
37-68 y Brasil



Pastaza – Puyo

MERQUIAUTO
Av. Alberto Zambrano y
9 de Octubre, esquina











Fuente: AEKIA S.A.





Elaborado por: Salomé Quelal




1.2.1.2.2. Modelos KIA

Tabla No3. Modelos KIA

<i>Modelos/Precios</i>		\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 50.000
<i>Automóviles</i>	Picanto					
	Rio Xcite					
	Rio Stylus					
	Cerato Forte					

	Magentis					
	Opirus					
Vans	Rondo					
	Grand Carnival					

<p><i>Todo Terreno</i></p>	<p>Soul</p>					
	<p>Sportage</p>					
	<p>Sorento</p>					
	<p>Mohave</p>					

<i>Comerciales</i>	K3000				
	Pregio				
<i>Nuevos</i>	Cerato Koup				

Fuente: AEKIA S.A.

Elaborado por: Salomé Quelal

1.2.1.2.3. Repuestos KIA

Tabla No4. Repuestos KIA

AIRE	COURIER	MAR
Aceite transmisión (srt)	Bocín	Bomba
Asiento palanca cambios (rio2)	Bomba aceite	Cañería
Bujía	Cañería -dir/hid	Depurador
Cenicero	Caucho-tope (varios)	Disco Freno
Emblema ex	Cubo-sincronizado (pic)	Foco
Empaque	Depurador-aire,cj (rs 07)	Manguera
Espejo ret,lh (prg fl)	Disco freno frt (spg04fl)	Pluma
Faro	Empaque	Rodamiento
Filtro-aire	Espaciador (prg)	Sello-aceite
Foco	Espaciador (varios)	Soporte
Parabrisas	Etiqueta	Sujetador
Pastillas freno	Evaporador,cj (rs 07)	Tapa
Perno	Foco (pic 08)	Tornillo
Radiador	Guía válvula escape	Tuerca
Zapata freno	Juego cable bujías	Válvula

Fuente: AEKIA S.A.

Elaborado por: Salomé Quelal



1.2.1.2.4. Garantía KIA

Tabla No5. Garantías KIA



Todos los vehículos KIA tienen el respaldo total de garantía, cuanto usted adquiere cualquiera de nuestros modelos recibe un certificado de garantía con un completo instructivo de mantenimiento. La garantía de KIA Motors en los vehículos es por CINCO AÑOS o 100.000 Kilómetros. Solo una marca con un total compromiso con sus consumidores puede otorgar algo así. Siéntase seguro y respaldado, contamos con 16 Talleres de Servicio Autorizado en las principales ciudades del Ecuador.



Todos los repuestos originales KIA tienen una garantía de UN AÑO o 20.000 KILOMETROS, porque la calidad es uno de los principales lemas para KIA Motors. Para la disponibilidad de repuestos y piezas de recambio, es importante anotar que cada distribuidor tiene acceso ON LINE a una red mundial exclusiva que lo enlaza con el centro de producción en KIA en Corea, esto significa que automáticamente se verifica el stock de piezas y partes de acuerdo a la demanda de cada mercado, asegurando la disponibilidad de los repuestos para cada necesidad.

Fuente: AEKIA S.A.
Elaborado por: Salomé Quelal

1.2.2. Organigramas

Según Harold Koontz Heinz Wehrich organigrama es:

“Es la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo”.⁴

Además, son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

1.2.2.1. Organigrama Estructural

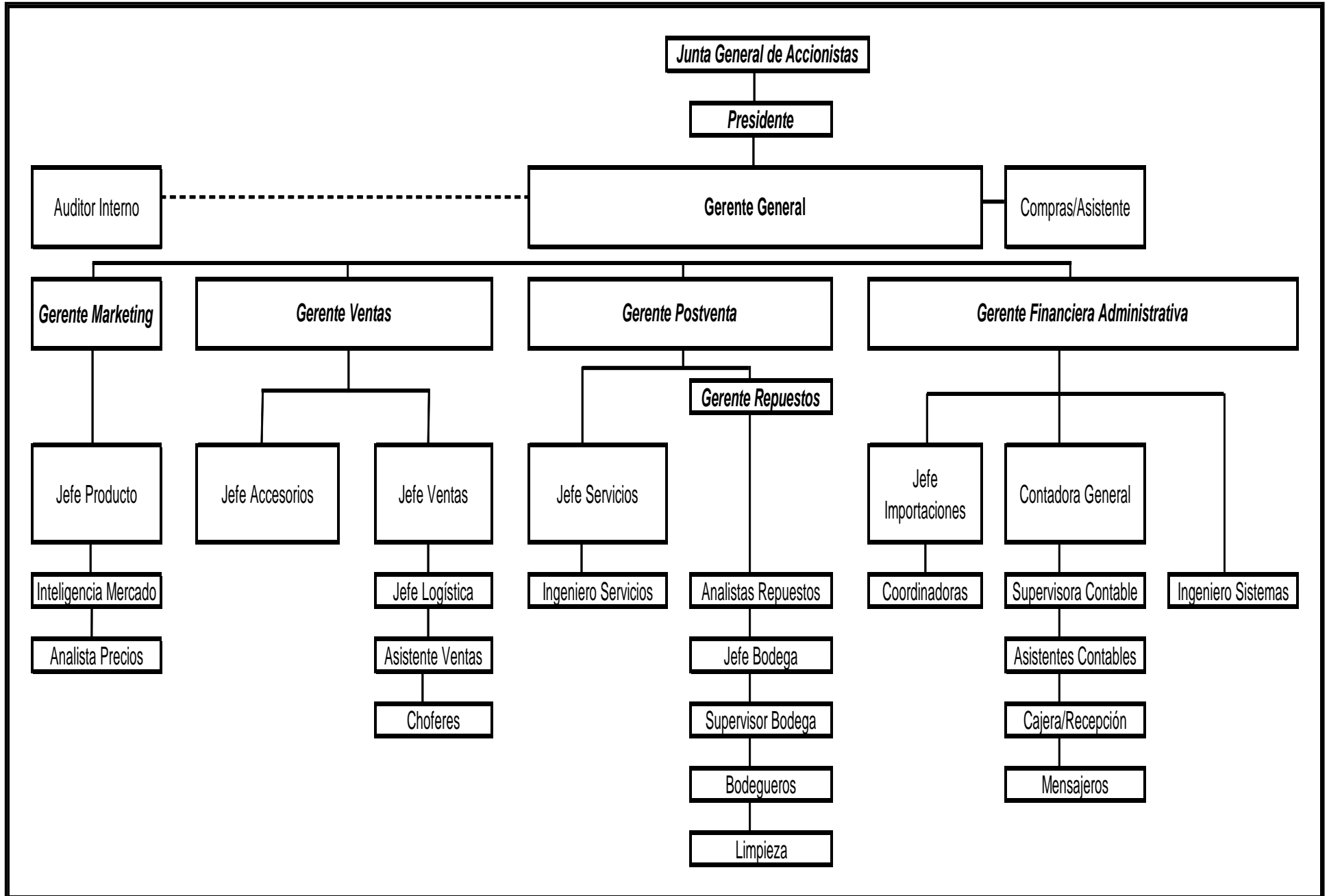
Según Harold Koontz Heinz Wehrich organigrama estructural es:

“Organigrama estructural es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia”.⁵

A continuación se presenta el organigrama estructural de la Empresa AEKIA S.A.:

⁴ Administración una Perspectiva Global, Harol Koontz Heinz Wehrich, 12º edición

⁵ Administración una Perspectiva Global, Harol Koontz Heinz Wehrich, 12º edición



1.2.2.2. Organigrama Funcional

Según Harold Koontz Heinz Wehrich organigrama funcional es:

“Organigrama funcional es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización que incluyen sus principales funciones que tienen asignadas las diferentes áreas de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones”.⁶

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

A continuación se cita las funciones establecidas en el Reglamento Interno para la Empresa AEKIA S.A., por cuanto el proceso a ser auditado se encuentra inmerso en esta estructura.

⁶ Administración una Perspectiva Global, Harol Koontz Heinz Wehrich, 12º edición

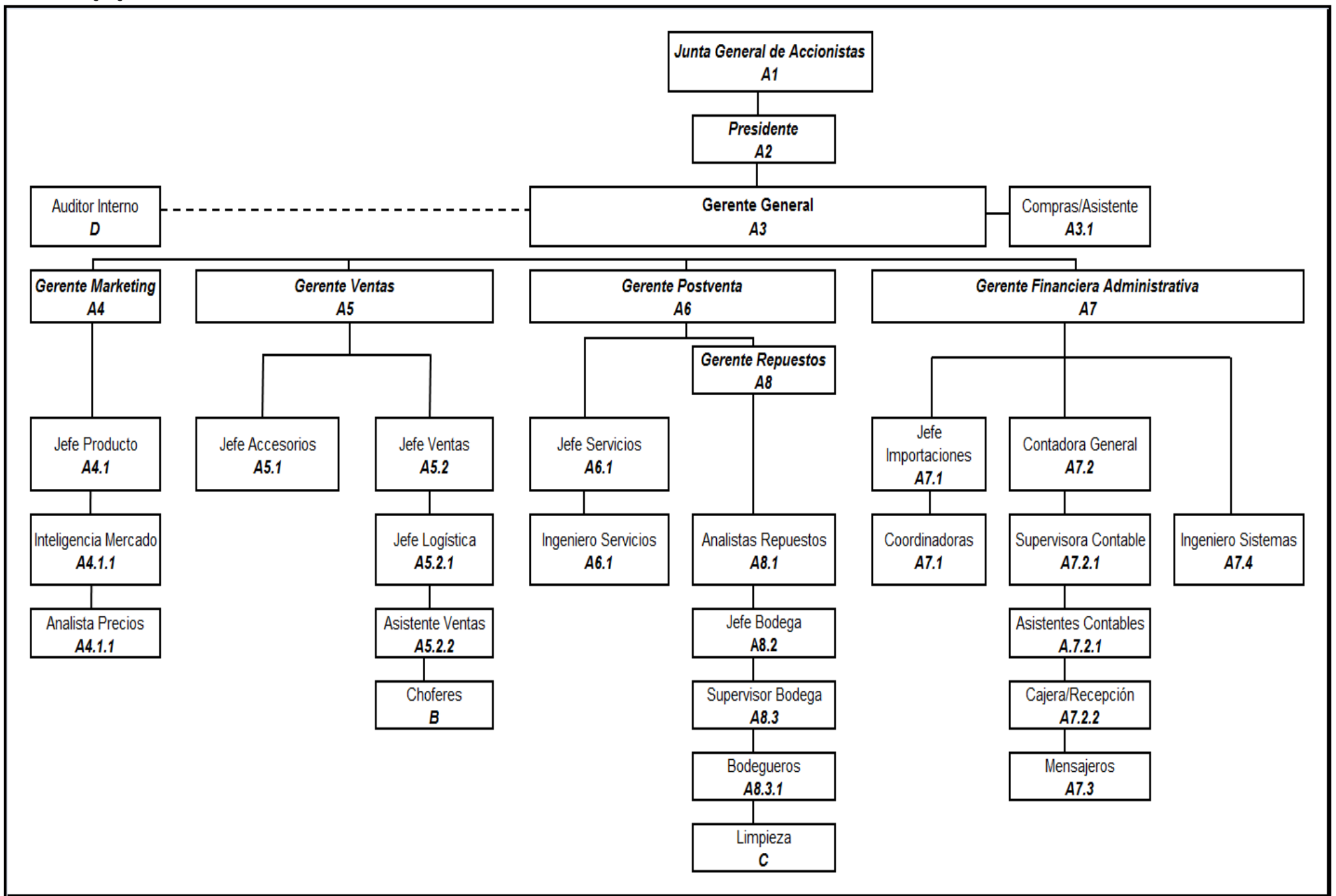


Tabla No6. Funciones Personal KIA

CARGO	FUNCIONES
<p><i>Junta General de Accionistas</i></p> <p>A1</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Deliberar y resolver sobre los cambios sustanciales en el giro de los negocios sociales, dentro del ámbito de su objeto social, b) Deliberar y resolver sobre los informes del directorio y del Gerente General, c) Aprobar cuentas y balances, d) Resolver sobre el aumento o disminución del capital, e) Resolver sobre la fusión, transformación, liquidación y disolución de la compañía.
<p><i>Presidente</i></p> <p>A2</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Nombrar para un período de cuatro años, al Gerente General y señalar su remuneración, b) Velar por que se cumplan las decisiones de la Junta y del Directorio, c) Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la Compañía, d) Expedir reglamentos y vigilar su cumplimiento, e) Conocer el informe relativo a la actividad y al movimiento económico de la Compañía.
<p><i>Gerente General</i></p> <p>A3</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Ejercer la representación legal, tanto judicial como extrajudicial, de la compañía, b) Administrar los negocios de la Compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase

Gerente Marketing
A4

- de actos,
- c) Efectuar gastos e inversiones dentro de los límites que señale el directorio,
- d) Presentar a consideración del directorio el proyecto de presupuesto anual,
- e) Actuar como secretario de la Junta General y del Directorio.

- a) Crear, definir e implementar el Plan de Marketing de la compañía a nivel nacional, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia de marketing corporativo del grupo.
- b) Definir, junto con la Dirección General/Comercial, la estrategia de marketing para el portfolio de productos y/o servicios de la compañía.
- c) Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- d) Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
- e) Coordinar su actividad con otros departamentos de la compañía.

Gerente Ventas
A5

- a) Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

Gerente Postventa
A6

- b) Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- c) Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- d) Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- e) Conducir el análisis de costo de ventas.

- a) Cumplir todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.
- b) Reparar los daños materiales o de servicios.
- c) Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- d) Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- e) Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
- f) Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

*Gerente Financiera
Administrativa*
A7

- a) Planeación financiera, percepción de fondos, gestión efectivo, desembolsos de capital, manejo de créditos y administración cartera de inversiones.
- b) Saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como compra

Gerente Repuestos

A8

- de insumos, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- c) Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
 - d) La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- a) Crear y supervisar un presupuesto de operaciones anual para el departamento de repuestos.
 - b) Establecer especificaciones de precios competitivos en varias categorías sin dejar de generar ganancias y garantizando la satisfacción del cliente.
 - c) Determinar niveles adecuados de inventaros teniendo en cuenta su rotación regular.
 - d) Ajustar el surtido para rebajar la acumulación de repuestos de poco uso u obsoletos.
 - e) Asegurarse que los repuestos han sido codificados correctamente para que el concesionario pueda reclamar su reembolso completo por repuestos no usados de la existencia de la fábrica.
 - f) Revisar los datos de ventas, costos y surtido mensualmente para asegurarse que el presupuesto programado sea

<p><i>Jefe Producto</i> A4.1</p>	<p>cumplido.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Crear, definir e implementar el Plan de Marketing del producto bajo su responsabilidad. b) Definir, junto con el Marketing Manager la estrategia marketing para producto. c) Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto asignado al producto bajo su responsabilidad. d) Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
<p><i>Inteligencia de Mercado</i> <i>Analista de Precios</i> A4.1.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Crear, definir e implementar la estrategia de Trade Marketing de la compañía junto con la dirección comercial. b) Establecer y coordinar el plan promocional anual de la cartera de productos bien por categorías o familias. c) Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo. d) Control, medición y análisis cualitativo y cuantitativo de las acciones promocionales ejecutadas o previstas. e) Identificar, estudiar y analizar al comprador y/o usuario del producto de la compañía, dirigiendo hacia él todos los esfuerzos de trade marketing.
<p><i>Jefe de Accesorios</i> A5.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los

Jefe de Ventas
A5.2

- vehículos.
 - b) Gestionar el almacenaje de los vehículos, manteniendo los stocks mínimos de cada material.
 - c) Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos.
 - d) Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y demás suministros.
 - e) Establecer un sistema de información eficiente.
- a) Promover las ventas en toda la región.
 - b) Tener un control de las necesidades del consumidor.
 - c) Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
 - d) Distribuir el producto en el momento necesario.
 - e) Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
 - f) Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
 - g) Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
 - h) Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.

Jefe Logística

A5.2.1

- a) Diseñar, organizar, dirigir y controlar la administración de recursos materiales.
- b) Controlar el consumo de materiales en las diferentes áreas operativas.
- c) Realizar el seguimiento de las adquisiciones y almacenaje de materiales.
- d) Diseñar y controlar las medidas necesarias para la adecuada conservación y seguridad del material almacenado.
- e) Verificar y mantener el stock necesario de materiales y repuestos.

Asistente Ventas

A5.2.2

- a) Ayudar al Gerente a organizar planes de distribución de ventas.
- b) Ayudar a diseñar las estrategias para incrementar la distribución de productos.
- c) Mantener actualizada y centralizada la información de los concesionarios.
- d) Dar seguimiento al proceso de ventas como al despacho del producto.

*Jefe de Servicios
Ingeniero Servicios*

A6.1

- a) Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento.
- b) Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los

Analista Repuestos
A8.1

- objetivos del servicio bajo su dirección.
- c) Anticipar puntos críticos de una situación o problemas, estableciendo controles y mecanismos de coordinación y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
- d) Actuar de forma eficaz y eficiente.
- e) Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Servicio/Área/Unidad, diseñando métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia.

Jefe de Bodegas
A8.2

- a) Ayudar a manejar y mantener un buen stock de repuestos según las demandas del negocio.
- b) Realizar cotizaciones de repuestos.
- c) Seguimiento de importación realizar la orden de compra, rastreo del recorrido de los repuestos solicitados.
- d) Búsqueda de repuestos en plaza, debe resolver urgencias y problemas de stock de repuestos.
- e) Lectura de catalogo electrónico.
- f) Compras y reposición de ítems.
- a) Controlar y revisar la mercadería que ingresa a Bodega.
- b) Vigilar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas.

Supervisor de Bodega
A8.3

- c) Elaborar e informar la entrega de pedidos.
 - d) Preparar mensualmente una lista con artículos por vencer, dañados, con poca o sin rotación, etc. e informar por escrito al Gerente de Repuestos.
 - e) Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas.
 - f) Verificar que los saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
 - g) Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
 - h) Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega.
- a) Asegurar el correcto movimiento de mercadería en el centro de distribución y en la entrega a clientes, a través de controles adecuados en despacho, recepción, facturación y transporte.
 - b) Desarrollar planes de trabajo, tales como utilización del espacio, mejoras en la distribución, almacenaje, etc.
 - c) Velar por el cumplimiento del personal bajo su dependencia, de las normas y estándares de calidad tanto local como corporativa que afectan al área.

Bodegueros

A8.3.1

- a) Recepción y verificación del estado de productos entregados por los proveedores.
- b) Ubicación, control de calidad y custodia de los productos
- c) Entrega de los productos almacenados en óptimas condiciones a los usuarios solicitantes.

Jefe de Importaciones
Coordinador Importaciones

A7.1

- a) Coordinar todo el proceso de importación de la mercancía, atender en forma oportuna y eficaz a los compradores y cualquier otra área que este involucrada en el proceso, reduciendo al máximo los tiempos y costos que involucran los procesos de importación en su totalidad desde el punto de vista operativo.
- b) Manejar operativamente todos los procesos de importación.
- c) Realizar la apertura y modificaciones de las cartas de crédito.
- d) Solicitar cotizaciones de transporte internacional.
- e) Coordinar y realizar seguimiento de embarques.
- f) Gestionar todo el proceso y documentación aduanera y logística.
- g) Coordinar con el Centro de Distribución la recepción de mercadería importada.
- h) Control de registros de importaciones

Contadora General

A7.2

- a) Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
- b) Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
- c) Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
- d) Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- e) Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.
- f) Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa.
- g) Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.

Supervisora Contable

Asistente Contable

A7.2.1

- a) Recepción de todo tipo de documento que tenga que ver con su actividad como comprobantes de venta, comunicaciones internas, etc.
- b) Calcular retención del IVA y retenciones del impuesto a la renta.
- c) Elaborar órdenes de pago debidamente

Cajera/Recepción

A7.2.2

- soportadas.
 - d) Registrar cheques emitidos y órdenes de pago.
 - e) Efectuar conciliaciones de las cuentas bancarias y registros contables de las partidas de conciliación, previa autorización.
 - f) Revisar cuentas contables: seguros, anticipos a proveedores, roles de pago, etc. que incluyan sus anexos de análisis respectivos.
 - g) Archivo general de todos los documentos respectivos a sus funciones.
- a) Controlar los ingresos y egresos en relación al efectivo y valores.
 - b) Recepcionar, verificar y archivar los reportes de ingresos diarios de las cajas y verificar la autenticidad monetaria.
 - c) Emitir un informe mensual del efectivo cobrado.
 - d) Girar cheques y preparar los vouchers.
 - e) Pagar a los proveedores y otros.
 - f) Atención y orientación al cliente y personas en general.
 - g) Recibo y archivo de correspondencia.
 - h) Elaboración y envío de correspondencia
 - i) Atención del teléfono y registro de llamadas.
 - j) Elaboración de cartas varias.

<p><i>Mensajeros</i> A7.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuir la información, documentos a los negocios relacionados con el entorno de la empresa. b) Realizar el pago de los diferentes servicios: luz, agua, teléfono, internet, agua, y otros, conforme se hacen los cheques para cada uno de ellos. c) Efectuar labores de compras de abastos, compras de oficina, y mandados en general.
<p><i>Ingeniero Sistemas</i> A7.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar el mantenimiento continuo al sistema. b) Verificación y control de la información que circula en el sistema, de otra parte provee a la gerencia de ciertos datos estadísticos solicitados expresamente y en determinadas frecuencias. c) Instalar el aplicativo que se requiera para el Software. d) Efectuar arreglos técnicos que se requieran hacer al Software.
<p><i>Compras/Asistente</i> A3.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa. b) Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y

	<p>con cumplimiento honesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Desarrollar y administrar las compras. d) Establecer proveedores bien evaluados. e) Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales, mejora de servicios de adquisición y distribución. f) Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento. g) Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
<p><i>Choferes</i> B</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Su labor es la de movilizar tanto al recurso humano como material para el normal y correcto desenvolvimiento del giro del negocio, de otro lado también moviliza al personal para tramites externos de todo tipo y de a cuerda su disponibilidad de tiempo.
<p><i>Limpieza</i> C</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Esta encargado de la limpieza e higiene del local su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños que son de

Auditor Interno

D

alta circulación.

- a) Crear un programa sistemático de revisión y valoración para comprobar que las responsabilidades delegadas son bien encausadas y que las políticas y procedimientos establecidos se han llevado tal como está previsto.
- b) Revisión regular para determinar que el sistema de control interno en general es el adecuado, y mediante pruebas constantes, determinar que han resultado operativamente efectivos. De existir fallas, deficiencias o cambios en las condiciones existentes, debido a lo cual el sistema de control interno resulte inefectivo, debe ser modificado apropiadamente efectuando los cambios necesarios a las nuevas situaciones.
- c) Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, y los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información
- d) Cumplimiento de política, planes, procedimientos, normas y reglamentos.
- e) Utilización económica y eficiente de los recursos. Se trata de valorar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos.

Fuente: AEKIA S.A.

Elaborado por: Salomé Quelal

1.2.2.3. Organigrama Personal

Según Harold Koontz Heinz Wehrich organigrama personal es:

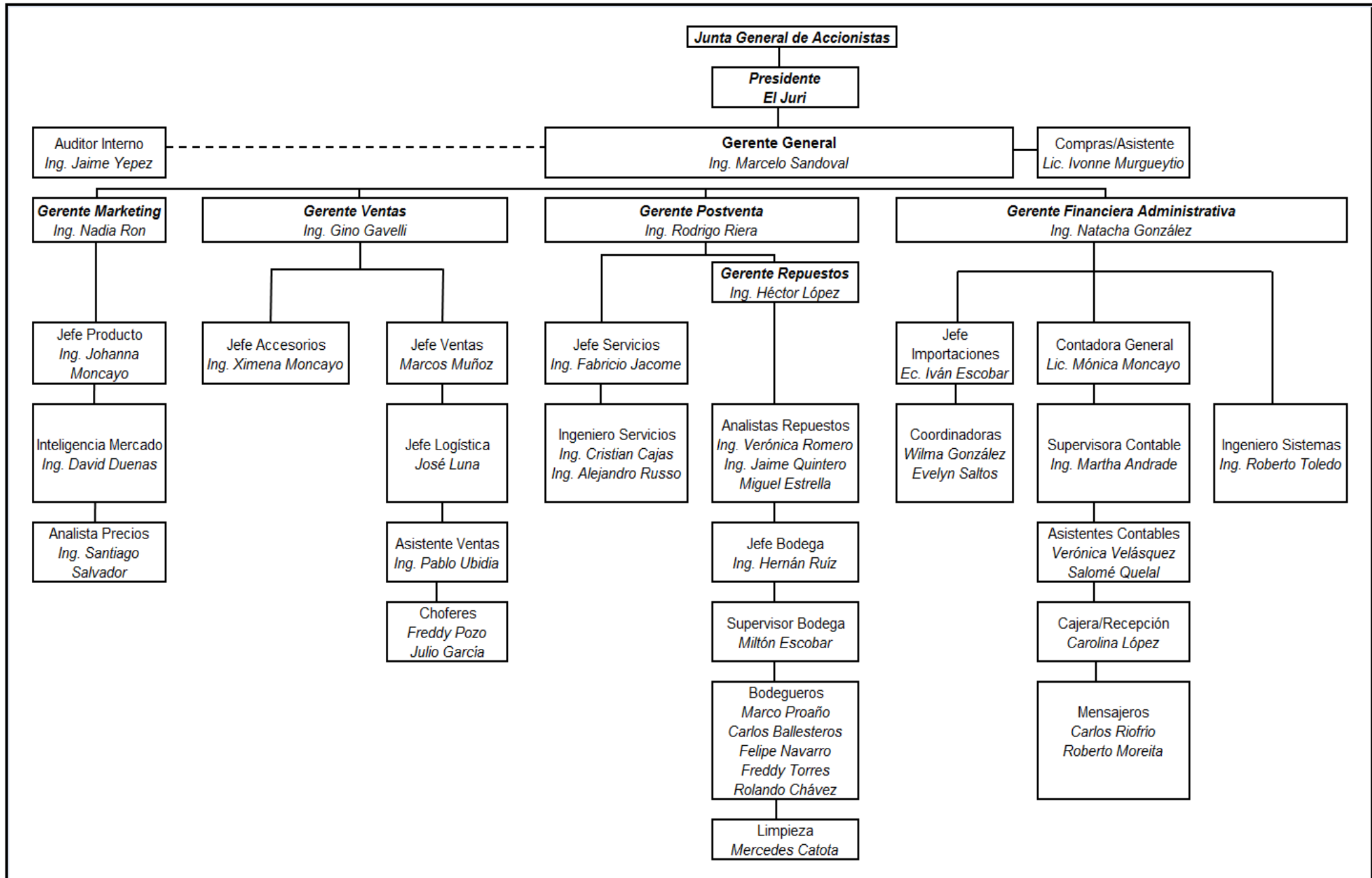
“Organigrama personal es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización en las que se indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada”.⁷

Además, se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

A continuación se presenta el organigrama personal de la empresa AEKIA S.A.:

⁷ Administración una Perspectiva Global, Harol Koontz Heinz Wehrich, 12º edición

Gráfico No4. Organigrama Personal



CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

Según el Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez misión es:

“Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa”.⁸

La Empresa AEKIA S.A. tiene establecido la siguiente misión:

La Misión de AEKIA S.A, es posicionar la marca KIA en el mercado automotriz ecuatoriano como una marca de nivel mundial, fidelizando a nuestros clientes, comprometidos con nuestros valores a través de un espíritu de mejora continua, capaces de satisfacer en alto grado las necesidades con productos de calidad y tecnología para asegurar su durabilidad liderando así la Industria Automotriz Latinoamericana.



⁸ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

2.2. Visión

Según Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez visión es:

“Visión de una organización es aquella que describe las metas de mediano y largo plazo, está orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo”.⁹

La Empresa AEKIA S.A. tiene establecido la siguiente visión:

Ser líderes en la comercialización de productos, servicio automotriz y afines y a un futuro brindar a la Familia KIA la certificación de nuestras labores con una mano de obra garantizada por nuestra casa matriz **KIA MOTORS CORPORATION.**

2.3. Objetivos

Según Harold Koontz Heinz Weihrich objetivo es:

“Objetivos son fines importantes a los que se dirige las actividades organizacionales e individuales”.¹⁰

2.3.1. Objetivo General

El objetivo de nuestra marca es consolidarse, en el primer lugar entre los grupos de fabricantes más importantes del mundo en el 2010.

⁹ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

¹⁰ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

2.3.2. Objetivos Específicos

- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Mantener un desarrollo y crecimiento en toda la organización.
- Poseer un recurso humano con alto nivel de competitividad.
- Promover la prosperidad económica a través de la integración económica y libre comercio.
- Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.
- Brindar atención personalizada.
- Mejorar el tiempo de servicio.
- Implementar el mantenimiento preventivo y correctivo a cada uno de los clientes.
- Disminuir el índice de inconformidad en los clientes de servicio postventa.
- Certificar la calidad en nuestras labores.

2.4. Políticas

Según Harold Koontz Heinz Weihrich política es:

“Política de una empresa u organización es un enunciado o criterio general que orienta o encausa el pensamiento en la toma de decisiones”.¹¹

“AEKIA S.A. tiene establecido las siguientes políticas”¹²:

¹¹ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

2.4.1. Política de Desarrollo Organizacional

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

2.4.2. Política de Regulación Interna

Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

2.4.3. Política de Selección y Contratación de Personal

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos y asegurar su futuro desarrollo.

2.4.4. Política de Capacitación

Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

2.4.5. Política de Desarrollo Tecnológico

Uno de los objetivos de KIA es innovar constantemente en las diferentes tecnologías de la industria automotriz, proporcionando innovaciones en seguridad, comodidad y

¹² Manual de Procedimientos y Políticas AEKIA S.A.

diversión, pero siempre con el principal propósito de lograr una armonía entre la industria, la naturaleza y la sociedad.

Como parte de su mejoramiento continuo y de su investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, KIA Motors Corporation incursionó en el ámbito en el uso de las pruebas de motores que funcionara con energías alternativas, o en combinación con la gasolina, logrando la modernización de la plataforma tecnológica actual de la compañía, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

2.4.6. Política de Operaciones

Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

2.4.7. Política de Atención y Servicio al Cliente

Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

2.4.8. Política de Mercadeo

Establecer manejos para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

2.4.9. Política Administrativa

Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.



2.4.10. Responsabilidad Social

Creemos firmemente en la Ciudadanía Corporativa Responsable, para lo cual, estamos comprometidos en manejar nuestro negocio de forma sustentable, cuidando de nuestros empleados, comunidad, medio ambiente y, contribuyendo al desarrollo social del país. Sabemos que hacer excelentes productos y mantener una conducta ética de negocios no es suficiente, tenemos siempre presente la Responsabilidad Social. Esto implica el compromiso empresarial, de adoptar una política de respeto con los agentes que la rodean, tanto interna como externamente, preocupada por el bienestar laboral de su personal, por el medio ambiente y por el fomento del desarrollo sostenible de las comunidades de su entorno.

2.5. Estrategias

Según Harold Koontz Heinz Weihrich estrategia es:

“Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.¹³

KIA, va a continuar con las estrategias hasta ahora desarrolladas que son:

- Sostenido crecimiento en el Nivel de Ventas, que incluye aspectos como la calidad, servicio, técnicas profesionales, innovación e inversión en el país.
- Participación como auspiciador en eventos deportivos como la Copa Davis, el Abierto de Tenis de Australia, el Mundial de Fútbol 2010, entre otros.
- Desarrollo de modelos de vehículos modernos, de gran diseño y altamente competitivos a nivel mundial.

La estrategia de KIA para el futuro es crear tecnologías alternativas que reduzcan el impacto que sus vehículos tienen sobre el planeta. En su camino hacia el vehículo ecológico definitivo KIA realiza acciones en cuatro campos:

- Combustibles alternativos
- Motores eléctricos
- Motores a diesel
- Motores a gasolina

¹³ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

2.6. Principios y Valores

Según Harold Koontz Heinz Weihrich principio es:

“En sentido ético o moral principio es aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor”.¹⁴

“AEKIA S.A. tiene establecido los siguientes principios y valores”¹⁵:

2.6.1. Principios

- Lealtad y contribución
- Creatividad y esfuerzo
- Practicidad
- Calidez y amistad
- Respeto y agradecimiento

2.6.2. Valores Corporativos

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continúa
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

¹⁴ Guía de Planes de Negocio, Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

¹⁵ Manual de Principios y Valores AEKIA S.A.

- Honestidad
- Transparencia
- Liderazgo

2.6.3. Prioridades Culturales

- Velocidad
- Toma de Riesgos
- Enfoque en el Cliente y los Productos



CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de la organización, es el estudio a través del cual se logra obtener un diagnóstico del macroambiente y microambiente en que se desenvuelve la empresa, además permite determinar factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de los procesos y actividades que realiza, consiguiendo establecer cuáles son las variables relevantes, su impacto y su efecto dentro de la misma.

3.1. Análisis Interno

El análisis interno de la empresa AEKIA S.A. se basará en la descripción interna del proceso de Importación de Repuestos, cómo se lleva a cabo su desenvolvimiento, mencionando todas aquellas irregularidades que pudieran ser causa de problemas presentes y futuros.

Este estudio permitirá conocer detalladamente que problemas enfrenta la empresa, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para su adecuado desarrollo empresarial.

Además se analizará profundamente las áreas que se encuentran en estado crítico, proporcionando nuevas propuestas de mejoramiento, como técnicas y procedimientos aplicables que permitan obtener resultados óptimos.

3.1.1. Conceptos Básicos de Comercio Exterior

“En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país, pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.”¹⁶

Intervienen cuatro agentes protagonistas en todas las operaciones de comercio exterior, de comercio de importación o de comercio de exportación, las que detallamos a continuación:

3.1.1.1. Exportador o Vendedor

Es la persona que ofrece sus bienes y/o servicios a potenciales compradores en el exterior.

3.1.1.2. Importador o Comprador

Es la persona interesada en adquirir bienes y/o servicios, producidos en el exterior.

3.1.1.3. Bancos Comerciales

Generalmente, en nuestro país, en toda operación de Comercio Exterior participan dos bancos vinculados, uno en el exterior y otro en el lugar donde se hace la petición, es una operación de crédito documentario. El

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>

Banco Emisor, que es el banco del comprador, y el Banco Notificador o Avisador, que por lo general está ubicado en el país del vendedor. Este último agrega muchas veces su confirmación, por lo que pasa a ser el Banco Confirmador del Crédito Documentario.

3.1.1.4. Organismos Reguladores y Controladores

En nuestro país son entidades reguladoras que supervisan las operaciones de Comercio Exterior, tales como el Banco Central, la Superintendencia de Bancos, las Aduanas, la Cámara de Comercio Internacional, entre otros.

En el caso de las importaciones y de las exportaciones podemos encontrar otros participantes tales como empresas de transportes, empresas de seguros, agencias de aduana y diversos organismos de carácter oficial que ejercen variados controles de tipo sanitario, de calidad, etc.

3.1.2. Descripción del Proceso de Importación

Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas, desde el contacto con el vendedor del exterior, pasando por toda la logística aplicada según los casos para el arribo de la mercadería al país, el seguimiento correspondiente y la preparación de documentación y declaración aduanera para que ese proceso sea dinámico y fluido.

En una importación hay que considerar el cumplimiento de diferentes pasos, que se los define o presenta como fases para una importación, siendo las siguientes:

a) *Nota de Pedido (Orden Importación)*

Es un documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a otro comerciante. Obliga al comprador si el vendedor se ajusta al pedido en calidad y cantidad, y no obliga al vendedor si el comprador no se ajusta a lo ofrecido por aquel en sus listas de precios, circulares u ofertas.

b) *Clasificación Aduanera de la Orden Importación*

Las mercancías deben identificarse al pasar por las aduanas, a fin de determinar su situación arancelaria, que arancel les corresponde pagar; establecer correctamente los impuestos aplicables y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias que se aplican en las aduanas.

La importancia de la clasificación arancelaria radica en que permite tener un mismo identificador común en el mundo, a manera de nombre común para todos, sin importar el idioma, asimismo permite que una misma mercancía se codifique en forma idéntica tanto en las tarifas de importación como de exportación en todos los países.

c) **Notificación o Confirmación Embarque**

Se confirmará el embarque con la carga de los datos referidos a tráfico, permitiendo armar la carpeta de importación, quedando en estado pendiente de arribo.

d) **Póliza de Seguro**

La póliza de importación es el documento que legaliza el ingreso de las mercaderías al país, debe ser extendida y firmada por el tramitador de aduanas.

El importador debe habilitar un archivo donde lleve el control de todas sus pólizas de importación, ya que éstas le pueden ser de gran utilidad en caso necesite enviar mercadería a su proveedor (reparación, cambio, etc.). Es importante mantener las pólizas en buen estado y al alcance para cualquier eventualidad.

e) **Reserva (BOOKINGS)**

Es la asignación de reserva o espacio para uno o más contenedores a embarcar en una embarcación específica, el cual es otorgado por una línea naviera o su agente a solicitud del exportador o quien lo represente. La reserva se identifica por un número que asigna el naviero, el cual no puede repetirse para una misma nave.

f) Conocimiento de Embarque

El Conocimiento de Embarque es un documento que generalmente se adjunta a una copia de la factura comercial. La copia del conocimiento de embarque (para envíos marítimos), conocimiento aéreo (para envíos aéreos) y conocimiento terrestre (para envíos couriers) siempre se fecha y se enumeran.

■ Bill of Lading o Conocimiento de Embarque Marítimo (BL).- Es un recibo dado al embarcador (shipper order) por las mercancías entregadas. Demuestra la existencia de un contrato de transporte y otorga derechos sobre las mercancías. Los BL son emitidos en juegos de originales, normalmente dos o tres, y cualquiera de ellos puede ser usado para obtener la posesión de la mercancía. Por tanto quién posea el BL acredita la propiedad de la mercadería. Este aspecto es fundamental, sobre todo en las formas de pago documentales.

■ Air Waybill o Conocimiento de Embarque Aéreo (AWB).- Es la guía aérea similar al conocimiento de embarque marítimo. Establece un contrato entre la compañía aérea y el exportador/expedidor donde aparecen los términos y condiciones del transporte, instrucciones, descripción de la mercancía, etc., mediante el cual ésta reconoce haber recibido la mercancía para su expedición y se obliga a transportarla al aeropuerto de destino conforme a las condiciones especificadas.

■ Carta Porte o Conocimiento Terrestre.- Es el documento equivalente al conocimiento de embarque en el transporte por carretera, propio de las importaciones de envíos Courier, donde el despachador debe contar con la guía original, entendiéndose por tal, al ejemplar destinado al cliente que acredite la consignación de la mercancía.

g) ***Manifiesto de Carga***

Es el documento que contiene toda relación de los bultos que comprenden la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que van a ser cargadas y descargadas, es decir; que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, cuando estas se movilizan en vehículos de servicio público, mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituidas y debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte.

h) ***Factura Comercial (Commercial Invoice)***

El importador deberá solicitar a su proveedor en el extranjero que remita el original de la factura comercial que soporte la operación. La factura comercial es el documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de

destino. También se utiliza como justificante del contrato comercial.

En una factura deben figurar los siguientes datos, fecha de emisión, nombre y dirección del exportador y del importador extranjero, descripción de la mercancía, condiciones de pago y términos de entrega.

■ Lista de Embarque (Packing List).- Es una lista en la cual se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación. Normalmente acompaña a la factura.

*i) **Declaración Aduanera del Valor (DAV)***

La Declaración Andina del Valor es un documento soporte de la declaración en aduana de las mercancías importadas. Debe contener la información referida a los elementos de hecho y circunstancias relativos a la transacción comercial de las mercancías importadas, que han determinado el valor en aduana declarado.

*j) **Documento Único de Importación (DUI)***

El Documento Único de Importación (DUI) es el documento oficial que utilizarán los importadores tanto en la declaración de importación a los Bancos Corresponsales del Banco Central, como en la declaración aduanera para desaduanizar la mercadería.

El DUI consta de tres formularios:

1. En el formulario A, se consignará la información general respecto de la importación y permite la declaración de una subpartida arancelaria.
2. El formulario B, es un complemento del DUI – A, en el que el importador declara hasta cuatro subpartidas arancelarias, por tanto se utilizarán varios DUI´s – B cuantas subpartidas se necesiten declarar.
3. En el formulario C, se realiza la liquidación por parte de la aduana por el pago de tributos correspondientes a las partidas arancelarias.

Para la obtención del visto bueno en el Documento Único de Importación, el importador debe presentar al Banco Corresponsal del Banco Central, dos copias de la Nota de Pedido correspondiente a la importación declarada

Se realiza el siguiente procedimiento para la Liquidación y cancelación de mercancías:

- a) Cuando se trate de un trámite con aceptación directa, el sistema comunicará al usuario el Número de Refrendo o Aceptación, y el Desglose de la liquidación para que este pueda acercarse a las instituciones bancarias y efectuar el pago correspondiente o autorizar el débito bancario.
- b) Para los casos en que se realice un Aforo Físico o Documental, el sistema realizará el cálculo de los tributos a liquidarse, el mismo que será impreso para su posterior cancelación en bancos autorizados.

- c) Cancelados los tributos y confirmado el pago se autoriza la salida de la mercancía.

3.1.3. Regímenes de Importación

En nuestro país las importaciones se realizan dependiendo de los diferentes regímenes, que se emiten, rigen y existen en la Ley Orgánica de Aduanas, que es de obligatoriedad su aplicación y uso para los habitantes del Ecuador que deseen importar o exportar.

3.1.3.1. Formas de Importar

Al momento de iniciar el proceso de importación una persona natural o jurídica debe conocer claramente bajo qué régimen lo va a realizar; es decir, debe tener definido bajo qué condiciones va a realizar la importación; ya que conociendo las diferencias que cada uno de estos posee, es que se puede cumplir con la obligación tributaria legal, su exigibilidad, extinción o base imponible.

Los Regímenes de Importación se clasifican en:

- 1. Regímenes Comunes.-** Son Regímenes Comunes las importaciones y exportaciones a consumo, las mismas que tienen el carácter de definitivos.
- 2. Regímenes Especiales.-** Son Regímenes Especiales aquellos que se caracterizan por ser suspensivos, liberatorios o devolutivos de los tributos aduaneros, según corresponda.

3. Particulares o de Excepción.- Son Regímenes Particulares o también conocidos como de excepción, aquellos que por sus características están sujetos a regulaciones especiales.

3.1.4. Tributos Aduaneros

Los tributos aduaneros para efectuar el comercio con otros países son los siguientes:

a) Los derechos arancelarios.- Los derechos arancelarios, son los que se encuentran establecidos en los respectivos aranceles y estos se calculan sobre el valor CIF de las mercaderías, esto es, el costo de las mismas más el pago de seguros y fletes.

El valor CIF de la mercancía, es la *base imponible* para el cálculo de los impuestos y comprende la suma de los siguientes valores:

Tabla No7. Valor CIF

Precio FOB	Valor soportado con Facturas El FOB es igual a la suma del valor de las mercancías, más los gastos internos hasta ubicarlas sobre el medio de transporte que lo llevará a su destino final.
Flete	Valor del Transporte Internacional
Seguro	Valor de la Prima
TOTAL	CIF (Cost, Insurance y Freight)

Fuente: CAE

Elaborado por: Salomé Quelal

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido, el vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

Una vez obtenido el valor CIF, podrá hacer el cálculo de los siguientes impuestos:

- AD – VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías).- Es el Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable sobre el valor CIF, según el tipo de mercancía.

b) Los impuestos establecidos en leyes especiales.- Dentro de los tributos aduaneros tenemos:

- IVA – Impuesto al Valor Agregado.- Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de:
CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA.

- ICE – Impuesto al Consumo Especial.- Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

- FODINFA – Fondo de Desarrollo para la Infancia.- La Ley Especial que asigna Recursos Adicionales al Fondo de Desarrollo para la Infancia estableció un impuesto adicional del 0,5% ad – valorem CIF a las importaciones, como una fuente de financiamiento adicional para los programas e inversiones específicas del Fondo de Desarrollo para la Infancia.
 - CORPEI – Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones.- Con la finalidad de financiar las actividades de la CORPEI, la Ley de Comercio Exterior e Inversiones establece una cuota del 0,25 por mil sobre el valor FOB de toda importación excepto aquellas menores a \$ 20.000,00, las cuales deberán aportar USD \$ 5,00.
 - Salvaguardia por Balanza de Pagos.- Son de tres tipos: Recargo Ad – Valorem, Recargo Arancelario Especial adicional al Arancel Vigente, y Restricción Cuantitativa de Valor – Cupos). Es el impuesto que administra la Aduana del Ecuador.
 - Impuesto de Salida de Divisas.- Es el Impuesto que administra el SRI. 1% del CIF + Ajustes de Valor.
- c) Tasas por su uso, las mismas que son: Tasa de control, Tasa de Servicios de Vigilancia Aduanera y Tasa de Laboratorio.

3.1.5. Regímenes Especiales

Los Regímenes Especiales son aquellos en los que en su Proceso de Importación surge una notoria característica al momento en que se la efectúa.

Estos Regímenes se caracterizan por ser:

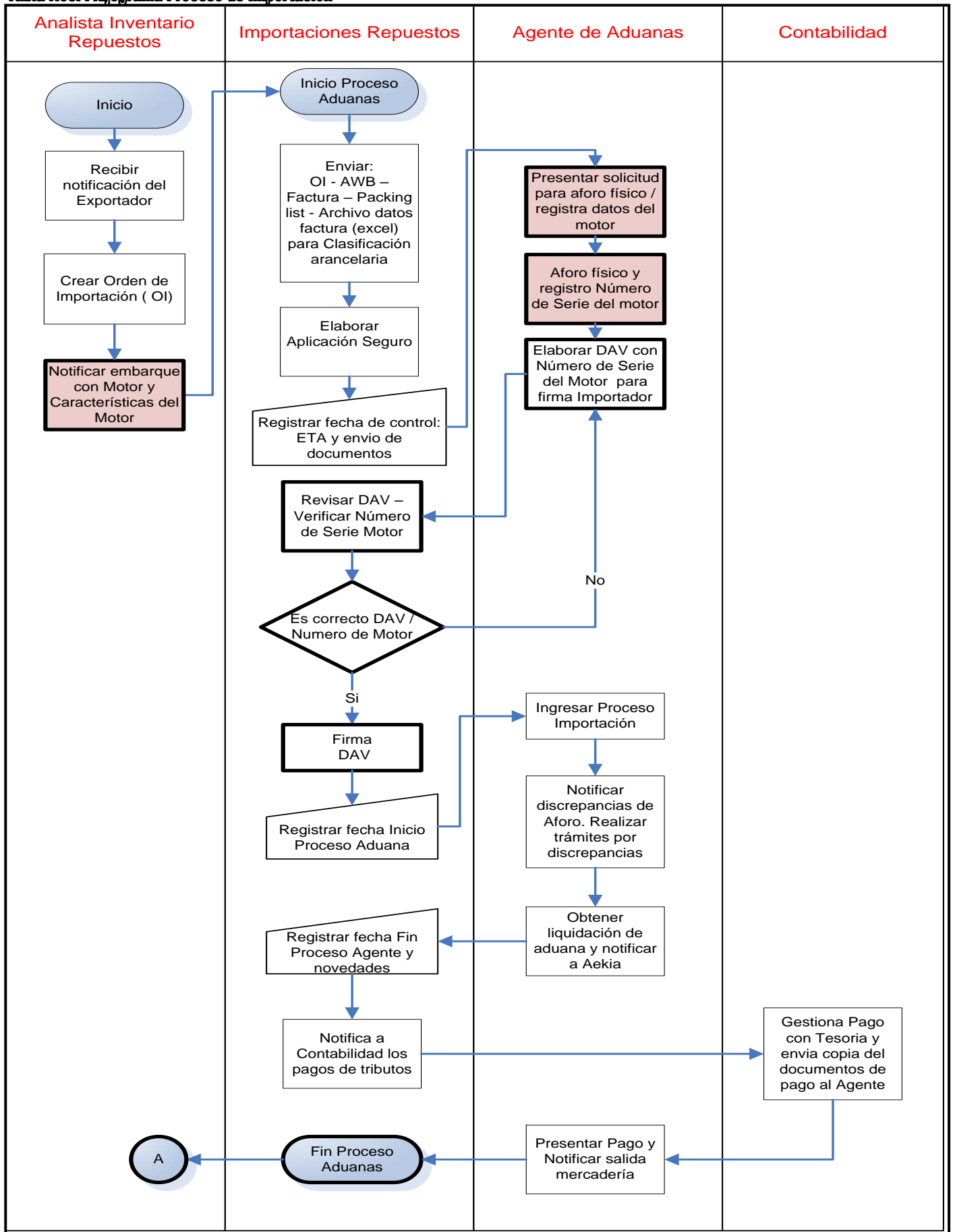
- *Suspensivos.*- Porque se aplaza los tributos aduaneros respecto al pago del impuesto;
- *Liberatorios.*- Porque se exime los tributos aduaneros respecto al pago del impuesto;
- *Devolutivos de los tributos aduaneros.*- Porque se restablece el tributo respecto al pago de impuesto.

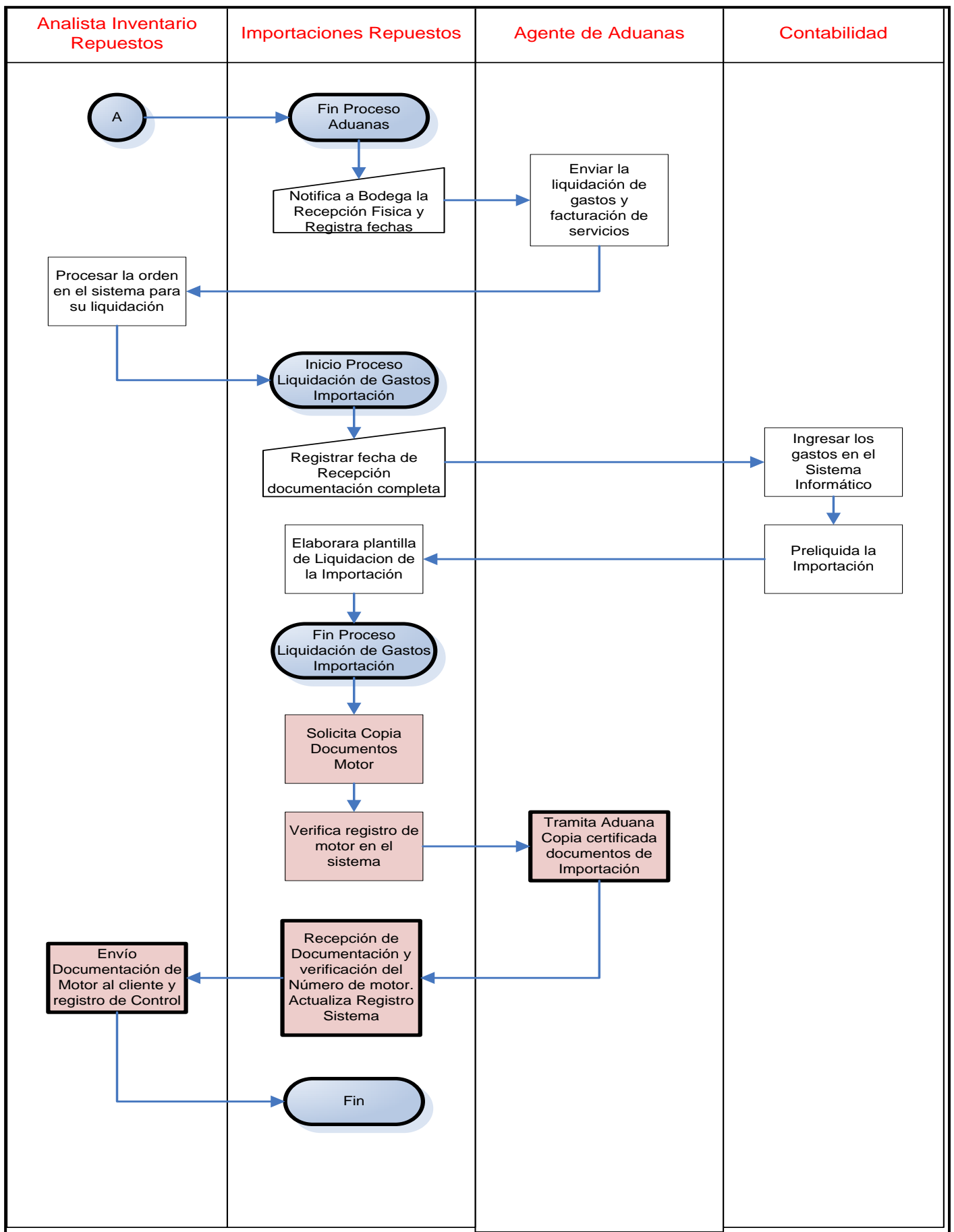
3.1.6. Proceso de Importación de Repuestos en AEKIA S.A.

Este procedimiento se aplica a toda carga que se recibe en el Centro de Distribución de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A.



Tabla No8. Flujoograma Proceso de Importación





3.2 Análisis Externo

A partir de la crisis mundial que se hizo sentir desde el último trimestre del año 2008, las economías de los países se vieron afectadas y tomaron varias medidas para soportar esta crisis como, reducción del gasto público, congelamiento del alza de salarios, alza de pensiones jubilados, restricción de importaciones, la búsqueda de financiación fiscal en organismos crediticios y una mejor recaudación tributaria, entre otras.

El Ecuador en el ámbito del comercio internacional no puede tomar medidas de este tipo y esperar que no haya consecuencias; en principio no se han hecho esperar las reacciones de nuestros vecinos Colombia, Perú, Argentina y Bolivia, también se empieza a escuchar la reclamación de Brasil en el área del calzado, y sin duda están por venir otras más. Pero seguro no se quedarán en simples reclamos, sino que estos países y el resto tomarán represalias.

Nuestro país con la política enérgica del actual gobierno todavía no ha logrado salir del estigma de un país dependiente del petróleo, y tomando en consideración que tenemos 20 años para dejar de ser un país petrolero, este gobierno todavía no ha firmado ningún contrato que permita ampliar las reservas. Los gobiernos anteriores, al no haber fomentado y favorecido la inversión y la industria nacional, nos ha convertido en un país consumista, al no tomar medidas que aumenten la producción y la diversificación de la economía, esto retarda nuestro crecimiento económico y social, disminuyendo las oportunidades comerciales, favoreciendo el desempleo, provocando el aumento del costo de vida, y dando lugar al aumento del contrabando, situación actual ecuatoriana.

Es por ello que el verdadero problema de Ecuador se lo debe enfrentar de tal manera que sin perder terreno en el comercio internacional, favorezca la inversión que a su vez genere mayor producción y crecimiento de las exportaciones hasta tener una balanza de pagos con un sólido superávit que nos haga fuertes ante cualquier crisis.

3.2.1. Influencias Macroambientales

Al referirnos a influencias macroambientales nos referimos a un conjunto de factores externos que tienen un impacto sobre la empresa independientemente de su comportamiento, por lo que la misma debe adaptarse a estos.

3.2.1.1. Factor Político

El presidente Rafael Correa anunció una medida de restricción de importaciones, para hacer frente a la crisis financiera internacional, esta influyo en 647 subpartidas, el 8,5% del total. “Esta reducción afectará al 8,5% de un universo total de 7.227 partidas, con lo que se pretenderá reducir el costo de las importaciones en unos 1.459 millones de dólares respecto al monto de 2008.”¹⁷

La resolución señaló que la medida tiene carácter temporal por un año y que es de aplicación general, no discriminatoria, de las importaciones de todos los países del mundo, incluyendo

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos69/restriccion-importaciones.html>

aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias.

Algunos de los productos afectados con mayor recargo, de un 35% en su valor, son las bebidas alcohólicas, los productos electrónicos, como teléfonos móviles o reproductores de música y películas, los muebles, sector automotriz, entre otros.

3.2.1.1.1. Sector Automotriz

De acuerdo al presente tema de investigación se analiza con mayor énfasis el sector automotriz, para el cual “la crisis económica no era un buen augurio en el desempeño en el año 2009, se preveía una caída del 30%, determinando a finales de éste un desmoronamiento del 18% con relación al año 2008.”¹⁸

Esto recortaba en un 35% el número de unidades disponibles a la venta en el mercado; en cuanto a las ensambladoras que operan en el país y otras industrias relacionadas con el sector tampoco se tenía buenas perspectivas, las mismas que redujeron sus operaciones al máximo, despidieron a parte del personal, la producción en la industria de autopartes descendió en un 27% en sintonía con lo que ocurrió con sus principales clientes, las ensambladoras. Además estaba una reducción del crédito, por el nerviosismo que impero en el sistema monetario en los primeros 6 meses del año producto de la crisis financiera internacional.

¹⁸ www.americaeconomia.com

En el 2009 se comercializó 92.764 vehículos, cifra que significa una caída del mercado del 18%, algunas marcas como Kia, Nissan y Volkswagen mejoraron sus ventas contra todo pronóstico.

El 2009 tuvo dos momentos para el sector automotor en el Ecuador. Durante los primeros seis meses cuando se mantuvo en vigencia el cupo de importación, los concesionarios no tuvieron el stock suficiente para satisfacer los pedidos. La demanda se mantuvo pero las ventas bajaron porque no había suficientes vehículos disponibles. Algunas marcas se apoyaron en el ensamblaje local para mantener el stock, siendo esta una clave para ofrecer precios competitivos y tener las suficientes unidades disponibles para la comercialización.

El segundo momento empezó en junio, cuando el Ministerio Coordinador de la Producción canceló los cupos de importación y los reemplazó por aranceles, que empezaron en un 12% y en noviembre bajaron en un 9% para los vehículos importados, el arancel persistió y un mercado competitivo como el ecuatoriano no se permitió trasladar ese rubro al consumidor, así la AEADE, aseguro que la mayoría de comercializadoras decidieron mantener abajo los precios y asumir el costo del arancel.

Internamente, los industriales son optimistas con respecto a los programas gubernamentales de reemplazo de unidades de transporte viejas por nuevas, asimismo esa medida dio un gran impulso en dicho año.

En lo que se refiere al mercado de repuestos automotrices las restricciones de importación impuestas por el gobierno no afectaron a este sector directamente, ya que este proceso se controla bajo las leyes de la reglamentación técnica que es normar, bajo un criterio técnico, los niveles, estándares y requisitos en los productos que se comercializan en el Ecuador.

En el caso automotriz, las normas y reglamentos técnicos son requisitos a cumplir para los vehículos llantas y repuestos nuevos, sean importados o producidos localmente.

El Congreso Nacional, mediante Ley 2007 – 76 expidió la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, a través de la cual, se establece como organismos pertenecientes al sistema el INEN – Instituto Ecuatoriano de Normalización; CONCAL – Consejo Nacional de la Calidad y el OAE – Organismo de Acreditación Ecuatoriano.

A pesar de esto se tuvo una baja del 51% en unidades y el 36% en valor CIF y FOB año 2009, ya que hubo mayor control en cuanto a las importaciones que realizaban personas naturales evitando que se venda ilícitamente, y se perjudique al estado sin la debida declaración de impuestos.

El sector automotriz en general no ha tenido una caída estrepitosa revelando que este mercado tiene fortalezas, entre ellas una demanda que se mantiene a pesar de la crisis económica existente.

3.2.1.2. Factor Económico

El sector automotor tiene un papel vital dentro de la economía de un país. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la generación de diferentes actividades. De esta forma, gracias al propio comercio forjado, como a todas las actividades relacionadas al mismo, se generan puestos de trabajo e ingresos fiscales al país, por medio de aranceles e impuestos.

Es importante tomar en cuenta que el sector no se circunscribe sólo a la venta de vehículos nuevos, sino además a la actividad de los talleres, venta de llantas, repuestos, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

“La actividad automotriz se desempeñó de una manera bastante normal a pesar de que el panorama macroeconómico del país fue menos favorable que en el 2008. El PIB creció en un 0,98%, cifra menor al crecimiento esperado a inicios del año y la inflación anual 2009 cerró con 4.31%.”¹⁹

“El sector por sexto año consecutivo había logrado obtener variaciones positivas incrementales en el PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector, pues las variaciones han pasado de 0.5% en el 2002 hasta llegar a 4.7% en el 2008. El sector había venido creciendo a ritmo sostenido

¹⁹ Reunión de Marcas – AEADE

hasta llegar en el 2008 a niveles de 112.684 unidades. El 2009 cerró con 92.764 unidades, ubicándose apenas por encima de las 91.778 unidades vendidas en el 2008.²⁰ Así:

Composición de las Ventas					
AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL	PARTICIPACIÓN	IMPORTACIONES	PARTICIPACIÓN	TOTAL
2001	20.316	37,85%	33.357	62,15%	53.673
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	41,06%	32.688	58,94%	55.456
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764

Grafico No5. Composición Venta de Vehículos

Fuente: AEADE

Pichincha mantiene el primer lugar de participación en ventas a nivel nacional, con un 42,48 %, seguido de Guayas con 24,78%, evidenciando un descenso en relación a su participación del año 2008. Tungurahua con 7,26%, por segundo año consecutivo, se ubica en el tercer lugar de importancia, superando ligeramente a Azuay que logró un 7,14% de participación.

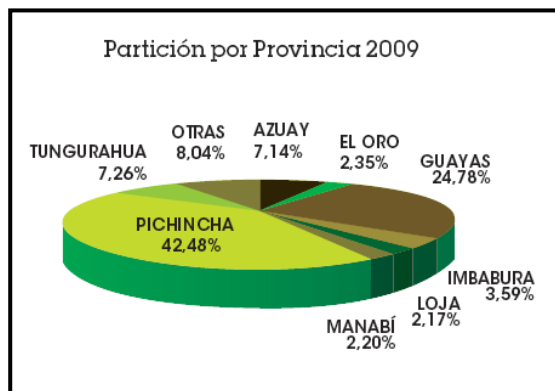


Gráfico No6. Composición Ventas por Provincia
Fuente: AEADE

²⁰ Reunión de Marcas – AEADE

La composición de ventas en los últimos años, ha privilegiado a los vehículos importados frente a los de producción local. Sin embargo, a partir de las medidas adoptadas por el Gobierno en el 2009, los vehículos ensamblados ganaron participación en relación a los años anteriores, con un 46,44% de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en nuestro país: Omnibus BB, Aymesa y Maresa, frente a un 53,56% de vehículos importados.

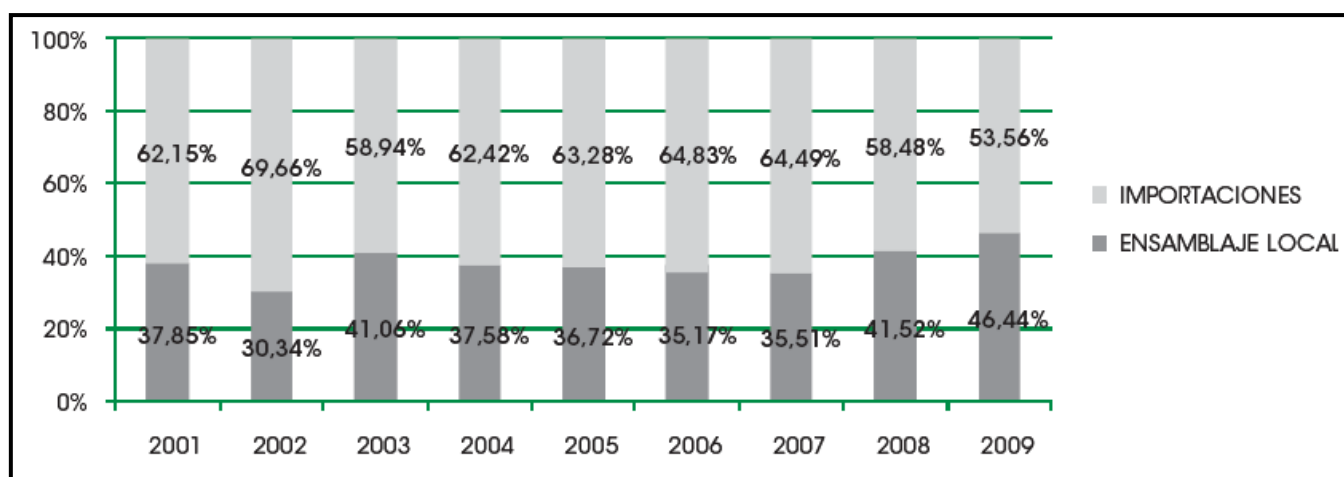


Gráfico No 7. Importaciones versus Ensamblaje Local

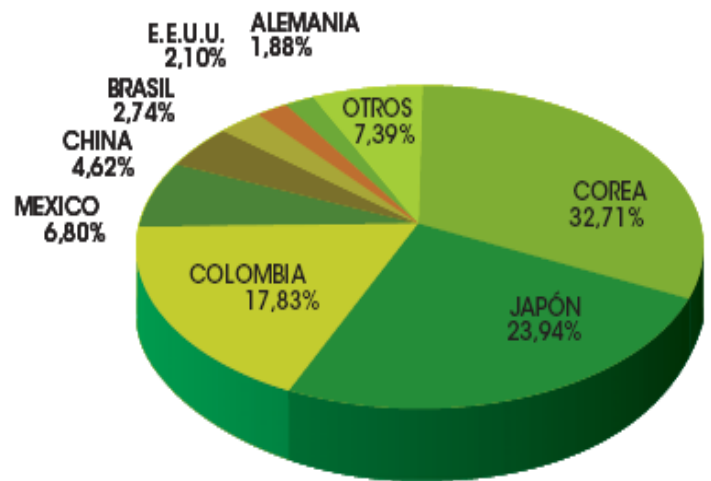
Fuente: AEADE

El Ecuador importa vehículos en todos los segmentos y de diferentes países. El principal origen de donde se abastece la demanda de vehículos y repuestos es Corea (40,22%), seguido de Japón (29,37%) y E.E.U.U. (8,68%). Estos tres países representaron en el 2009 el 75% de vehículos y repuestos importados al mercado ecuatoriano. Colombia en el 2008 representó el 17,83% de las importaciones, mientras que en el 2009 importó apenas un 7,49%, debido a las medidas de salvaguardia con este país. Así:

Importaciones por País 2008

PAIS	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
Corea	23.001	32,71%
Japón	16.832	23,94%
Colombia	12.537	17,83%
México	4.785	6,80%
China	3.252	4,62%
Brasil	1.925	2,74%
E.E.U.U.	1.474	2,10%
Alemania	1.319	1,88%
Otros	5.197	7,39%
Total	70.322	100%

IMPORTACIONES POR ORIGEN 2008



Importaciones por País 2008

PAIS	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
Corea	16.321	40,22%
Japón	10.701	29,37%
E.E.U.U.	3.520	8,68%
Colombia	3.040	7,49%
México	2.659	6,55%
Alemania	1.018	2,51%
China	874	2,15%
Brasil	660	1,63%
Otros	1.783	4,39%
Total	40.576	100%

IMPORTACIONES POR ORIGEN 2009

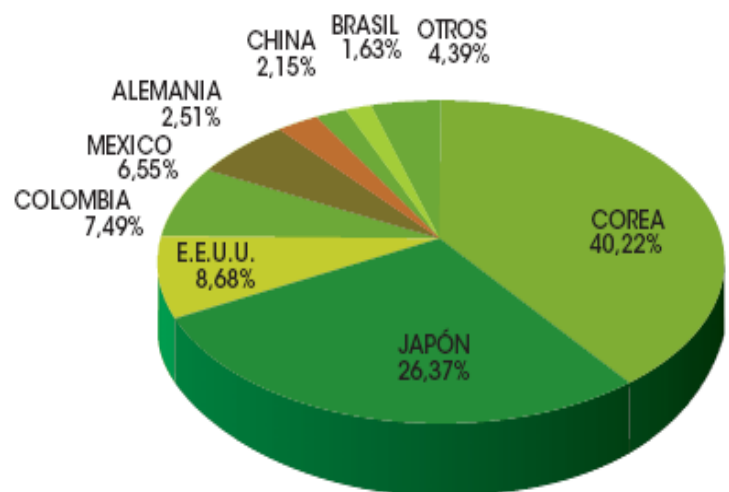


Gráfico No8. Importaciones por Origen

Fuente: AEADE



Ventas por Marca 2007 – 2009

MARCA	2007	PARTICIPACIÓN	2008	PARTICIPACIÓN	2009	PARTICIPACIÓN
Agrale	24	0,03%	2	0,00%	–	–
Alfa Romeo	1	0,00%	7	0,01%	2	0,00%
Audi	129	0,14%	61	0,05%	91	0,10%
BAW	–	–	15	0,01%	11	0,01%
BMW	178	0,19%	65	0,06%	75	0,08%
BYD	72	0,08%	149	0,13%	–	–
Changan	38	0,04%	18	0,02%	17	0,02%
Changhe	186	0,20%	229	0,20%	248	0,27%
Chery	30	0,03%	301	0,27%	115	0,12%
Chevrolet	36.174	39,41%	47.519	42,17%	40.185	43,32%
Citroën	277	0,30%	233	0,21%	132	0,14%
Daihatsu	978	1,07%	619	0,55%	327	0,35%
Dodge	10	0,01%	14	0,01%	27	0,03%
Dongfeng	96	0,10%	100	0,09%	66	0,07%
FAW	67	0,07%	72	0,06%	14	0,02%
Fiat	331	0,36%	377	0,33%	89	0,10%
Ford	3.554	3,87%	2.452	2,18%	2.245	2,42%
Foton	97	0,11%	40	0,04%	44	0,05%
Freightliner	41	0,04%	233	0,21%	179	0,19%
Fudi	41	0,04%	34	0,03%	11	0,01%
Gaz	20	0,02%	3	0,00%	1	0,00%
Geely	17	0,02%	9	0,01%	4	0,00%
Great Wall	8	0,01%	36	0,03%	19	0,02%
Hafei	61	0,07%	49	0,04%	–	–
Hino	3.519	3,83%	4.693	4,16%	3.279	3,53%
Honda	651	0,71%	486	0,43%	324	0,35%
Hyundai	9.951	10,84%	13.167	11,68%	11.814	12,74%
International	174	0,19%	219	0,19%	162	0,17%
Iveco	114	0,12%	134	0,12%	6	0,01%
JAC	94	0,10%	303	0,27%	217	0,23%
Jeep	120	0,13%	65	0,06%	74	0,08%
Jinbei	150	0,16%	133	0,12%	84	0,09%
JMC	63	0,07%	205	0,18%	156	0,17%

Kenworth	62	0,07%	137	0,12%	265	0,29%
Kia	2.867	3,12%	4.149	3,68%	5.432	5,86%
King Long	55	0,06%	24	0,02%	12	0,01%
Lada	850	0,93%	120	0,11%	69	0,07%
Land Rover	68	0,07%	38	0,03%	17	0,02%
Lifan	-	-	17	0,02%	35	0,04%
Mack	161	0,18%	391	0,35%	377	0,41%
Man	31	0,03%	32	0,03%	58	0,06%
Mazda	8.918	9,72%	10.437	9,26%	7.692	8,29%
Mercedes Benz	262	0,29%	379	0,34%	227	0,24%
Mitsubishi	2.925	3,19%	1.876	1,66%	1.284	1,38%
Mudan	6	0,01%	3	0,00%	-	--
Nissan	3.276	3,57%	4.543	4,03%	4.930	5,31%
Nissan Diesel	221	0,24%	308	0,27%	284	0,31%
Peugeot	1.111	1,21%	812	0,72%	418	0,45%
Porsche	54	0,06%	13	0,01%	8	0,01%
QMC	645	0,70%	446	0,40%	253	0,27%
Renault	2.150	2,34%	2.722	2,42%	1.802	1,94%
Renault Trucks	13	0,01%	2	0,00%	-	--
SAIC Wuling	162	0,18%	616	0,55%	193	0,21%
Scania	47	0,05%	35	0,03%	31	0,03%
Ssangyong	337	0,37%	238	0,21%	109	0,12%
Skoda	851	0,93%	878	0,78%	776	0,84%
Tata	14	0,02%	4	0,00%	-	--
Toyota	7.848	8,55%	10.360	9,19%	6.372	6,87%
Volkswagen	1.315	1,43%	1.310	1,16%	1.739	1,87%
Volvo	61	0,07%	38	0,03%	20	0,02%
Western Star	-	-	6	0,01%	5	0,01%
Zongxing	71	0,08%	186	0,17%	153	0,16%
Zotye	131	0,14%	522	0,46%	185	0,20%
Total	91.778	100%	112.684	100%	92.764	100%

Gráfico No9. Ventas por Marca

Fuente: AEADE



Vehículos versus Repuestos

Importaciones Anuales de Repuestos Automotrices

AÑO	UNIDADES	CIF	FOB	PESO KILOS
2002	41.602.432	100.533.098	94.743.090	14.897.787
2003	63.145.559	92.194.262	86.658.935	14.356.744
2004	68.364.398	56.350.202	51.904.721	8.833.830
2005	84.776.898	143.567.190	133.010.235	20.937.853
2006	91.315.352	167.086.230	156.263.935	24.178.696
2007	93.753.894	159.861.242	150.032.841	19.506.572
2008	85.276.970	192.417.108	180.163.339	23.579.684
2009	41.488.706	122.651.614	116.319.199	13.317.840

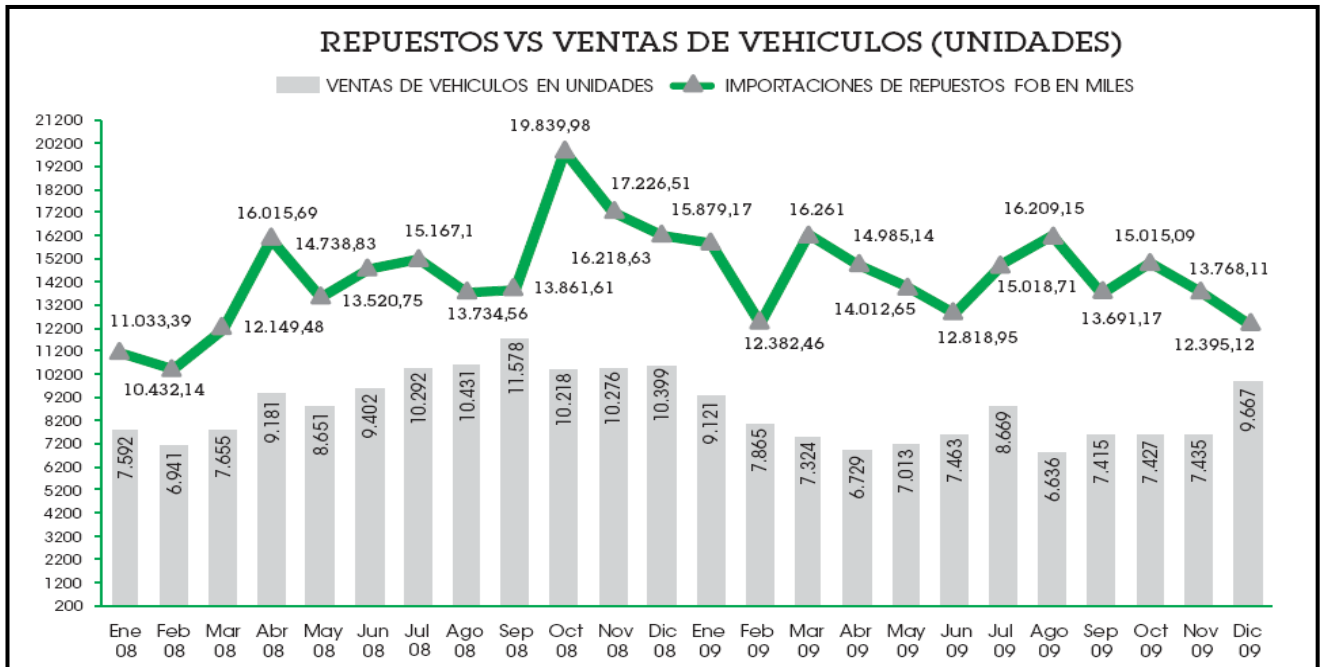


Gráfico No10. Repuestos versus Vehículos

Fuente: AEADE

La perspectiva es que la economía y con ella el crédito se recupere. Ese proceso ya empezó en la segunda mitad del 2009. Donde de enero a junio el 60% de las compras de vehículos se realizaron al contado, esta situación cambio desde julio, cuando la banca y los consumidores ganaron más confianza y el 60% de las transacciones se efectuaron con préstamos.

3.2.1.3. Factor Social

En una situación de crisis mundial, como la que se está viviendo en estos momentos es fundamental, no sólo contar con mano de obra calificada sino también tener un mercado de trabajo flexible y una economía más desregulada.

El país necesita ser competitivo a nivel mundial con lo cual, es preciso que haya elasticidad, para que los recursos se trasladen de los sectores menos productivos a los más fructíferos, a fin de poder aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

Las reformas estructurales que reducen la rigidez del mercado laboral y las excesivas regulaciones, pueden tener efectos muy positivos en la creación de empleo y crecimiento económico.

Durante el primer trimestre del 2010, la tasa de desempleo alcanza un nivel del 9.1%, superando en 0,51 puntos porcentuales al registro del trimestre del año anterior.

Guayaquil se mantiene como la ciudad con mayor índice de desempleo, registrando un valor del 13%, seguido por Machala con un 9.5%.

En tercer lugar esta Cuenca con un 6.5%, la cual ha tenido un incremento de 0,80 puntos en relación al trimestre anterior. En cuarto lugar se encuentra Quito con un 6.1% y por último la ciudad de Ambato registra el índice más bajo con un 3,8%, así:



Gráfico No11. Población Económicamente Activa

Fuente: INEC



Tasa de Desempleo por Ciudades

Localidad/Período	2008 (Septiembre)	2009 (Septiembre)
Nacional Urbano	7,1%	9,1%
Quito	6,2%	6,1%
Guayaquil	8,5%	13,0%
Cuenca	5,7%	6,5%
Machala	7,9%	9,5%
Ambato	4,2%	3,8%

Tabla No9. Desempleo por Ciudades

Fuente: INEC

El sector automotor demanda el concurso de personal técnico altamente calificado, como son ingenieros industriales especializados, así como de operarios mecánicos y ayudantes y personal administrativo de apoyo, los que tienen diferente participación durante el proceso de ensamblaje, con lo cual las empresas buscan mantener un nivel óptimo y eficiente de su recurso humano.

El Ecuador presenta un comportamiento social consumista a pesar de la crisis financiera mundial, puesto que el vehículo es el primer bien de capital que adquieren los ecuatorianos, de acuerdo a la capacidad adquisitiva de la población la demanda de vehículos persiste sobre todo para unidades de menos de \$20.000 dólares, y en el mercado aún se halla espacio para una expansión, existe una unidad por cada diez habitantes, esto desencadena la reactivación del sector en general como son talleres, venta de llantas, repuestos, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros.

 **Índices de Personal Ocupado (Sector Automotriz)**

	2010 Enero	2010 Febrero
Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques	124,81	124,81
Fabricación de Vehículos Automotores	140,37	140,57
Fabricación de Carrocerías para Vehículos Automotores, Fabricación de Remolques y Semirremolques	50,15	50,15
Fabricación de Partes, Piezas y Accesorios para Vehículos Automotores y para sus Motores	130,83	129,58

Venta, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas; Venta al por menos de Combustibles para Automotores	171,50	172,96
Venta de Vehículos Automotores	180,81	182,26
Venta de Partes, Piezas y Accesorios de Vehículos Automotores	145,00	145,71
Venta al por menor de Combustibles para Automotores	119,63	126,17

Tabla No10. Personal Ocupado Sector Automotriz

Fuente: INEC

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología debe estar siempre encaminada al beneficio del ser humano. Las empresas automotrices constantemente se encuentran en investigación de nuevas tecnologías, en pos de generar mayores beneficios para el conductor y pasajeros, tanto en temas de seguridad, como en manejos más eficientes y protección del medio ambiente.

Las tendencias mundiales, hoy en día, apuestan en el ámbito de cuidado del medio ambiente a vehículos híbridos, eléctricos, pero además a mejores desempeños de los motores a diesel. Si bien no existe una idea clara sobre cuántos años más la tierra podrá darnos combustibles fósiles, sí existe una creciente preocupación por los problemas generados por la contaminación automotriz.



En los últimos años se está dando mayor énfasis a la tecnología híbrida, no es nueva, sin embargo ha sido mayormente difundida. La japonesa Toyota ha sido la pionera en esta tecnología y su primer modelo fue el Prius, que ahora tiene ya, su tercera generación. Es un vehículo que posee dos motores, uno de combustión interna y uno eléctrico que trabajan simultáneamente. El motor eléctrico se alimenta por la energía propia del vehículo, recargando las baterías del vehículo. A su vez, el computador del vehículo elige, de acuerdo al manejo que se deba hacer, la utilización de uno u otro motor.

Como beneficios adicionales, los vehículos híbridos se desplazan más silenciosamente, así como demandan un menor mantenimiento, al no tener que cambiar piezas como filtros que se gastan más rápido en los vehículos convencionales.

En el Ecuador, los vehículos híbridos se benefician del no pago de aranceles, IVA e ICE. El Gobierno ha privilegiado el ingreso de este tipo de vehículos para así favorecer el ambiente y reducir el consumo de combustibles.

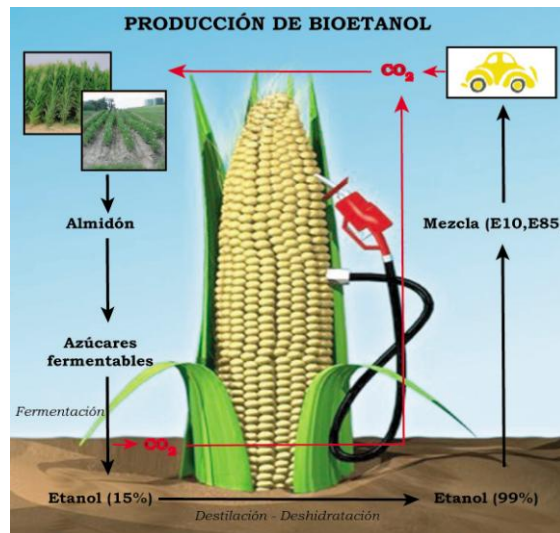
Será lanzada al mercado en el 2010 la tecnología de Vehículos Eléctricos. Como beneficios de los autos eléctricos está la no emisión de gases al medio ambiente, el ahorro en el mantenimiento del propio vehículo, ya que éste no necesita de cambios de aceites o filtros que son necesarios en motores a combustión, así como un desplazamiento menos sonoro. Son vehículos que utilizan un motor eléctrico para su desplazamiento. Su energía se almacena en baterías que son recargadas, sea a través de una fuente de alimentación convencional o a través de un generador instalado en el propio vehículo.

Asimismo se está desarrollando estudios sobre los combustibles como:

Biocombustibles

En la apuesta por reducir los efectos nocivos de los combustibles fósiles, está el etanol y biodiesel. El primero de uso masivo en países como Brasil y Estados Unidos. Los biocombustibles son obtenidos del proceso de granos como el maíz, la soya o la caña de azúcar.

Los biocombustibles son combinados con gasolina o diesel, en un porcentaje para el uso en motores. Sin embargo, este mecanismo no suplantarán a los combustibles fósiles, sino que son accesorios a estos. Como punto negativo está que el destinar las cosechas de maíz, soya o azúcar hacia los biocombustibles, ha generado una escasez o encarecimiento de estos productos, toda vez que la producción de biocombustibles a partir de estos productos es más rentable para las empresas explotadoras.



Diesel

Si bien el diesel es un combustible fósil, la investigación y desarrollo de varias marcas, principalmente europeas, ha logrado grandes mejoras en su eficiencia. Es así, que en Europa la mitad de vehículos nuevos utilizan diesel y en varios países el parque automotor está constituido por vehículos a diesel en un mayor porcentaje que el de gasolina.

El diesel es conocido por tener mayor energía que la gasolina y por ende producir una mejor combustión en el vehículo. Por su parte, Universidades y empresas privadas, estudian nuevas tecnologías, como biocombustibles de nueva generación, a partir de biomasa o algas para no destinar productos alimentarios para este uso.

El planeta posee un parque automotor circulante estimado de ochocientos millones de vehículos. La dependencia de los combustibles fósiles no puede darse para siempre, debido a que es un recurso limitado y por los problemas generados al medio ambiente. En este sentido, el futuro automotor se avizora con tecnologías más limpias y que generen una convivencia más amigable con el planeta.



3.2.1.5. Factor Legal

Organismos de Control

Los organismos por los que está controlada o regida la empresa AEKIA S.A. son:

Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. Al encontrarse AEKIA S.A. regulada por este organismo debe acatar las leyes, normas y reglamentos que éste emita, entre estas tenemos la Ley de Compañías.

Servicio de Rentas Internas

“El Servicio de Rentas Internas (S.R.I) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”²¹

AEKIA S.A. mediante la gestión del S.R.I permite mantener relaciones transparentes en cuanto a sus tributos. La empresa rige su actuación por todo lo estipulado en el Código Tributario Interno y la Ley de Régimen Tributario Interno.

²¹ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=16362>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social. AEKIA S.A. al tener a su cargo empleados, cumple con las leyes y reglamentos del IESS. La empresa en cuanto al trato hacia los trabajadores debe regirse al Código de Trabajo.

Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)

La Corporación Aduanera Ecuatoriana es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Es parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadora del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico. La Corporación Aduanera Ecuatoriana está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario, así, AEKIA S.A. cumple con la aplicación de la Ley Orgánica de Aduanas.

Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)

Es el Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica, Metrología y Certificación de la Conformidad; que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor; y, promueve la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

■ **Ministerio de Industrias y Competitividad (MIPRO)**

Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

■ **Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE)**

El SICE, Sistema Interactivo de Comercio Exterior, es un proyecto impulsado por la Aduana del Ecuador cuyo objetivo es la automatización de la entrega de informes a la Aduana por parte de los operadores de comercio exterior, a fin de lograr un mayor control por parte de la Aduana ecuatoriana, sobre las actividades de comercio exterior que se realizan y la recaudación de tributos.

La legislación a la que debe regirse la compañía AEKIA S.A. se constituye en una oportunidad para la empresa, ya que los diferentes organismos y leyes regulan su actuación dándole parámetros de lineamiento para su gestión. Un factor muy importante es que debido a la transparencia que ha tenido la sociedad para obrar, le ha permitido mantenerse y crecer de forma recta y subsistir a través del tiempo.



3.2.2. Influencias Microambientales








3.2.2.1. Clientes

Kia Motors en Ecuador cuenta con una red de concesionarios a nivel nacional y Talleres de Servicio Autorizado que atiende en las provincias de Imbabura, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Loja, Guayas, Manabí, El Oro y Pastaza, logrando una cobertura del 95% del territorio nacional.

3.2.2.2. Proveedores

AEKIA S.A. cuenta con los siguientes proveedores:

Tabla No11. Proveedores

EMPRESA	PRODUCTO
KIA Motors Corporation – Corea	 Vehículos CBU
Aymesa – Ecuador	 Repuestos
Cuero Line	 Vehículos CKD
Metrokia S.A.	 Accesorios (asientos de cuero, aros de aluminio, alerones, etc.)
Karnataka S.A.	 Emblemas
Quito Motors S.A. y diferentes concesionarios a nivel nacional	 Radios y soportes de radio
	 Compra local de Repuestos






Fuente: AEKIA S.A.

Elaborado por: Salomé Quelal

3.2.2.3. Competencia

En nuestro país, la competitividad a distintos niveles ha tomado un papel importante en la agenda de desarrollo. El mejoramiento de la misma es fundamental para la consecución de mayores niveles de progreso económico y social. Toma mucha importancia la inversión en capital humano, ya que es un elemento central para la creación y fortalecimiento de ventajas competitivas dinámicas, las cuales son sostenibles y ofrecen un gran potencial de mejoramiento en rentabilidad y presencia de marca dentro del mercado automotriz.

La competencia directa más relevante a los que AEKIA S.A., se enfrenta en el mercado son:

-  Chevrolet
-  Hyundai
-  Toyota
-  Nissan
-  Mazda

El presente análisis hace referencia a los principales competidores que tiene la Compañía AEKIA S.A., debido a que estas instituciones tienen mucha experiencia y trayectoria en el ámbito comercial – automotriz, así como también cuentan con el apoyo de organismos nacionales y extranjeros, para su desenvolvimiento dentro y fuera del país.

3.2.2.4. Precio

Los precios tanto de vehículos como de repuestos en la Empresa AEKIA S.A. son establecidos por el Gerente General junto al Gerente Comercial y Jefe de Ventas, después de estimar los costos y establecer el margen de utilidad que se desea obtener.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA AEKIA S.A.

4.1. Bases Conceptuales

4.1.1. Definición Auditoría de Gestión

“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 eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; para determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, el control y prevención de la afectación ecológica; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio – económico derivado de sus actividades.”²²

4.1.2. Importancia

La Auditoría de Gestión es importante, ya que induce a una reflexión sustantiva sobre el plan estratégico de la organización y orienta a la toma de decisiones a fin de cumplir con los objetivos de la empresa, asimismo permite detectar a tiempo errores y desviaciones de las metas, y de esta manera enmendar y prevenir mediante un mejoramiento continuo del control interno posteriores desviaciones, ayudando a la compañía a ser más competitiva en el mercado.

²² Manual de Auditoría de Gestión

4.1.3. Alcance

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.”²³

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización.

4.1.4. Clasificación

A continuación se describen algunas definiciones de estas otras denominaciones de Auditoría:

1. Auditoría Administrativa.- Es un instrumento eficaz para evaluar la eficiencia y eficacia de la entidad.

2. Auditoría Integral.- Es una global de la gestión, de su organización, funcionamiento y de la forma en que se alcanzan las metas.

3. Auditoría Operativa.- Analiza y evalúa la eficiencia y eficacia de las organizaciones, su objetivo principal consiste en ayudar a la administración a resolver problemas mediante la formulación de recomendaciones sustantivas para adoptar trayectorias óptimas y realistas.

²³ Manual de Auditoría de Gestión

4. Auditoría de Gestión.- “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 eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; para determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.”²⁴

4.1.5. Similitudes y Diferencias con otras Auditorías

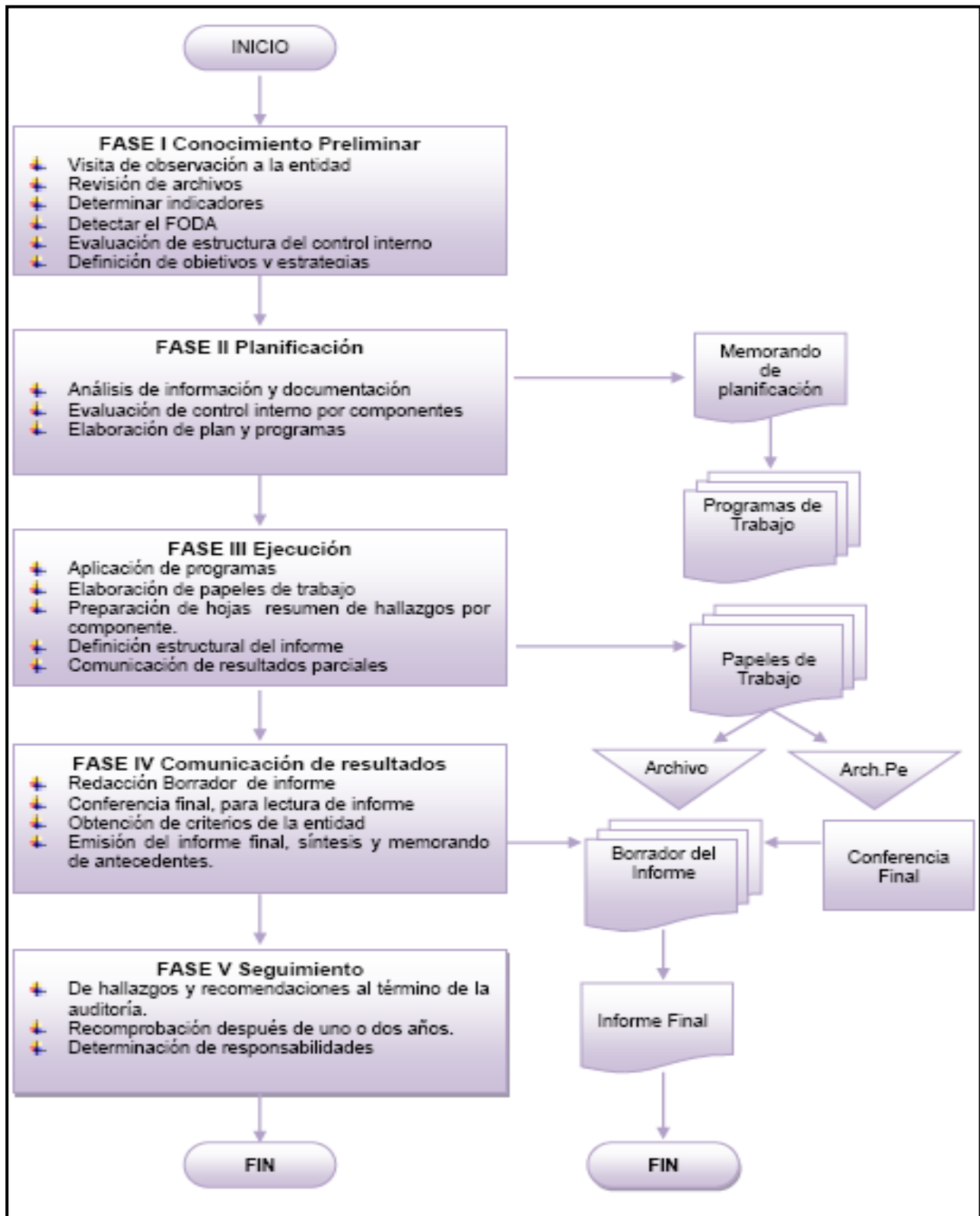
Elementos	De Gestión	Financiera	Operacional
Objetivo	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas.	Dictaminar los Estados Financieros de un período.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.
Alcance y Enfoque	Evalúa la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.	Examina registros, documentos e informes contables. Enfoque de tipo financiero	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.
Participantes	Equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas.
Forma de Trabajo	No numérica con orientación al presente y futuro.	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	
Propósito	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	
Informe	Comentario, conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.

Gráfico No12. Similitudes y Diferencias Auditorías

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

²⁴ Auditoría de Gestión, Badillo Jorge Edición 2008

4.2. Fases del Proceso de Auditoría de Gestión



4.2.1. Fase I Planificación Preliminar

Esta es la primera fase de planificación de la Auditoría de Gestión que le permite al auditor conocer la naturaleza del negocio, clientes, proveedores, legislación, los procesos que realiza la empresa de forma general, los sistemas con que se maneja el negocio, el tamaño del negocio y la normativa.

4.2.1.1. Propósito

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 razonables.

4.2.1.2. Actividades

Las principales actividades de la fase de conocimiento preliminar son:

- 1) Realizar entrevistas al personal del área a ser auditada.
- 2) Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- 3) Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos y recopilar la legislación, normativa interna y externa relacionada con la auditoría.
- La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

4.2.1.3. Visita a las Instalaciones de la Empresa AEKIA S.A. – Centro de Distribución

Al realizar una visita a las instalaciones, permite observar el desarrollo de las actividades y operaciones de tal manera que se pueda visualizar su funcionamiento en conjunto. Antes de iniciar la visita a las instalaciones de cualquier tipo de institución, se debe identificar los componentes y subcomponentes que esta posee, y que van a ser estudio y alcance de la Auditoría de Gestión, es decir se desglosa del componente pequeñas divisiones que permitan que el trabajo del Auditor sea más fácil de aplicar y realizar, esta metodología es necesaria para que en cada área identificada se realice un trabajo independiente a fin de en la presentación de resultados finales se unifiquen las áreas auditadas y se presente un informe total, a continuación se presenta un desglose del componente hasta obtener el área a auditar:

En la Auditoría de Gestión al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A., se determinó los siguientes componentes y subcomponentes:

Componentes	Subcomponentes
AEKIA S.A.	Centro de Distribución de Repuestos
Centro de Distribución de Repuestos	Departamento de Importación
Departamento de Importación	Proceso de Importación de Repuestos

Elaborado por: Salomé Quelal

El Jefe de Equipo y los Auditores visitan la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS VISITA A LAS INSTALACIONES – CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1		P.P.1
Elaborado por: Supervisado por:	Fecha: Fecha:	

Elaborado por: Salomé Quelal

4.2.1.4. Fuentes de Información

Las fuentes de información son una herramienta de apoyo para la aplicación de visitas a las instituciones o empresas que van a ser auditadas, ya que el estudio de estas permite relacionar la información con la realidad de la empresa y comparar lo que se dice o se encuentra escrito con lo que verdaderamente sucede en las instalaciones.

4.2.2. Fase II – Planificación Específica

Esta fase de la planificación se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar, y define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno, determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza y seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

4.2.2.1. Propósito

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 entidad; 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; también 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; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

4.2.2.2. Actividades

Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

- 1) 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 la planificación de la auditoría de gestión.
- 2) Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del 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"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control v auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

- 3) 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, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse.

4.2.2.3. Plan Específico

El plan preliminar de Auditoría para la Empresa AEKIA S.A., se estructura de la siguiente manera, sin que este formato constituya una obligatoriedad, sino más bien una guía sujeta al criterio del auditor. El plan específico constará de las siguientes partes:

1) Encabezado

■ Examen Especial a (área a auditarse)

■ Nombre del Documento: PLAN ESPECÍFICO

2) Cuerpo

- **Antecedentes:** se hará referencia a la última auditoría realizada por la Unidad de Auditoría Interna.
- **Objetivos de la auditoría:** se debe señalar el motivo de la auditoría.
- **Alcance de la auditoría:** determinación del alcance de los resultados de la evaluación preliminar.
- **Conocimiento de la entidad y su base legal:** Se deberá obtener información actualizada tomando en cuenta la base legal de creación de la dependencia y los principales reglamentos, normas y manuales específicos vigentes.
- **Funciones:** Se señalarán de forma general las principales funciones desempeñadas por la unidad a examinarse.
- **Monto a examinarse:** Se establece la cantidad de dinero a examinarse de acuerdo al período de análisis.
- **Tiempo estimado:** deberá tener concordancia con el plan de auditoría.
- **Recursos humanos:** Se establecerá el personal para realizar el examen, es decir auditores operativos, auditor jefe de equipo y supervisor.
- **Marcas de auditoría:** comprende los símbolos o marcas de auditoría a utilizarse en los papeles de trabajo, y son de uso específico para dicho examen o auditoría

3) Al final

- Nombre de la persona que elaboró el documento y fecha de elaboración

- Nombre de la persona que aprobó el documento y fecha de aprobación

4.2.2.4. Control Interno

La evaluación 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. Para realizar la evaluación del control interno existen varios métodos entre los cuales podemos mencionar:

- Método C.O.S.O

- Método C.O.S.O E.R.M

- Método CORRE

- Método MICIL

Por lo general estos métodos pueden ser aplicados en cualquier tipo de empresa, sin embargo; uno de los más utilizados es el Método C.O.S.O.

4.2.2.4.1. Componentes del Control Interno

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas, que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno tiene los siguientes componentes:

1) Ambiente de Control

Es el medio en el que se desarrollan las operaciones y actividades de la empresa, el mismo que conduce a las personas en el cumplimiento del control interno.

2) Evaluación de Riesgos

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; para lo que la empresa debe fijar objetivos en todas las áreas de la empresa, ya que la valoración de riesgos permite identificar y analizar riesgos que sean de relevancia para la consecución de los objetivos.

3) Actividades de Control

Son los procedimientos específicos establecidos para el aseguramiento y cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos las que deben ser ejecutadas en todos los niveles de la organización.

4) Información y Comunicación

La información y la comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar, sobre las operaciones financieras de una entidad.

5) Supervisión

La organización o empresa no debe conformarse con seguir un proceso determinado para asegurar el control interno, sino que se debe monitorear al mismo para realizar las respectivas modificaciones y recomendaciones, que ayuden al cumplimiento de los objetivos; para lo cual es indispensable mantener un monitoreo evaluando el control interno en el tiempo, sea con actividades permanentes o periódicas.

4.2.2.4.2. Métodos de Evaluación (Técnicas)

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

1) Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Sí o un No, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CENTRO DE DISTRIBUCION
DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1






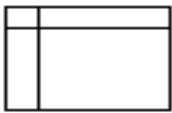

P.C.
1/2



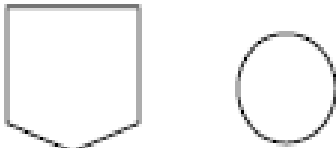

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Se realiza un pedido por cada Orden de Importación?	x		
2.	¿Los pedidos corresponden a los solicitados?	x		
3.	¿Se archiva la documentación sustentatoria por cada Orden de Importación?	x		
4.	¿Existe una lista de proveedores?	x		
5.	¿Existe un monto máximo permitido para el pago de costos y gastos en trámites de aduana?		x	No existe un monto establecido
6.	¿Se realiza una verificación física de la mercadería importada antes de almacenar en la bodega?	x		Se poseen bases de datos.
7.	¿Existe una base actualizada tanto de concesionarios como clientes externos?	x		

8.	¿Está establecido un monto mínimo de ventas a alcanzarse mensualmente?	x		
9.	¿Se elabora un informe de ventas cada mes?	x		
10.	¿Cuenta con manual de procedimientos y políticas específicas para la importación de repuestos?		x	
11.	¿Se realiza a tiempo el debito bancario al momento de la liquidación aduanera?	x		
12.	¿Se elaboran presupuestos de ventas?	x		
13.	¿Se cumple y entrega los documentos exigidos al momento de efectuar la importación?	x		
14.	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos?	x		En descuentos, aplica el 10% si las compras son en efectivo.
Elaborado por:		Fecha:		
Supervisado por:		Fecha:		

2) Flujogramas o Diagrama de Flujo

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Simbología	Descripción
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Documento prenumerado
	Papel perforado
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema

	Se toma información
	Datos almacenados
	Conector
	Inicio o Fin

3) Descriptivo o Narrativo

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 y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS NARRATIVA DE CONTROL INTERNO – CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1	P.P.I.2
Procedimiento:	
Elaborado por: Supervisado por:	Fecha: Fecha:

4.2.2.5. Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

a) Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

b) Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

c) Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

En conclusión el Riesgo de Auditoría es aquel riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución del trabajo, para cerciorarse de la razonabilidad de las actividades a examinar. Con base a este aspecto el riesgo de auditoría, se compone de la sumatoria de los riesgos anteriores **RA = RI + RC + RD.**

De dónde:

- **RA** = Riesgo de Auditoría
- **RI** = Riesgo Inherente
- **RC** = Riesgo de Control
- **RD** = Riesgo de Detección

A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Riesgos a utilizarse en la Empresa AEKIA S.A.:

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
MATRIZ DE VALUACIÓN DEL CONTROL Y RIESGO – CENTRO DE
DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

C O N T R O L	ALTO	ALTO	99.99%	
		MEDIO	88.88%	
		BAJO	77.77%	
	MODERADO	ALTO	66.66%	
		MEDIO	55.55%	
		BAJO	44.44%	
	BAJO	ALTO	33.33%	
MEDIO		22.22%		
BAJO		11.11%		

R I E S G O	ALTO	ALTO	99.99%	
		MEDIO	88.88%	
		BAJO	77.77%	
	MODERADO	ALTO	66.66%	
		MEDIO	55.55%	
		BAJO	44.44%	
	BAJO	ALTO	33.33%	
MEDIO		22.22%		
BAJO		11.11%		

4.2.2.6. Programas de Auditoría

El programa de auditoría debe estar elaborado consistentemente con las necesidades de la Entidad; en consecuencia, el programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos a cumplirse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados, referenciando los papeles de trabajo, donde y quien los ha elaborado. Los programas de trabajo contendrán:

1. Encabezamiento:

- El nombre de la dependencia o entidad perteneciente sujeta a examen.
- Nombre del documento.
- Número ordinal del papel de trabajo.
- Nombre de la dependencia o rubro a examinarse.

2. Cuerpo del programa

- Numero ordinal de los procedimientos.
- Objetivos y procedimientos.
- Detalle de objetivos específicos.
- Detalle de instrucciones realizadas por el jefe de equipo para los auditores lleno a computadora.
- Referencia de los papeles de trabajo: se anotarán los índices correspondientes de los papeles de trabajo con los cuales se relacionan los procedimientos desarrollados.

- Preparado por y fecha: iniciales de la persona que intervino en el procedimiento y fecha en que se realizaron los procedimientos.
- Revisado por y fecha: iniciales de la persona que superviso los procedimientos y la fecha en que se supervisaron los mismos.

3. Al final

- Nombre de la persona que preparó el documento y la fecha de preparación.
- Nombre de la persona que revisó el documento por y fecha de revisión.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
PROCESO INVOLUCRADO	HORAS PLANF.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Importaciones						
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	7				
a. Visitar las instalaciones donde se desarrollan las actividades del Proceso de Importación de Repuestos y observar la ejecución del mismo.	4	4	0		S.Q. O.E.	
b. Realizar una entrevista al Gerente de Repuestos indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	2	1		S.Q. O.E.	
c. Evaluación del riesgo inherente.	1	1	0		S.Q. O.E.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS	24	24				
a. Preparar cuestionarios de Control Interno al Proceso de Importación.	7	7	0		S.Q. F.V.	
b. Aplicación de cuestionarios de Control Interno.	9	9	0		F.V.	
c. Evaluación del Riesgo de Control.	2	2	0		O.E.	
d. Evaluación del Riesgo de Detección.	2	2	0		O.E.	
e. Evaluación de Riesgo de Auditoría mediante matrices.	4	4	0		S.Q. O.E.	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1. ANALISIS DE INVENTARIOS	45	45				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
Revisar el reporte de Ordenes de Importación semestral y validar la efectividad del mismo.	5	5	0		S.Q. O.E.	
Comprobar que los repuestos importados son propiedad de la empresa, mediante la inspección de la documentación sustentatoria correspondiente.	10	10	0		O.E. F.V.	
Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.	15	15	0		S.Q. F.V.	
Revisar reportes de pedidos contra los despachos y evaluar el cumplimiento del mismo.	15	15	0		O.E. F.V.	
2. IMPORTACIONES	35	35				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
Conciliar la DAV con el Packing List de la Factura Comercial para constatar el arribo de la mercadería.	10	10	0		O.E. F.V.	
Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.	20	20	0		S.Q. O.E.	
Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.	5	5	0		O.E. F.V.	
3. NACIONALIZACIÓN	10	10				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana estan dentro del plazo estipulado	10	10	0		S.Q. O.E.	
4. CONTABILIDAD	38	38				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA						
Comprobar la validez y caducidad de las facturas sustento de egreso para el pago de proveedores.	8	8	0		O.E. F.V.	
Comprobar que las requisiciones de pago son respaldados mediante la documentación sustentatoria correspondiente.	20	20	0		S.Q. O.E.	
Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.	10	10	0		O.E. F.V.	

4.2.3. Fase III – Ejecución de Trabajo

En esta fase el auditor aplica los procedimientos y técnicas de auditoría que han sido diseñados en la planificación preliminar y específica a fin de identificar el grado de cumplimiento de los componentes que están siendo objeto de la evaluación con los estándares establecidos.

4.2.3.1 Propósito

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla 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.

4.2.3.2 Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- 1) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- 2) 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.
- 3) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- 4) 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.

4.2.3.3. Cumplimiento de los Programas de Auditoría

Para la realización de las auditoría o exámenes especiales, el auditor empleará programas obtenidos en razón de estudios anteriores y aprobados por el auditor general, en los cuales se deben incluir procedimientos básicos.

4.2.3.4. Muestreo en la Auditoría

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe.

Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituyen una muestra. La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

4.2.3.4.1. Evidencias Suficientes y Competentes

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

4.2.3.4.2. Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

a) Evidencias Suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

4.2.3.4.3. Clases

a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

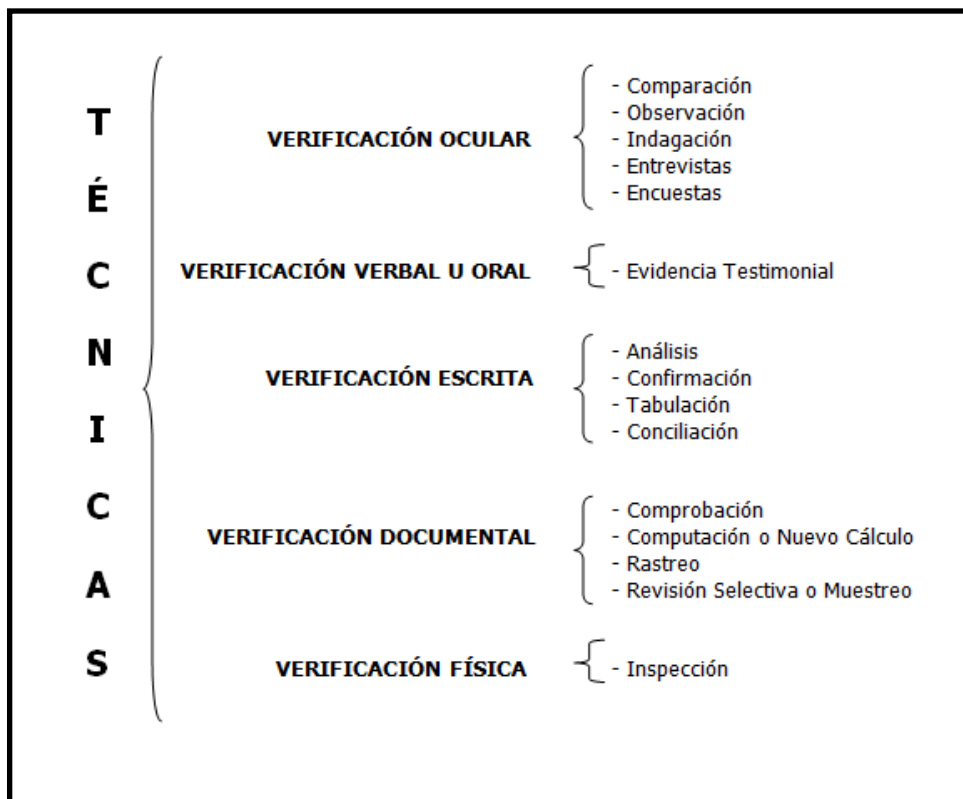
c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

4.2.3.4.4. Técnicas para obtener evidencias

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.



1. Comparación

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes, en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría.

2. Observación

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

3. Rastreo

Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

4. Indagación

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

5. Entrevista

Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

6. Encuesta

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

7. 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 propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

8. Conciliación

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

9. Confirmación

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

10.Tabulación

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

11.Comprobación

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

12.Cálculo

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

13.Revisión Selectiva

Consiste en una breve o rápida revisión o examen, de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

14.Inspección

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

4.2.3.5. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el Auditor durante el curso de auditoría y sirven para:

- a) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
- b) Respalda el dictamen, las conclusiones y recomendaciones.

4.2.3.6. Contenido de los Papeles de Trabajo

Es imposible definir un formato único de los papeles de trabajo, puesto que éste se ajusta a las necesidades que exija la auditoría o el examen que se esté realizando.



Características de los Papeles de Trabajo

- a) Deben ser preparados de forma nítida, clara, concisa y precisa.
- b) Deben contener suficiente información y tiene que ser preparado oportunamente, ya que los papeles de trabajo fundamenta la opinión que el auditor ha de emitir.
- c) Son de propiedad de la firma de auditoría que ha realizado el examen.
- d) Protege la integridad profesional del auditor.
- e) Facilita la preparación del informe de auditoría.
- f) Constituyen un instrumento de planeación y control.
- g) Facilitan la preparación, la revisión para determinar la eficiencia y eficacia en la aplicación del programa de auditoría.

4.2.3.7. Índices y Referenciación

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse, que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

1. Índice de Auditoría

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 de sistematizar su

ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en la esquina superior derecha (**debe ir con lápiz de color rojo**).

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

- a) Alfabética
- b) Numérica y
- c) Alfanumérica.

2. Referenciación de Auditoría

El Informe de Auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario. La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo, del que proviene o al que pasa.

4.2.3.8. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

4.2.3.9. Novedades de Auditoría

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación, que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuáles el criterio fue aplicado.

Evidencias o Hallazgos

Representan la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría.

Elementos que reúnen los hallazgos

a) Condición:

Es la situación actual en la que se encuentra el hallazgo y como éste se presenta. En estos casos se aplica el concepto y se detallan los niveles de eficiencia en base a indicadores.

b) Criterio:

Es la situación ideal que debería existir. En los casos de gestión de procesos se debe propender que el valor según algún indicador de cumplimiento se encuentre en un rango de 90 a 100%. En el caso de que exista alguna desviación sobre un proceso, éste debería ser señalado en la forma ideal de cómo realizarse.

c) Causa:

Trata de dar un diagnóstico del porque de esta situación y cuáles son los factores que han llevado a que exista esta situación, se busca un responsable y se trata de dar una explicación del porque de la condición y los motivos para no seguir con el criterio.

d) Efecto:

Son las consecuencias de la condición y en qué nivel estas afectarían al desarrollo de las actividades. Trata de exponer en escenarios cuales serían las consecuencias de mantener la condición actual y como las causas afectan a los resultados esperados.

4.2.3.10. Archivo de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo, por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de tres clases:

a) Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una

auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

b) Archivo Corriente.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoria específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoria a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

c) Archivo de Papeles de Trabajo.- Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría, pero que sólo existirá un único archivo permanente.

4.2.3.11. Indicadores de Gestión

Al indicador se define como la referencia numérica, generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada.

Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones, con respecto a las cuáles la administración deberá tomar acciones. El uso de indicadores en la Auditoría de Gestión, permite medir:

 La eficiencia y la 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 estos aspectos, deben ser medidos, considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

4.2.3.11.1. Clases de Indicadores

Para poder establecer que tipos de indicadores utilizar podemos determinar que existen dos:

- **Cuantitativos.-** Son valores que se establecen de manera periódica, por lo general estos son resultados de las actividades que desarrollan las instituciones, sean estos en términos monetarias, cantidades, porcentajes, unidades, entre otros.
- **Cualitativos.-** Estos permiten evaluar a las organizaciones de manera estratégica, son de tipo filosófico y mide la gestión de altos niveles de la institución, ya que estos se basan en el direccionamiento estratégico.

4.2.4. Fase IV – Comunicación de Resultados

Se debe exponer de manera eficiente y eficaz los resultados obtenidos de la auditoría el objetivo es presentar los resultados de la auditoría a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan una mejora continua del componente que está siendo auditado.

4.2.4.1. Propósito

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

4.2.4.2. Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. 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.
2. 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, 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; permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.2.4.3. Comunicación al Término de la Auditoría

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

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a 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.

- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial por parte de la Unidad de Auditoría.

- c) 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.

4.2.4.4. Borrador de Informe de Auditoría

Antes de que el informe de auditoría sea emitido definitivamente, debe ser revisado adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan junto con la administración de la empresa que está siendo auditada y, precautelar el prestigio del Auditor. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de realizar el borrador del informe:

- Las normas de auditoría, aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

4.3.4.5. Conferencia de Informe de Auditoría

En esta parte se establecen los mecanismos a seguir para comunicar los resultados obtenidos, una vez que el auditor ha realizado el informe de auditoría debe comunicar los resultados que ha obtenido, esto lo realizará por medio de la lectura del informe a fin de aclarar sobre las observaciones y no conformidades detectadas, entregar la guía para la elaboración del plan de acciones correctivas o cronograma de cumplimiento de recomendaciones, se aclarará el proceso que se ha seguido para llevar a cabo la auditoría y se revisará la hoja de hallazgos.

4.2.4.6. Informe de Auditoría de Gestión

El informe constituye el producto final del trabajo del auditor, en éste constarán los comentarios sobre Novedades, conclusiones y recomendaciones, en relación a los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, y cualquier otro aspecto que se considere relevante para que los usuarios de éste, obtengan una comprensión del mismo.

La responsabilidad de la elaboración del informe recae sobre el auditor jefe y el supervisor, por lo que éste debe cumplir con una determinada estructura, la cual se sugiere a continuación:

Presentación Inicial.- en este punto deben constar una Carátula, índices, siglas y abreviaturas, y la Carta de Presentación.

Capítulo I Enfoque de la Auditoría.- Constan los lineamientos generales de la institución que fue auditada, contiene aspectos como:

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados

Capítulo II Información de la entidad.- se refiere a toda la información que se obtuvo de la empresa, a manera de resumen, este capítulo contiene los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento
- Funcionarios Principales

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, entre otros.

Capítulo IV Resultados Específicos por Componente: En este se detallan cada uno de las Novedades obtenidas durante el trabajo de auditoría, estos deben contener los siguientes elementos:

- **Comentarios.-** Es la descripción que realiza el auditor de cada uno de las novedades o aspectos trascendentales encontrados durante el examen, debiendo ser narrados en forma lógica y clara, ya que de estos se realizarán las conclusiones. Es importante señalar que los comentarios contendrán los 4 atributos del hallazgo.
- **Conclusiones.-** Contiene las conclusiones a las que ha llegado el auditor después de haber realizado su trabajo, y estas se basan en la situación encontrada en la institución o el componente auditado, por lo general es recomendable que las conclusiones sean redactadas de manera objetiva y un tanto positivas e independientes.
- **Recomendaciones.-** Son todas las soluciones a cada una de las conclusiones, las cuales deberán ser ejecutadas para mejorar los problemas y deficiencias encontradas. Estas recomendaciones deberán ser establecidas con un cronograma de cumplimiento sugerido para el cliente, dicho cronograma se aplica en la fase última de seguimiento.

4.2.5. Fase V – Supervisión

4.2.5.1 Propósito

Consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados, para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos.

4.2.5.2 Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, con el siguiente propósito:

1. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
2. 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 recomprobación luego de transcurridos entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

4.2.6. Evaluación Continua

Proporciona un nivel de seguridad de que el informe de auditoría llegará a implementarse para mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la empresa, para lo cual se realiza un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, en este se detalla las recomendaciones y los responsables de dar seguimiento y cumplir con las mismas.

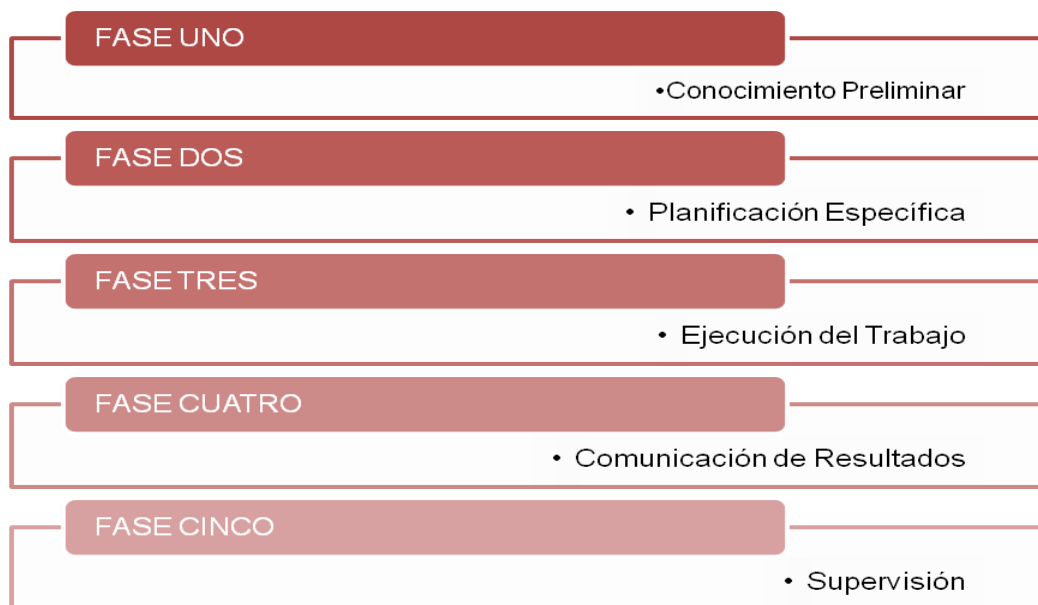
Para realizar este cronograma el auditor debe reunirse con los funcionarios de la empresa que se encuentran inmersos en el informe, así como la administración a fin de que se realice el compromiso de cumplir con las recomendaciones dadas por el auditor.

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS EN LA EMPRESA AEKIA S.A.

Como se manifestó en el capítulo IV, la Auditoría de Gestión consta de cinco fases, en cada una de las cuales se elaboran papeles de trabajo que sustentan el trabajo del auditor.

FASES DE LA AUDITORÍA



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Salomé Quelal

Con el propósito de ilustrar el desarrollo de las Fases de Auditoría de Gestión, se ha tomado como ejemplo al Proceso de Importación de Repuestos en la Empresa AEKIA S.A.

Los documentos recibidos por el auditor y realizados por él, se archivarán en una carpeta que recopile todos estos papeles de trabajo (P/T).

Al inicio de esta carpeta se incluirá una carátula donde se especifique lo siguiente:

- Si se está realizando una AUDITORÍA o un EXAMEN ESPECIAL.
- El componente a ser examinado (Empresa AEKIA S.A.)
- El Subcomponente a ser examinado (Proceso de Importación de Repuestos)
- Período a ser examinado (Ejemplo: 01-01-20X1 al 31-12-20X1)
- Equipo de trabajo, donde conste el nombre del Auditor Jefe de Equipo y de él(los) auditor(es) operativo(s).



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE
REPUESTOS EN LA EMPRESA AEKIA S.A. CON EL OBJETO DE
MEJORAR LOS TIEMPOS DE NACIONALIZACION**

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 20X1

EQUIPO DE TRABAJO:

Jefe de Equipo: Ing. Andrea Salomé Quelal Hidalgo

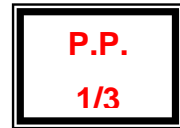
Auditor Senior: Ing. Oscar Eduardo Estrella Vaca

Auditor Junior: Ing. Francisco Xavier Vásquez Pérez

5.1.1. Proceso de Importación de Repuestos

5.1.1.1. Planificación Preliminar

Quito, 15 de Junio de 20x2



Sr. Ing.

Héctor López

GERENTE REPUESTOS AEKIA S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Importación de Repuestos** de la Empresa AEKIA S.A., a partir del 01 hasta el 31 de Julio del 20x2, de conformidad al Oficio No. – DG – 024 – 20X1, con fecha 20 de Noviembre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

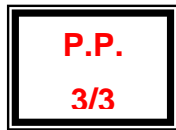
Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operario de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Importación de Repuestos de la Empresa AEKIA S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Importación de Repuestos.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.



Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

Ing. Andrea Salomé Quelal Hidalgo
Auditora C.P.A.

5.1.1.2. Planificación Específica

5.1.1.2.1. Motivos del Examen

El examen de Auditoría a realizarse al Proceso de Importación de Repuestos de la Empresa AEKIA S.A., se realizó de acuerdo al oficio 014 DU – ORI del 6 de noviembre de 20x1, expedido por el Gerente de Repuestos de la entidad, con el fin de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el departamento en la optimización del tiempo en la nacionalización del embarque.

5.1.1.2.2. Objetivos del Examen

5.1.1.2.2.1. Objetivo General

- Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Proceso, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si la producción del Departamento cumple con las especificaciones dadas; en base a informes, presupuestos y pronósticos.

5.1.1.2.2.2. Objetivo Especifico

Proceso de Importación de Repuestos

- Determinar si el tiempo transitado en el proceso de importación de repuestos cumple eficiente, eficaz, y económicamente con el periodo óptimo establecido en la nacionalización del embarque para cumplir con los requerimientos y necesidades del Área.

5.1.1.2.3. Alcance de la Auditoría

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Proceso de Importación de Repuestos, el examen se desarrollará para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 31 de julio del 20x2, con una carga de 160 horas.

5.1.1.2.4. Base Legal

Organismos de Control

- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización).
- MIPRO (Ministerio de Industrias y Competitividad).
- SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior).
- COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones).

Códigos y Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo (leyes laborales y de regulación de salarios).
- Disposiciones de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).
- Disposiciones emitidas por la CORPEI.
- Manuales de procedimientos y demás disposiciones internas.

5.1.1.2.5. Objetivos de la Empresa

Objetivo General

- El objetivo de AEKIA S.A. es consolidarse, en el primer lugar entre los grupos fabricantes más importantes del mundo en el 2010.

Objetivos Específicos

- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Mantener un desarrollo y crecimiento en toda la organización.
- Poseer un recurso humano con alto nivel de competitividad.
- Promover la prosperidad económica a través de la integración económica y libre comercio.
- Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.
- Brindar atención personalizada.
- Mejorar el tiempo de servicio.
- Implementar el mantenimiento preventivo y correctivo a cada uno de los clientes.
- Disminuir el índice de inconformidad en los clientes de servicio postventa.
- Certificar la calidad en nuestras labores.

5.1.1.2.6. Objetivo del Proceso de Importación de Repuestos

- Realizar el Proceso de Importación en el menor tiempo posible cumpliendo con todos los procedimientos de importación de la Aduana Ecuatoriana.
- Establecer las formalidades requeridas para aplicar a las mercancías el régimen de importación en forma ágil, transparente y simple.
- Llevar a cabo una efectiva negociación internacional a través de la importación elaborando detallados planes de negocios que le permitan al empresario emprendedor lograr operaciones exitosas.

5.1.1.2.7. Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Andrea Salomé Quelal Hidalgo	S.Q.
Auditor Senior	Oscar Eduardo Estrella Vaca	O.E.
Auditor Junior	Francisco Xavier Vásquez Pérez	F.V.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Conocimiento de la compañía y revisión de su estructura formal y normatividad	16	S.Q.
Evaluación del Control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Aplicación de Procedimientos y Técnicas en el desarrollo del Examen a través de Papeles de Trabajo	96	
Desarrollo de hallazgos de áreas críticas	8	
Comunicación y seguimiento de resultados	16	S.Q. O.E. F.V.
TOTAL	160	

5.1.1.2.8. Requerimientos de Personal Técnico

Después de analizar las características de la Empresa AEKIA S.A. y del Proceso de Importación de Repuestos a ser auditado, hemos considerado que no se requiere de personal técnico especializado.

5.1.1.2.9. Equipos y Materiales

Para la auditoría de gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

- 3 Computadoras Portátiles
- 1 Impresora
- 1 Resma de papel bond

- 3 Esferos color negro
- 3 Lápices Bicolor
- 1 Grabadora de mano
- 1 Cassette de 90 minutos

5.1.1.2.10. Recursos Financieros

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevé que se necesitará las siguientes 160 horas con un valor de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

5.1.1.2.11. Documentos Necesarios

Los documentos requeridos para evaluar el Proceso de Importación de Repuestos son los siguientes:

1. Políticas y normas internas del proceso.
2. Ordenes de Importación.
3. DAV y DAU.
4. Facturas comerciales.
5. Informe de Agente de Aduana.

5.1.1.2.12. Metodología del Trabajo

- El Jefe y el Auditor Senior realizarán la planificación y la programación de trabajo en un plazo no mayor a 1 día.

- El Auxiliar Junior se encargará del Proceso de Importación de Repuestos en la realización de la evaluación del control interno.
- Una vez culminada la evaluación del control interno el Auditor Jefe y el Auditor Senior, determinarán el riesgo de auditoría y la cantidad de pruebas de cumplimiento a aplicarse para la obtención de hallazgos.
- El Auditor Jefe validará que la información que contengan las hojas de trabajo de auditoría sea suficiente y competente para la elaboración del Informe.
- El Auditor Jefe y el Auditor Senior se encargarán de la información y presentación del Informe de Auditoría en base de los hallazgos encontrados.

5.1.1.2.13. Programación

El siguiente cuadro detalla las actividades a realizarse durante la auditoría de gestión; posee el tiempo estimado por cada procedimiento de auditoría, tiempo real de la ejecución del trabajo, referencia de los papeles de trabajo, personal responsable y comentarios sobre las actividades a realizarse si el caso lo amerita.

PLAN DE AUDITORÍA			
PROCESO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE		PERSONAL RESPONSABLE
Importaciones		160	AUDITOR SENIOR Y AUDITOR JUNIOR AUDITOR JEFE
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		8	
a. Visitar las instalaciones donde se desarrollan las actividades del Proceso de Importación de Repuestos y observar la ejecución del mismo.	4		
b. Realizar una entrevista al Gerente de Repuestos indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3		
c. Evaluación del riesgo inherente.	1		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS		24	
a. Preparar cuestionarios de Control Interno al Proceso de Importación.	7		
b. Aplicación de cuestionarios de Control Interno.	9		
c. Evaluación del Riesgo de Control.	2		
d. Evaluación del Riesgo de Detección.	2		
e. Evaluación de Riesgo de Auditoría mediante matrices.	4		

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR				AUDITOR SENIOR Y AUDITOR JUNIOR	AUDITOR JEFE
1. ANALISIS DE INVENTARIOS		45			
a. Recibir la notificación del Exportador.					
b. Crear la Orden de Importación.					
c. Procesar Orden de Importación en el Sistema Electrónico.					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA					
Revisar el reporte de Ordenes de Importación semestral y validar la efectividad del mismo.		5			
Comprobar que los repuestos importados son propiedad de la empresa, mediante la inspección de la documentación sustentatoria correspondiente.		10			
Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.		15			
Revisar reportes de pedidos contra los despachos y evaluar el cumplimiento del mismo.		15			
2. IMPORTACIONES		35			
a. Enviar los archivos OI, AWB, Factura, Packing List y Archivos datos factura para que los agentes procedan a realizar la respectiva clasificación arancelaria					
b. Elaborar Aplicación Seguro					
c. Registrar fechas de control ETA y ETD					
d. Recibir vía e - mail DAV para revisar, verificar y proceder a firmar por el representante legal o la persona autorizada.					
e. Notificar a Bodega la recepción física de la mercadería.					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA					
Conciliar la DAV con el Packing List de la Factura Comercial para constatar el arribo de la mercadería.		10			
Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.		20			
Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.		5			

3. NACIONALIZACION		10		AUDITOR SENIOR Y AUDITOR JUNIOR	AUDITOR JEFE
a. Elaborar DAV.					
b. Realizar ingreso electrónico en el SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior).					
c. Determinar tipo de aforo: físico, documental o automático.					
d. Obtener liquidación de aduana y notificar a AEKIA.					
e. Presentar pago electrónico y notificar salida mercadería.					
f. Enviar la liquidación de gastos y facturación de servicios.					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA					
Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana estan dentro del plazo estipulado	10				
4. CONTABILIDAD		38			
a. Recibir la DAU y procesar el débito bancario (Pago Electrónico).					
b. Ingresar los gastos en el Sistema Informático.					
c. Preliquidar la Orden de Importación.					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA					
Comprobar la validez y caducidad de las facturas sustento de egreso para el pago de proveedores.	8				
Comprobar que las requisiciones de pago son respaldados mediante la documentación sustentatoria correspondiente.	20				
Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.	10				

5.1.1.2.14. Programa de Auditoría
AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

Objetivos:

- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- Determinar funciones y responsabilidades.

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
PROCESO INVOLUCRADO	HORAS PLANF.	HORAS REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Importaciones						
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	7	1	P.P.		
a. Visitar las instalaciones donde se desarrollan las actividades del Proceso de Importación de Repuestos y observar la ejecución del mismo.	4	4	0	P.P.1.	S.Q. O.E.	
b. Realizar una entrevista al Gerente de Repuestos indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	2	1	P.P.2.	S.Q. O.E.	
c. Evaluación del riesgo inherente.	1	1	0	E.C.	S.Q. O.E.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE REPUESTOS	24	24				
a. Preparar cuestionarios de Control Interno al Proceso de Importación.	7	7	0	P.C.	S.Q. F.V.	
b. Aplicación de cuestionarios de Control Interno.	9	9	0	P.C.	F.V.	
c. Evaluación del Riesgo de Control.	2	2	0	E.C.	O.E.	
d. Evaluación del Riesgo de Detección.	2	2	0	E.C.	O.E.	
e. Evaluación de Riesgo de Auditoría mediante matrices.	4	4	0	E.C.	S.Q. O.E.	

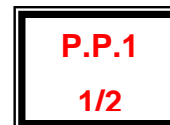
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1. ANALISIS DE INVENTARIOS	45	45				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA						
Revisar el reporte de Ordenes de Importación semestral y validar la efectividad del mismo.	5	5	0	P.TI.1	S.Q. O.E.	
Comprobar que los repuestos importados son propiedad de la empresa, mediante la inspección de la documentación sustentatoria correspondiente.	10	10	0	P.TI.2	O.E. F.V.	
Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.	15	15	0	P.TI.3	S.Q. F.V.	
Revisar reportes de pedidos contra los despachos y evaluar el cumplimiento del mismo.	15	15	0	P.TI.4	O.E. F.V.	
2. IMPORTACIONES	35	35				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA						
Conciliar la DAV con el Packing List de la Factura Comercial para constatar el arribo de la mercadería.	10	10	0	P.TI.5	O.E. F.V.	
Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.	20	20	0	P.TI.6	S.Q. O.E.	
Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.	5	5	0	P.TI.7	O.E. F.V.	
3. NACIONALIZACIÓN	10	10				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	10	10	0			
Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana estan dentro del plazo estipulado	10	10	0	P.TI.8	S.Q. O.E.	
4. CONTABILIDAD	38	38				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA						
Comprobar la validez y caducidad de las facturas sustento de egreso para el pago de proveedores.	8	8	0	P.TI.9	O.E. F.V.	
Comprobar que las requisiciones de pago son respaldados mediante la documentación sustentatoria correspondiente.	20	20	0	P.TI.9	S.Q. O.E.	
Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.	10	10	0	P.TI.10	O.E. F.V.	

5.1.1.2.14.1. **Visita a las Instalaciones de la Empresa AEKIA
S.A. al Proceso de Importación de Repuestos**

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS

VISITA A LAS INSTALACIONES – CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

PROCESO: Proceso de Importación de Repuestos



El día 01 de julio del 20x2, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la Empresa AEKIA S.A., con especial énfasis en el Centro de Distribución de Repuestos en el Proceso de Importación de los mismos.

La visita fue realizada con la compañía del Ing. Héctor López, en donde apreciamos en primera instancia el orden y limpieza tanto de la Bodega como de las Oficinas Administrativas. Asimismo, observamos que se cuenta con procesos bien definidos, claras políticas establecidas en los respectivos instructivos y manuales de la Empresa, los cuales se encuentran guardados en su respectivo archivo. En el proceso están involucradas como personas de mayor jerarquía: el Jefe de Bodega, Supervisor de Bodega, Jefe Contable y la Coordinadora de Importaciones, personal en el que se apreció puntualidad y diligencia al desempeñar las actividades atribuidas por el cargo que les fue asignado, respectivamente, sin embargo no se encuentran claramente definidas las funciones de acuerdo al proceso.

El Centro de Distribución de Repuestos concretamente la Bodega se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, se inicio en Diciembre del año 2006, cuenta con un área de 3.400 m² y un inventario que asciende a \$ 1'393.000,00 con líneas de 7858, es decir ítems que en conjunto suman 80.857 unidades. Internamente en cuanto al Proceso de Importación de Repuestos se nos informo que se encuentra a cargo de la Srta. Evelyn Saltos, la misma que nos proporcionó información detallada de cómo se lleva a cabo dicho procedimiento.

Es así que este inicia con la información recibida por parte del exportador, que es el proveedor en Corea, lo cual llega como prealerta al Analista de Inventarios, la Sra. Verónica Romero, quien se encarga de crear la cabecera de la Orden de Importación. Posteriormente se procede al envío de los archivos: OI – AWB – FACTURA – Packing List – Archivos datos factura, para que los agentes procedan a realizar la respectiva clasificación arancelaria, una vez concluida esta fase el coordinador de importaciones elabora la aplicación del seguro enviando una copia y factura del seguro al agente de aduanas.

El agente de aduana con la información mencionada elabora el DAV, que es la Declaración Aduanera de Valor, seguido de ello la coordinadora de importaciones recibe vía e – mail el mismo para que sea revisado y verificado y finalmente firmado por el Gerente de Repuestos, para el ingreso electrónico en el SICE que es el Sistema Interactivo de Comercio Exterior.

La aduana determina si se realiza aforamiento físico, documental o automático, si esta establece que se ejecutará aforo físico, las mercaderías son sometidas a una revisión corporal del contenido cuando se encuentran en la aduana, caso contrario si se precisa un aforo documental o automático el sistema aduanero realiza indeliberadamente la liquidación de tributos y envía al agente de aduana o importador un mensaje comunicándole la aceptación de la declaración aduanera y el estado de pago autorizado de tributos, seguido de recibir la Declaración Aduanera Única para procesar el débito bancario por parte del Jefe de Contabilidad, Sra. Martha Andrade.

Realizado el pago electrónico se notifica al agente de aduana para que proceda con la salida de la mercadería y envió de la documentación de gastos incurridos en el proceso; el importador comunica a bodega la recepción física de la misma, se contabiliza los documentos respaldo y se realiza la liquidación de la orden de importación.

Elaborado por: Oscar Estrella
Supervisado por: Salomé Quelal

Fecha: 01/07/20X2
Fecha: 01/07/20X2

5.1.1.2.1.4.2. Entrevista al Gerente de Repuestos

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS

ENTREVISTA – CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

PROCESO: Proceso de Importación de Repuestos

ENTREVISTADO: Ing. Héctor López

CARGO: Gerente de Repuestos

P.P.2

1/1

1. *Qué es una importación?*

Es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País para su libre disposición; uso o consumo definitivo, una vez realizado el pago respectivo de impuestos.

2. *Qué debe hacer para registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador?*

Se debe obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI), registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador, por medio de la página web y una vez aprobado el registro, se puede acceder a los servicios que brinda el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), realizados los pasos anteriores, nos encontramos en estado habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar el pedido de importación a fin de cumplir con los requisitos establecidos por la Ley.

3. *Qué documentos le exige la Aduana del Ecuador al momento de realizar una Importación?*

Como resultado de cualquier importación, el Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única, la cual debe ser remitida electrónicamente a través del SICE, y presentar físicamente los documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas como son: original o copia del documento de transporte, factura comercial, Declaración Andina de Valor y la póliza de seguro.

4. *Qué impuestos debe pagar en la Aduana del Ecuador?*

Todas las ordenes de importaciones se traen bajo régimen CIF, es decir el pago de impuestos contendrá el precio FOB, el valor del Flete y el Seguro, valores soportados con facturas, que aseguran el arribo de la mercadería desde el puerto hacia la bodega.

Elaborado por: Oscar Estrella Fecha: 01/07/20X2
Supervisado por: Salomé Quelal Fecha: 01/07/20X2

**5.1.1.2.1.4.3. Evaluación del Control Interno al Proceso de
Importación de Repuestos**

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – PROCESO DE IMPORTACIÓN

CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.C. 1/4

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Se realiza un pedido por cada Orden de Importación?	x		
2.	¿Los pedidos corresponden a los solicitados?	x		
3.	¿Se archiva la documentación sustentatoria por cada Orden de Importación?	x		
4.	¿Existe una lista de proveedores?	x		
5.	¿Existe un monto máximo permitido para el pago de costos y gastos en trámites de aduana?		x	No existe un monto establecido
6.	¿Se realiza una verificación física de la mercadería importada antes de almacenar en la bodega?	x		Se poseen bases de datos.
7.	¿Existe una base actualizada tanto de concesionarios como clientes externos?	x		
8.	¿Está establecido un monto mínimo de ventas a alcanzarse mensualmente?	x		
9.	¿Se elabora un informe de ventas cada mes?	x		
10.	¿Cuenta con manual de procedimientos		x	

	y políticas específicas para la importación de repuestos?			
11.	¿Se realiza a tiempo el debito bancario al momento de la liquidación aduanera?	x		
12.	¿Se elaboran presupuestos de ventas?	x		
13.	¿Se cumple y entrega los documentos exigidos al momento de efectuar la importación?	x		
14.	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos?	x		En descuentos, aplica el 10% si las compras son en efectivo.
Elaborado por: Francisco Vásquez		Fecha: 05/07/2010		
Supervisado por: Salomé Quelal		Fecha: 05/07/2010		

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS

VALUACIÓN AL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – PROCESO DE
IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

Nº	PREGUNTAS	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	OBSERVACIONES
1.	¿Se realiza un pedido por cada Orden de Importación?	12	12	
2.	¿Los pedidos corresponden a los solicitados?	6	6	

3.	¿Se archiva la documentación sustentatoria por cada Orden de Importación?	6	6	
4.	¿Existe una lista de proveedores?	6	6	
5.	¿Existe un monto máximo permitido para el pago de costos y gastos en trámites de aduana?	0	6	No existe un monto establecido
6.	¿Se realiza una verificación física de la mercadería importada antes de almacenar en la bodega?	4	4	Se poseen bases de datos.
7.	¿Existe una base actualizada tanto de concesionarios como clientes externos?	6	6	
8.	¿Está establecido un monto mínimo de ventas a alcanzarse mensualmente?	12	12	
9.	¿Se elabora un informe de ventas cada mes?	8	8	
10.	¿Cuenta con manual de procedimientos y políticas específicas para la importación de repuestos?	0	4	
11.	¿Se realiza a tiempo el debito bancario al momento de la liquidación aduanera?	6	6	
12.	¿Se elaboran presupuestos de ventas?	12	12	

13.	¿Se cumple y entrega los documentos exigidos al momento de efectuar la importación?	4	4	
14.	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos?	8	8	En descuentos, aplica el 10% si las compras son en efectivo.
T O T A L		90	100	

Elaborado por: Oscar Estrella Fecha: 06/07/20X2
 Supervisado por: Salomé Quelal Fecha: 06/07/20X2

5.1.1.2.1.4.4. Medición de Riesgos



AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

El riesgo inherente es la posibilidad de que se genere un error propio de la naturaleza de las cuentas y/o del negocio.

Es una medida que establece el auditor en base a una evaluación subjetiva de la probabilidad de existencia de errores importantes en un segmento, antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. La relación del riesgo inherente con el de detección es inversamente proporcional pero directamente proporcional con la cantidad de evidencia requerida.

Considerando lo expuesto y tomando como antecedentes la visita a las instalaciones y la entrevista con el Gerente de Repuestos, Ing. Héctor López, el riesgo inherente del Proceso de Importación de Repuestos es de un 18%, tal afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos observados, los mismos que se detallan a continuación:

- Existen políticas y normas claramente definidas en cuanto al manejo de la bodega que guían el desarrollo de las actividades del personal que colaboran en este proceso, sin embargo no se evidencia un manual de procedimientos y políticas para el proceso de importación como tal.

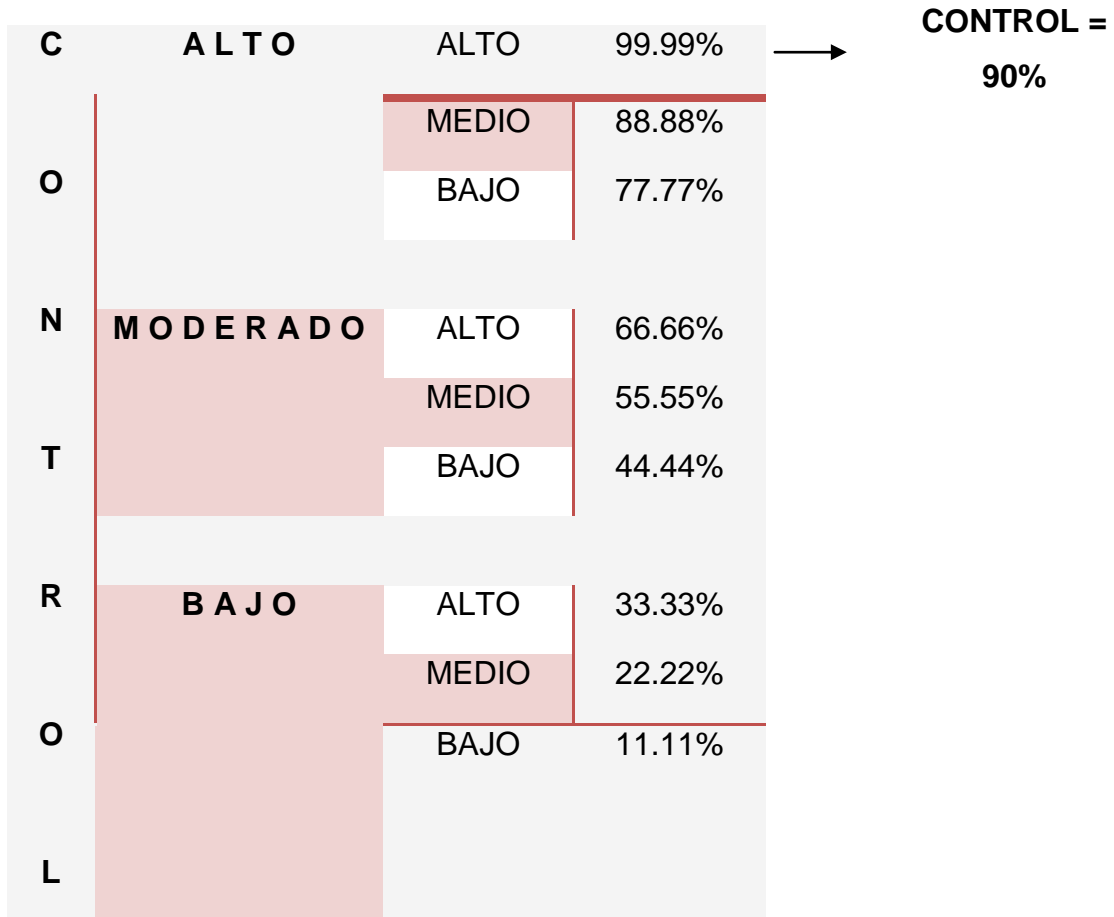
- La Distribuidora AEKIA Ecuador cuenta con el respaldo de los lineamientos internacionales establecidos por la marca KIA MOTORS Corporation en cuanto al manejo del inventario de repuestos, como herramienta de apoyo en la ejecución de las operaciones de forma ágil y eficiente.
- El personal que labora en las instalaciones no es numeroso, lo que facilita los mecanismos de control de cumplimiento de responsabilidades y demás asignaciones atribuidas; sin embargo es contraproducente que quienes se desempeñan en papeles administrativos simultáneamente lo hagan como auxiliares para los procesos de importación.

Responsabilidad de la Compañía	Riesgo Inherente 18%
---------------------------------------	---------------------------------------

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS

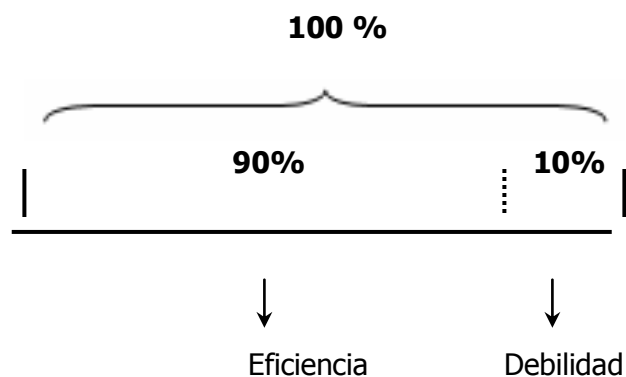
MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

El Riesgo de Control está definido por la posibilidad de que un error que de hecho existe, no sea detectado ni corregido por los mecanismos de control que implanta y aplica la empresa.



R I E S G O	ALTO	ALTO	99.99%	→ RIESGO = 10%
		MEDIO	88.88%	
		BAJO	77.77%	
	MODERADO	ALTO	66.66%	
		MEDIO	55.55%	
		BAJO	44.44%	
	BAJO	ALTO	33.33%	
		MEDIO	22.22%	
		BAJO	11.11%	

El riesgo de control es del 10% y se ubica por lo tanto como riesgo bajo bajo dentro de la matriz de valuación; adicionalmente se deduce una sólida estructura del control interno del Proceso de Importación en la empresa, es decir, podemos confiar en las medidas que la compañía aplica para el control de sus actividades, ya que operan de manera eficiente en un 90%.



AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

El Riesgo de Detección es el riesgo de que los procedimientos diseñados y aplicados por el auditor no detecten errores e irregularidades significativas.

Es una medida de disponibilidad del auditor para aceptar que el trabajo de auditoría contiene errores importantes después de que ha terminado el examen y de que ha emitido el informe correspondiente. Con frecuencia los auditores se refieren a los términos de garantía de auditoría. La garantía de auditoría o cualquiera de los términos equivalentes es el complemento de la auditoría aceptable.

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 2%. Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados, lo que garantiza que sus pruebas de cumplimiento estarán de acuerdo a los niveles de riesgos encontrados en la evaluación inicial y en la de control.

Responsabilidad del Auditor	Riesgo Detección 2%
------------------------------------	--------------------------------------

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

El Riesgo de Auditoría indica la posibilidad de que los auditores inconscientemente no modifiquen su opinión sobre los Estados Financieros que contienen errores materiales.

Nótese que los errores en primera instancia dependen de la empresa, como se ha ido señalando, tanto en la apreciación que el auditor tuvo de la posibilidad de su existencia así como una vez realizada la evaluación del riesgo de control; en una segunda instancia, depende del auditor en la medida de aceptar errores; por lo tanto la suma de estos componentes se ha denominado riesgo de auditoría.

La SAS 47 “Riesgo de auditoría y materialidad al realizar una auditoría”, permite un enfoque cuantificado que incluye la siguiente fórmula para ilustrar las relaciones entre el riesgo de auditoría, riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

$$RA = RI * RC * RD$$

Donde:

- RA= Riesgo de auditoría
- RI = Riesgo Inherente
- RC = Riesgo de Control
- RD= Riesgo de Detección

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos para la auditoría de gestión al Proceso de Importación de Repuestos:

RESPONSABILIDAD DE LA CÍA.	{	Riesgo Inherente → 18%
		Riesgo de Control → 10%

RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR	{	Riesgo de Detección → 2%
		Riesgo de Auditoría → 0.036%



$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0.18 \times 0.10 \times 0.02$$

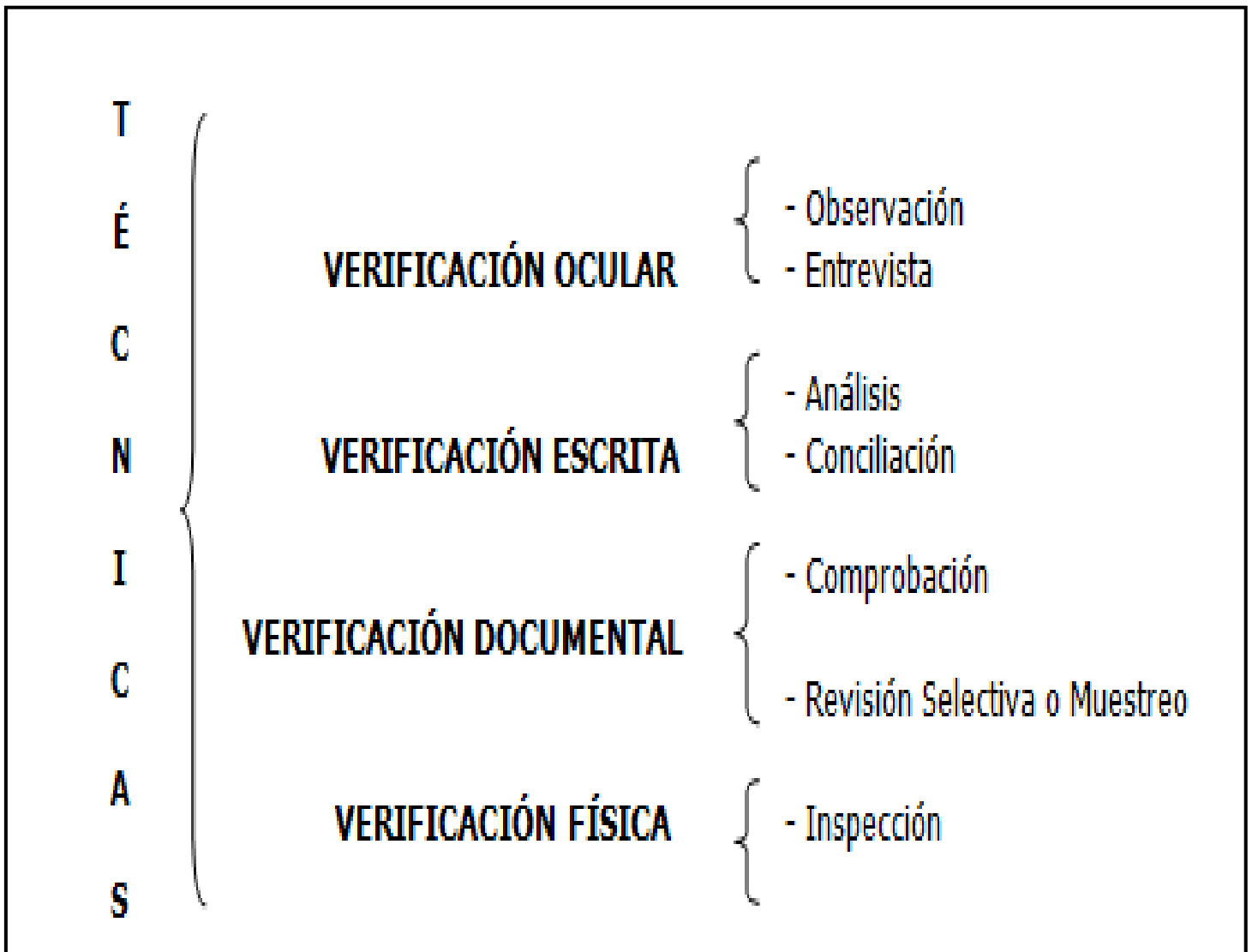
$$RA = 0.036\% < 5\%$$

De lo expuesto se deduce que los auditores se enfrentan a un riesgo de auditoría del 0.036% de que pueda ocurrir un error material, y éste haya evadido tanto los controles del cliente como los procedimientos de los auditores.

Elaborado por:	Oscar Estrella	Fecha:	10/07/20X2
Supervisado por:	Salomé Quelal	Fecha:	10/07/20X2

APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

De aquellas técnicas señaladas dentro de la planificación específica, para llevar a efecto los procedimientos, haremos uso de las siguientes:



Elaborado por:

Salomé Quelal

5.1.1.2.15. **Procedimientos y Técnicas**

PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS	
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
Importaciones	
1. ANALISIS DE INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	
Revisar el reporte de Ordenes de Importación semestral y validar la efectividad del mismo.	Comprobación
Comprobar que los repuestos importados son propiedad de la empresa, mediante la inspección de la documentación sustentatoria correspondiente.	Comprobación
Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.	Análisis
Revisar reportes de pedidos contra los despachos y evaluar el cumplimiento del mismo.	Análisis
2. IMPORTACIONES	
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	
Conciliar la DAV con el Packing List de la Factura Comercial para constatar el arribo de la mercadería.	Conciliación
Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.	Inspección
Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.	Análisis
3. NACIONALIZACION	
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	
Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana estan dentro del plazo estipulado	Análisis
4. CONTABILIDAD	
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	
Comprobar la validez y caducidad de las facturas sustento de egreso para el pago de proveedores.	Comprobación
Comprobar que las requisiciones de pago son respaldados mediante la documentación sustentatoria correspondiente.	Comprobación
Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.	Análisis

5.1.1.2.16. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría al Proceso de Importación de Repuestos

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.1 1/1

ANALISIS DE INVENTARIOS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No1. Revisar el reporte de Órdenes de Importación semestral y validar la efectividad del mismo.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se revisaron el número de órdenes de importación hasta el mes de Junio específicamente, con lo cual se verifico que las importaciones existentes se encuentran de acuerdo a los requerimientos de políticas internas y de calidad establecidas, además dentro del rango normal de años anteriores.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p style="padding-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> <u>Ordenes de Importación Semestral</u> Ordenes de Importación Anual $\frac{=290}{600}$ 0,48% cumplimiento. </p> <p>Elaborado por: Salomé Quelal</p>	

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.2
1/2

ANALISIS DE INVENTARIOS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No2. Comprobar que los repuestos importados son propiedad de la empresa, mediante la inspección de la documentación sustentatoria correspondiente.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Para llevar a efecto la inspección de los documentos que respaldan los pedidos de importación de repuestos, se contó con total apertura, revisando las facturas comerciales del exterior y las facturas emitidas por el agente de aduana como reembolso por el trámite de operación. Las conclusiones alcanzadas una vez terminada la inspección de la documentación del mes de Julio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Todas las ordenes de importación son bajo pedido, de ello se constató la existencia de los pedidos cliente – empresa en número adecuado de acuerdo a las ventas efectuadas, con los campos en los que se requiere la información del cliente debidamente completados y con las correspondientes firmas de responsabilidad. 	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

- Para una mayor verificación de la concordancia entre el número de pedidos vs. el número de documentos que deberían existir en archivo, se realizó adicionalmente una conciliación de éstos últimos con el reporte de ventas del mes, siendo los resultados obtenidos favorables para la empresa al no encontrar ninguna irregularidad.

Elaborado por: Salomé Quelal

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 INSPECCIÓN DE DOCUMENTOS – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

CODIGO	UBICACIÓN	REPUESTO	VEHICULO	TRANSPORTE	DOCUMENTO RESPALDO
0FE3N12120	E0509F01	SPRING SET VALVE	SPORTAGE	MAR	A0H000318
0FE3R14302	A0102A01	FILTRO-ACEITE (SPG)	SPORTAGE	MAR	S0H000625
0G03069472A06	B0303A06	TAPAS AGARRADERA	SPORTAGE	MAR	S0H000825
0G03250037A	B0401A01	REMACHE	SPORTAGE	MAR	S0H000425
0K01113Z40	A0101B01	FILTRO-AIRE (SPG)	SPORTAGE	MAR	S0H000425
0K01G12101A	D0201A01	PROPULSOR HIDRAULICO (SPG)	SPORTAGE	MAR	S0H000525
0K03815142	C0304C01	ASPAS-VENTILADOR (SPG)	SPORTAGE	MAR	S0H000425
0K08A20490A	A0101A01	FILTRO-GASOLINA (SPG)	SPORTAGE	MAR	S0H000325
0K20150033	B0306A06	CLIP-SUJETADOR (RIO)	RIO	MAR	S0H000625
0K20215205A	D0203B01	TAPA-RADIADOR (CNV-RIO-WBGF-SPG)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	S0H000425
0K30A13480	A0101A01	FILTRO-COMBUSTIBLE (RIO, RIO2)	RIO	MAR	S0H000425
0K30C13Z40A	A0105A01	FILTRO-AIRE (RIO RIO2)	RIO	MAR	S0H000325
0K60C23570	A0101A01	CARTUCHO-FILTRO COMB. (K2700 FL)	K2700	MAR	S0H000025
0K6A110155	B0405C16	SELLO DE VALVULA	PREGIO	MAR	S0H000425
0K74R23603	A0105B01	FILTRO AIRE-ELEMENTO (PRG-FL)	PREGIO	MAR	S0H000425
0K75615171C	D0208C01	TERMOSTATO (PRG-K2700)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	S0H000425
0K75A10271	D0102A03	EMPAQUE-CABEZOTE (PRG)	PREGIO	MAR	S0H000125
0K75B18140	D0406B01	PLUG-GLOW (MANDO-PRG)	PREGIO	AIRE	S0H000425
0K99333062B	D0208B01	ESPARRAGO-RUEDA (VARIOS)	CARNIVAL	MAR	S0H000425
0K9BJ13250	E0307A01	INYECTOR GASOLINA	SPORTAGE	MAR	S0H000425
1864305009N	D0302D01	FOCO (RIO JB)	RIO	MAR	S0H000425
1864428088	D0201B01	FOCO	SORENTO	MAR	S0H000225
1881411051	D0407E01	BUJIA (CRT)	CERATO	AIRE	A0H000318
2151323000	B0605C05	ARANDELA-TAPON CARTER (VARIOS)	REPUESTOS COMUNES KIA	COURIER	POH000395
2431223202	D0104D01	BANDA-DISTRIBUCION (SPG04FL-CRT 2.0)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	S0H000426

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.3
1/2

ANALISIS DE INVENTARIOS	HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No3. Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se determinaron varios indicadores de gestión estableciendo que el Inventarios de Repuestos posee una rotación alta lo cual aumenta el volumen de las ganancias de AEKIA S.A., ya que mientras más alto es este indicador mayor son las posibilidades de incrementar las utilidades, posteriormente este resultado significa que la inversión en inventarios, se ha transformado 7,43 veces en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes. De las unidades obsoletas no están ajustadas dentro del sistema contable.</p>	<p>H.PI.2 No existe pólizas de inventarios para unidades obsoletas.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">□ Rotación de Inventarios</p> <p style="text-align: center;">Costo de la mercancía vendida</p> <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Promedio de existencias de inventario</p> <p style="text-align: center;">\$600.650,00</p> <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">80.857</p> <p style="text-align: center;">7,43 veces</p>	

□ **Plazo Medio de Inventarios**

360

Rotación de Inventario de Mercaderías

360

7,43

49 días

=Unidades Obsoletas

Unidades obsoletas

Promedio de existencias de inventario

1650

80.857

0,20 %

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.4
1/1

ANALISIS DE INVENTARIOS	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No4. Revisar reportes de pedidos contra los despachos y evaluar el cumplimiento del mismo.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Para llevar a efecto esta prueba se procedió a revisar en el Sistema las órdenes de pedido y despacho del mes de Julio, a continuación se compararon las mismas concluyendo que todos los repuestos solicitados tanto por los concesionarios como por los clientes externos en base a listados, han sido despachados oportunamente, consiguiendo por medio de nuestro servicio la satisfacción por el adquiriente.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">□ <i>Pedidos vs Despachos</i></p> <p style="text-align: center;">Número de Órdenes de Pedido no Atendidas</p> <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Total de Órdenes Despachadas</p> <p style="text-align: center;">0</p> <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">145</p> <p style="text-align: center;">0</p>	

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1



IMPORTACIONES	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No5. Conciliar la DAV con el Packing List de la Factura Comercial para constatar el arribo de la mercadería.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Para el análisis se consideraron tanto la factura comercial como el packing list de la orden de importación, y se comenzó a verificar si los dos listados son idénticos, dando como resultados que ambos documentos contienen la misma información y por lo tanto los requerimientos se encuentran conforme a lo establecido y estipulado.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <u>Ítems Solicitados</u> Ítems Desaduanizados </p> <p style="text-align: center;"> $\frac{=115}{115}$ </p> <p style="text-align: center;">100%</p>	

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.6
1/2

IMPORTACIONES	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No6. Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se tomo una muestra representativa del inventario de Repuestos, considerando los de mayor rotación y los que más ítems posee, dando como resultado en algunos casos faltantes y sobrantes, ello puede obedecer a la no colocación de los repuestos exhibidos durante el proceso de venta en su lugar.</p>	<p style="text-align: center;">H.PI.3</p> <p>No hay un adecuado Sistema de Control Interno, ya que en el análisis de la constatación física del Inventario de Mercaderías, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado ingresos y egresos de las existencias se halla faltantes y sobrantes de los mismos.</p>

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1



CODIGO	UBICACIÓN	REPUESTO	VEHICULO	TRANSPORTE	PRIMER CONTEO	SEGUNDO CONTEO	TERCER CONTEO	TOMA FÍSICA FINAL	SALDO SEGUN KARDEX	DIFERENCIA	
										SOBRANTE	FALTANTE
0FE3N12120	E0509F01	SPRING SET VALVE	SPORTAGE	MAR	138	138	138	138	138	-	-
0FE3R14302	A0102A01	FILTRO-ACEITE (SPG)	SPORTAGE	MAR	412	412	412	412	412	-	-
0G03069472A06	B0303A06	TAPAS AGARRADERA	SPORTAGE	MAR	166	165	166	166	166	-	-
0G03250037A	B0401A01	REMACHE	SPORTAGE	MAR	346	347	347	347	347	-	-
0K01113240	A0101B01	FILTRO-AIRE (SPG)	SPORTAGE	MAR	198	198	198	198	198	-	-
0K01G12101A	D0201A01	PROPULSOR HIDRAULICO (SPG)	SPORTAGE	MAR	101	101	101	101	102	-	1
0K03815142	C0304C01	ASPAS-VENTILADOR (SPG)	SPORTAGE	MAR	224	224	224	224	224	-	-
0K08A20490A	A0101A01	FILTRO-GASOLINA (SPG)	SPORTAGE	MAR	229	229	229	229	229	-	-
0K20150033	B0306A06	CLIP-SUJETADOR (RIO)	RIO	MAR	130	129	130	130	130	-	-
0K20215205A	D0203B01	TAPA-RADIADOR (CNV-RIO-WBGF-SPG)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	131	131	131	131	131	-	-
0K30A13480	A0101A01	FILTRO-COMBUSTIBLE (RIO, RIO2)	RIO	MAR	209	210	210	210	210	-	-
0K30C13240A	A0105A01	FILTRO-AIRE (RIO RIO2)	RIO	MAR	180	106	107	107	106	1	-
0K60C23570	A0101A01	CARTUCHO-FILTRO COMB. (K2700 FL)	MAR	180	180	180	180	180	180	-	-
0K6A110155	B0405C16	SELLO DE VALVULA	PREGIO	MAR	177	177	177	177	177	-	-
0K74R23603	A0105B01	FILTRO AIRE-ELEMENTO (PRG-FL)	PREGIO	MAR	164	165	164	164	164	-	-
0K75615171C	D0208C01	TERMOSTATO (PRG-K2700)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	184	184	184	184	184	-	-
0K75A10271	D0102A03	EMPAQUE-CABEZOTE (PRG)	PREGIO	MAR	131	131	131	131	131	-	-
0K75B18140	D0406B01	PLUG-GLOW (MANDO-PRG)	PREGIO	AIRE	190	191	191	191	191	-	-
0K99333062B	D0208B01	ESPARRAGO-RUEDA (VARIOS)	CARNIVAL	MAR	158	158	158	158	158	-	-
0K9BJ13250	E0307A01	INYECTOR GASOLINA	SPORTAGE	MAR	110	112	112	112	112	-	-
1864305009N	D0302D01	FOCO (RIO JB)	RIO	MAR	246	246	246	246	246	-	-
1864428088	D0201B01	FOCO	SORENTO	MAR	234	233	233	233	234	1	-
1881411051	D0407E01	BUJIA (CRT)	CERATO	AIRE	161	161	161	155	161	6	-
2151323000	B0605C05	ARANDELA-TAPON CARTER (VARIOS)	REPUESTOS COMUNES KIA	COURIER	123	124	124	124	124	-	-
2431223202	D0104D01	BANDA-DISTRIBUCION (SPG04FL-CRT 2.0)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	103	104	104	104	104	-	-
243122X000	D0107C01	BANDA-DISTRIB (RIO2)	RIO	MAR	103	103	103	103	103	-	-
2630002501	A0101A01	FILTRO-ACEITE (RIO RS SPTR CRT PIC)	OTROS KIA	MAR	366	366	366	366	366	-	-
263002Y500	A0101A01	FILTRO-ACEITE (RIO RIO2 RS RS2 SPTR)	CARENS	MAR	833	833	833	833	833	-	-
2630035503	A0103A01	FILTRO-ACEITE (CNV-GAS SRT RIO JB SPG04FL)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	-	-
2631027200	A0102A01	FILTRO-ACEITE (RS2 DIESEL)	CARENS	MAR	236	237	237	237	237	-	-
263104A010	A0102A01	FILTRO-ACEITE (SRT 06 DSL)	SORENTO	MAR	509	510	510	510	510	-	-
263203C100	A0102B01	ELEMENTO FILTRO-ACEITE CJ (SRT 06, CNV3)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	114	114	114	114	114	-	-
263304X000	A0103A01	FILTRO-ACEITE (PRG,CNV,TCL,WBGF,CNV,VQ)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	257	257	257	257	257	-	-
2740018110	E0305A01	BUJIA (RIO-SMA)	RIO	AIRE	164	164	164	164	164	-	-
2740018110	STO0152A002051	BUJIA (RIO-SMA)	RIO	AIRE	99	99	99	99	100	-	1
2811307100	A0104A01	FILTRO-AIRE (PIC)	PICANTO	MAR	259	260	260	260	260	-	-
2811308000	A0101B01	FILTRO DE AIRE	SPORTAGE	MAR	996	996	996	996	996	-	-
281131G000	A0104B01	ELEMENTO-FILTRO AIRE (RIO JB)	RIO	MAR	246	246	246	246	246	-	-
281133E000	A0103B01	FILTRO AIRE	SORENTO	MAR	352	352	352	352	352	-	-
3111207000	A0102B01	FILTRO DE GASOLINA PICANTO	PICANTO	MAR	110	110	110	110	110	-	-
319112E000	A0103A01	FILTRO COMBUSTIBLE	SPORTAGE	MAR	220	221	221	221	221	-	-
581011FE01	D0803A01	PASTILLA-FRENO FRT (SPGFL04-EUR)	SPORTAGE	MAR	179	179	179	179	179	-	-
811701F000	D0601C01	VARILLA-SUJETA CAPO (SPG04FL)	HERRAMIENTAS	MAR	102	103	103	103	103	-	-
8659028000	B0502B06	SOPORTE-G/CHOQUE FRT (VARIOS)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	570	571	571	571	571	-	-
971332E210	A0105A01	ELEMENTO FILTRO-AIRE A/C (SPG04)	SPORTAGE	MAR	375	375	375	375	375	-	-
K991001030	D0202A01	FUSIBLE 30A	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	483	483	483	483	483	-	-
K991001060	D0202A01	FUSIBLE 60A	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	765	765	765	765	765	-	-
K991021080	D0305D02	FUSIBLE 80A	SPORTAGE	MAR	114	114	114	114	114	-	-
K991051130	D0305C03	FUSIBLE 30A	CARNIVAL	MAR	196	195	195	195	195	-	-
K991051140	B0406B10	FUSIBLE 40A	CARNIVAL	MAR	116	116	116	116	116	-	-
K995641400	B0504A06	RODELA TAPON CARTER	SPORTAGE	MAR	360	360	360	360	360	-	-
K997013270	D0203A01	FOCO	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	119	119	119	119	119	-	-
K997016050	D0304F03	FOCO TIPO UÑA,5V	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	170	170	170	170	170	-	-
K997051130	B0503A05	FUSIBLE-30A	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	883	889	889	889	883	6	-
K997061115	B0304A05	MINI FUSIBLE 15A	CARNIVAL	MAR	109	109	109	109	109	-	-
K997061130	B0302C05	MINI FUSIBLE-30A (VARIOS MOD)	REPUESTOS COMUNES KIA	MAR	152	153	153	153	153	-	-
KK15126042	B0302C11	TUERCA SEGURIDAD	RIO	MAR	106	107	107	107	107	-	-
KKY0150715	B0303C13	VINCHA MASCARILLA	SPORTAGE	MAR	101	101	101	101	157	-	-
MB45550027	B0303C12	GUIA BUMPER	SPORTAGE	MAR	99	99	99	99	101	-	2
RIODL001-1404	F0106A01	PASTILLAS-FRENO (RIO)	RIO	MAR	119	118	118	118	118	-	-

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.7
1/1

IMPORTACIONES								HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO No7. Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.								
APLICACIÓN								
<i>Días Ingreso bodega</i>	<i>Frecuencia Enero</i>	<i>% Dias de Ingreso a Bodega Enero</i>	<i>Frecuencia Febrero</i>	<i>% Dias de Ingreso a Bodega Febrero</i>	<i>Frecuencia MARZO</i>	<i>% Dias de Ingreso a Bodega Marzo</i>	<i>Frecuencia ABRIL</i>	<i>% Dias de Ingreso a Bodega Abril</i>
2	6	40%	1	9%	1	4%	0	0%
4	3	20%	1	9%	4	17%	6	29%
6	5	33%	3	27%	12	50%	6	29%
7	1	7%	2	18%	3	13%	5	24%
y mayor...	0	0%	4	36%	4	17%	4	19%
TOTAL	15	100%	11	100%	24	100%	21	100%
Se analizo el ingreso de la mercadería durante el primer cuatrimestre del año 2010, constatando que existe demora en el ingreso del inventario a bodega, ocasionando consecuentemente retraso en los pedidos de concesionarios y ventas externas, dando como resultado una disminución en las ganancias de la empresa.								La disposición de que el ingreso a bodega de la mercadería se realice en un tiempo menor a 7 días, no se está cumpliendo.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.8
1/1

NACIONALIZACION	HALLAZGOS																																																															
<p>PROCEDIMIENTO No8. Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana están dentro del plazo estipulado</p>																																																																
<p>APLICACIÓN</p> <p>Se analizo el ingreso de la mercadería durante el primer cuatrimestre del año 2010, constatando que existe demora en la nacionalización del embarque efectuado por parte del Agente de Aduana, ocasionando consecuentemente retraso en la entrega de pedidos mas el incremento de ciertos costos por la demora en la que se incurre, tales como multas, pagos dobles por almacenaje, etc.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>Días en Aduana</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia Enero</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días aduana Ene</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia Febro</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días aduana Febrero</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia MARZO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días aduana Marzo</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia ABRIL</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días aduana ABRIL</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">27%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">9%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">4%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">14%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">40%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">9%</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">38%</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">29%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">13%</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">36%</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">33%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">27%</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">17%</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">33%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">y mayor...</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">20%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">18%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">8%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">14%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">21</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Días en Aduana</i>	<i>Frecuencia Enero</i>	<i>% días aduana Ene</i>	<i>Frecuencia Febro</i>	<i>% días aduana Febrero</i>	<i>Frecuencia MARZO</i>	<i>% días aduana Marzo</i>	<i>Frecuencia ABRIL</i>	<i>% días aduana ABRIL</i>	3	4	27%	1	9%	1	4%	3	14%	6	6	40%	1	9%	9	38%	6	29%	9	2	13%	4	36%	8	33%	2	10%	12	0	0%	3	27%	4	17%	7	33%	y mayor...	3	20%	2	18%	2	8%	3	14%	TOTAL	15	100%	11	100%	24	100%	21	100%	<p>No existe una política de tiempos establecidos para cada orden de importación en cuanto al trámite aduanero.</p>
<i>Días en Aduana</i>	<i>Frecuencia Enero</i>	<i>% días aduana Ene</i>	<i>Frecuencia Febro</i>	<i>% días aduana Febrero</i>	<i>Frecuencia MARZO</i>	<i>% días aduana Marzo</i>	<i>Frecuencia ABRIL</i>	<i>% días aduana ABRIL</i>																																																								
3	4	27%	1	9%	1	4%	3	14%																																																								
6	6	40%	1	9%	9	38%	6	29%																																																								
9	2	13%	4	36%	8	33%	2	10%																																																								
12	0	0%	3	27%	4	17%	7	33%																																																								
y mayor...	3	20%	2	18%	2	8%	3	14%																																																								
TOTAL	15	100%	11	100%	24	100%	21	100%																																																								

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.9
1/1

CONTABILIDAD	HALLAZGOS
<p>PROCEDIMIENTO No9. Comprobar la validez y caducidad de las facturas sustento de egreso para el pago de proveedores y que las requisiciones de pago estén respaldadas mediante la documentación sustentatoria correspondiente.</p>	
<p>APLICACIÓN</p> <p>Para el presente análisis se tomo tanto una muestra física representativa de las facturas pendientes de pago como las requisiciones ingresadas por los mismos conceptos correspondientes al mes de Julio, con las cuales se verifico la fecha de caducidad y requisitos de llenado e impreso, que validen la factura para posteriormente efectuar el respectivo desembolso, así como la relación o correspondencia de la factura con la orden de requisición efectuada para el posterior desembolso.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 PAPELES DE TRABAJO – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

P.TI.10
1/1

CONTABILIDAD	HALLAZGOS																																																															
<p>PROCEDIMIENTO No10. Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.</p> <p>APLICACIÓN</p> <p>Se analizo el ingreso de la mercadería durante el primer cuatrimestre del año 2010, constatando que existe atraso en la liquidación de importaciones por parte del departamento contable, como consecuencia de que no se realiza un seguimiento continuo a las acciones del mensajero quien es el vínculo con el agente de aduanas.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>Días Liquidación</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia ENERO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días liquidación ENERO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia FEBRERO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días liquidación FEBRERO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia MARZO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días liquidación MARZO</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Frecuencia ABRIL</i></th> <th style="text-align: center;"><i>% días liquidación ABRIL</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">67%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">18%</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">67%</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">57%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">13%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">18%</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">25%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">13%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">27%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">4%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">14%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">7%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">27%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">4%</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">14%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">y mayor...</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">9%</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">21</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Días Liquidación</i>	<i>Frecuencia ENERO</i>	<i>% días liquidación ENERO</i>	<i>Frecuencia FEBRERO</i>	<i>% días liquidación FEBRERO</i>	<i>Frecuencia MARZO</i>	<i>% días liquidación MARZO</i>	<i>Frecuencia ABRIL</i>	<i>% días liquidación ABRIL</i>	2	10	67%	2	18%	16	67%	12	57%	4	2	13%	2	18%	6	25%	1	5%	6	2	13%	3	27%	1	4%	3	14%	7	1	7%	3	27%	1	4%	3	14%	y mayor...	0	0%	1	9%	0	0%	2	10%	TOTAL	15	100%	11	100%	24	100%	21	100%	<p style="color: red; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">H.PI.4</p> <p style="font-weight: bold; margin-top: 10px;">No se realiza un seguimiento a las acciones de los empleados relaciones con los tramites de importación</p>
<i>Días Liquidación</i>	<i>Frecuencia ENERO</i>	<i>% días liquidación ENERO</i>	<i>Frecuencia FEBRERO</i>	<i>% días liquidación FEBRERO</i>	<i>Frecuencia MARZO</i>	<i>% días liquidación MARZO</i>	<i>Frecuencia ABRIL</i>	<i>% días liquidación ABRIL</i>																																																								
2	10	67%	2	18%	16	67%	12	57%																																																								
4	2	13%	2	18%	6	25%	1	5%																																																								
6	2	13%	3	27%	1	4%	3	14%																																																								
7	1	7%	3	27%	1	4%	3	14%																																																								
y mayor...	0	0%	1	9%	0	0%	2	10%																																																								
TOTAL	15	100%	11	100%	24	100%	21	100%																																																								

5.1.1.2.17. Hoja de Hallazgos del Proceso de Importación de Repuestos

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
HOJA DE HALLAZGOS – PROCESO DE IMPORTACIÓN
CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1



Visita a las Instalaciones	REF P/T
Visita a las Instalaciones de la Empresa AEKIA S.A. al Proceso de Importación de Repuestos	P.P.1 1/2
<p>a) Condición</p> <p>El personal con el que cuenta el Centro de Distribución AEKIA S.A., desempeña papeles administrativos y simultáneamente da soporte al proceso de importación; ocupando cargos y ejerciendo funciones no asignadas cuando es necesario.</p> <p>b) Criterio</p> <p>Lo ideal sería la existencia de una segregación de funciones adecuada con la incorporación de un departamento de recursos humanos, para prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial del fraude interno en la organización, con ello además el riesgo inherente que no es un porcentaje elevado podría reducirse aún más.</p>	

c) Causa

Entre las causas que podrían dar origen a esta sobrecarga de desempeño podemos mencionar la falta de un departamento de recursos humanos que asigne debidamente las funciones al personal de acuerdo al proceso de importación.

d) Efecto

Al no existir una división marcada de roles y responsabilidades, se da apertura a la posibilidad de que una sola persona pueda dominar un proceso crítico, lo que lleva implícito una mayor dificultad en la detección de errores involuntarios y, mayor facilidad para llevar a efecto desfalcos u ocultar sus acciones sin necesariamente tener que confabularse con otros miembros de la organización.

e) Conclusión

El deseo de mantener la constitución original de la empresa origina en quienes la conforman una sobrecarga de responsabilidades, ello lleva consigo una gran libertad de acción que no considera los límites de la división y especialización de cargos.

f) Recomendación

- Reconsiderar el tamaño del personal (romper el hermetismo) aplicando por ejemplo para su cálculo: las órdenes de importación o ventas estimadas divididas para el total de importaciones en el año o las ventas por analista, cuyo resultado nos permitiría conocer el número de personas que se requieren.
- Se debe incorporar un departamento de recursos humanos y a su vez replantear las funciones del personal de acuerdo al proceso de importación, permitiendo asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 HOJA DE HALLAZGOS – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

H.PI.2
1/2

Análisis de Inventarios	REF P/T
<p>PROCEDIMIENTO No3. Verificar la calidad de la gestión de los abastecimientos y del stock e identificar y cuantificar el inventario obsoleto o dañado.</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">P.TI.3</p>
<p>a) Condición</p> <p>No se evidencian políticas y lineamientos en el manejo del inventario de repuestos, en cuanto a la existencia de unidades obsoletas dentro del mismo, sin ser ajustadas en el Sistema Contable.</p>	
<p>b) Criterio</p> <p>Deberían existir políticas y lineamientos en el manejo del inventario de repuestos, en cuanto al manejo de las unidades obsoletas, de tal forma que las mismas sean dadas de baja y se cuente con un inventario real en valor y unidades.</p>	
<p>c) Causa</p> <p>No existe control de todo el inventario y las constataciones físicas solo se las realiza visualmente basándose en la experiencia adquirida a través del tiempo.</p>	

d) Efecto

No se cuenta con un inventario real tanto en cifras como en unidades, causando un perjuicio económico para la compañía.

e) Conclusión

No existen constataciones físicas de todo el inventario, y de los materiales que se lo realizan se lo hace visualmente.

f) Recomendación

- Implementar un manual que incluya políticas y lineamientos para el manejo de las unidades obsoletas en el inventario.
- Realizar constataciones físicas semestrales del inventario, a fin de mantener un control interno más riguroso y obtener información real respecto a esta partida.
- Ajustar en el Sistema Contable las unidades obsoletas del inventario, dando de baja las unidades correspondientes.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 HOJA DE HALLAZGOS – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

H.PI.3
1/2

Importaciones	REF P/T
<p>PROCEDIMIENTO No6. Selección de los ítems más representativos del inventario, conteo físico de las existencias y cruce con el Kárdex.</p>	P.TI.6
<p>a) Condición</p> <p>No hay un adecuado Sistema de Control Interno, ya que en el análisis de la constatación física del Inventario de Mercaderías, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado ingresos y egresos de las existencias se halla faltantes y sobrantes de los mismos.</p>	
<p>b) Criterio</p> <p>Implementar nuevos elementos para mantener un buen control interno sobre los inventarios que incluyan un conteo físico de los ítems por lo menos una vez al año y permitir el acceso a la bodega solamente al personal autorizado, asimismo mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.</p>	

c) Causa

No colocación de los repuestos exhibidos durante el proceso de venta en su lugar, además el ingreso de personal no autorizado a la bodega.

d) Efecto

No se cuenta con un inventario real tanto en cifras como en unidades, causando un perjuicio económico para la compañía.

e) Conclusión

No existen constataciones físicas de todo el inventario, y de los materiales que se lo realizan se lo hace visualmente.

f) Recomendación

- Restringir el acceso a bodegas al personal no autorizado, a fin de salvaguardar la mercadería y mantener un control riguroso del acceso a bodegas.
- Realizar constataciones físicas semestrales del inventario, a fin de mantener un control interno más riguroso y obtener información real respecto a esta partida.

AUDITORES HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS
 HOJA DE HALLAZGOS – PROCESO DE IMPORTACIÓN
 CENTRO DE DISTRIBUCION DE REPUESTOS AEKIA S.A.
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20X1

H.PI.4
1/2

Importaciones, Nacionalización y Contabilización	REF P/T
<p>PROCEDIMIENTO No7. Verificar si el ingreso de la mercadería a bodega se cumple en el tiempo estipulado para ello.</p> <p>PROCEDIMIENTO No8. Verificar si los tramites efectuados por el agente de aduana está dentro del plazo estipulado.</p> <p>PROCEDIMIENTO No10. Verificar si la liquidación de la importación cumple con el tiempo establecido.</p>	<p>P.TI.7</p> <p>P.TI.8</p> <p>P.TI.10</p>
<p>a) Condición</p> <p>No existen plazos establecidos para el desenvolvimiento adecuado del proceso de importación de repuestos por parte del agente de aduana y coordinadora de importaciones, así como del departamento contable y del área de bodega, lo cual genera retrasos en ventas, pedidos, nacionalización y liquidación ocasionando pérdidas y costos extras a asumirse.</p>	
<p>b) Criterio</p> <p>Debería existir un seguimiento continuo riguroso por parte de la coordinadora de importaciones a fin de agilizar el proceso y hacer que se cumplan los plazos ya establecidos, asimismo mejorar la comunicación interdepartamental para lograr una mayor fluidez en el proceso.</p>	

c) Causa

Falta de compromiso por parte de los empleados para ajustarse a los plazos establecidos dentro de cada proceso.

d) Efecto

Retraso en el giro normal del negocio e incumplimiento de los compromisos ya fijados.

e) Conclusión

No existe un seguimiento continuo del proceso de importación afectando el giro normal y consecuentemente causando pérdidas para la compañía.

f) Recomendación

- Mejorar las comunicaciones entre departamentos.
- Dar seguimiento al proceso de importación a fin de presionar la agilidad del mismo por parte de los intermediarios que actúan en el proceso.
- Reingeniería del Proceso de Importación para optimizar los tiempos y el personal, que pueda fácilmente adaptarse a las demandas y expectativas requeridas, garantizando que los empleados conozcan que se requiere de ellos y que se debe hacer.

5.1.1.2.18. Comunicación de Resultados
INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 01 de Agosto del 2008

Señor

INGENIERO HECTOR LOPEZ

Gerente de Repuestos AEKIA S.A.

Ciudad

De nuestras consideraciones:

En agosto del 20X2 se concluyó el trabajo concerniente a la Auditoría de Gestión, practicada al Proceso de Importación de Repuestos de la Compañía que usted representa; hemos auditado la mencionada unidad con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el departamento, así como de identificar debilidades críticas que retarden la consecución de lo planificado y sobre las cuales se proponen medidas correctivas o de mejoramiento.

La ejecución de este examen especial, como es de su conocimiento, está acorde con normas internas de nuestra firma "HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS" y, con leyes de observancia general como lo son las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) y las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's). En consecuencia las técnicas y procedimientos incluidos para la evaluación del departamento, son aquellas consideradas necesarias en relación al contexto bajo el cual cobra forma nuestro trabajo.

La auditoría de gestión comprendió un análisis al detalle de los procesos que se ejecutan en el Proceso de Importación, entrevistas con el personal de gerencia y personal que opera en el área, evaluación de documentos, archivos, informes, procedimientos y políticas seleccionadas cuando lo consideramos apropiado. Nuestra valoración incluyó condiciones financieras y operacionales del departamento, sin embargo, es necesario dejar constancia que la información financiera consultada en el curso de nuestro análisis no fue auditada o revisada por nosotros y, por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

Revisado y analizado la información del Proceso de Importación de Repuestos se puede expresar que ha mantenido un control interno regular sobre los procedimientos relacionados al área, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

El examen de Auditoría de Gestión efectuado al Proceso de Importación de Repuestos se dio inicio mediante Oficio No. – DG – 024 – 20X1, con fecha 20 de Noviembre de 20X1, una vez que ha sido firmado y aprobado el contrato de auditoría, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas que coadyuven a optimizar el desempeño del proceso.

El objetivo de la auditoría fue determinar si el manejo del Proceso de Importación de Repuestos se está desarrollando con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología; y evaluar el cumplimiento y debilidades de control interno y proponer mejoras.

Una vez analizada la información, determinamos los hallazgos y, las respectivas conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales. Los hallazgos y recomendaciones han sido discutidos y aceptados por los gerentes del área y el personal auditado, previo a la

entrega del presente informe; los mismos constan en este documento para su consideración:

 **HALLAZGOS:**

- a) El personal con el que cuenta el Centro de Distribución AEKIA S.A., desempeña papeles administrativos y simultáneamente da soporte al proceso de importación; ocupando cargos y ejerciendo funciones no asignadas cuando es necesario.
- b) No se evidencian políticas y lineamientos en el manejo del Inventario de Repuestos, en cuanto a la existencia de unidades obsoletas dentro del mismo, sin ser ajustadas en el Sistema Contable.
- c) No hay un adecuado Sistema de Control Interno, ya que en el análisis de la constatación física del Inventario de Mercaderías, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado ingresos y egresos de las existencias se halla faltantes y sobrantes de los mismos.
- d) No existen plazos establecidos para el desenvolvimiento adecuado del Proceso de Importación de Repuestos por parte del agente de aduana y coordinador de importaciones, así como del departamento contable y del área de bodega, lo cual genera retrasos en ventas, pedidos, nacionalización y liquidación ocasionando pérdidas y costos extras a asumirse.

 **CONCLUSIONES:**

- a) El deseo de mantener la constitución original de la empresa origina en quienes la conforman una sobrecarga de responsabilidades, ello lleva consigo una gran libertad de acción que no considera los límites de la división y especialización de cargos.
- b) No existen constataciones físicas de todo el inventario, y de los materiales que se lo realizan se lo hace visualmente.

c) No existe un seguimiento continuo del proceso de importación afectando el giro normal y consecuentemente causando pérdidas para la compañía.



RECOMENDACIONES:

a) Reconsiderar el tamaño del personal (romper el hermetismo) aplicando por ejemplo para su cálculo: las órdenes de importación o ventas estimadas divididas para el total de importaciones en el año o las ventas por analista, cuyo resultado nos permitiría conocer el número de personas que se requieren.

b) Se debe incorporar un departamento de recursos humanos y a su vez replantear las funciones del personal de acuerdo al proceso de importación, permitiendo asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas.

c) Implementar un manual que incluya políticas y lineamientos para el manejo de las unidades obsoletas en el inventario.

d) Realizar constataciones físicas semestrales del inventario, a fin de mantener un control interno más riguroso y obtener información real respecto a esta partida.

e) Ajustar en el Sistema Contable las unidades obsoletas del inventario, dando de baja los componentes correspondientes.

f) Restringir el acceso a bodegas al personal no autorizado, a fin de salvaguardar la mercadería y mantener un control riguroso del acceso a bodegas.

g) Se debería replantear la posición de la compañía en cuanto a las políticas de inventarios, frente a la demanda existente, pues su capacidad de stock considerando las unidades obsoletas resulta ineficiente y podría ocasionar información inexacta del inventario.

- h) Se deben realizar pruebas piloto de los mecanismos que se deseen implementar en el Proceso de Importación, para validar su efectividad antes de adoptarlos definitivamente.
- i) Se debe analizar y rediseñar, si fuese necesario, los canales de comunicación entre departamentos.
- j) Se debe plantear un manual de procedimientos o políticas de inventarios y tiempos establecidos, así como un software acorde a las necesidades del proceso para alcanzar el nivel óptimo de desenvolvimiento del mismo.
- k) Dar seguimiento al proceso de importación a fin de presionar la agilidad del mismo por parte de los intermediarios que actúan en el proceso.
- l) Reingeniería del Proceso de Importación para optimizar los tiempos y el personal, que pueda fácilmente adaptarse a las demandas y expectativas requeridas, garantizando que los empleados conozcan que se requiere de ellos y que se debe hacer.

Las recomendaciones presentadas, son a nuestro juicio, aquellas que tienen mayor probabilidad de significar mejoramiento en la organización tras su implementación, éstas difieren lógicamente en aspectos como la dificultad de implementación, la visibilidad de beneficios, la inversión requerida y el equipo o personal adicional; tales factores deberán ser considerados en el momento de tomar una decisión sobre los cursos de acción.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar al personal del Proceso de Importación, con el fin de que las recomendaciones se acaten y contribuir así con el desarrollo de la compañía; al mismo tiempo dejamos constancia de nuestro reconocimiento a todo el personal por la total apertura y colaboración recibida durante la ejecución del examen.

Por la atención recibida, y augurándole muchos más éxitos en su labor dentro de la empresa, quedamos de usted muy agradecidos.

Atentamente,

Ing. Salomé Quelal Hidalgo

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

Empresa de Auditores “HIDALGO & HIDALGO ASOCIADOS”

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La presente tesis, constituirá un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas dedicadas a la distribución y comercialización de vehículos y repuestos.
- Al concluir la Auditoría de Gestión en la Empresa AEKIA S.A. se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, por lo que se determinó si el manejo del proceso de Importación de Repuestos se está desarrollando razonablemente, se evaluó el cumplimiento y debilidades de control interno y se propuso mejoras, por medio de recomendaciones que permitirán a la empresa desarrollar el proceso que fue objeto del examen con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.
- No existen plazos establecidos para el desenvolvimiento adecuado del Proceso de Importación de Repuestos por parte del agente de aduana y coordinador de importaciones, así como del departamento contable y del área de bodega, lo cual genera retrasos en ventas, pedidos, nacionalización y liquidación ocasionando pérdidas y costos extras a asumirse.
- El deseo de mantener la constitución original de la empresa origina en quienes la conforman una sobrecarga de responsabilidades, ello lleva consigo una gran libertad de acción que no considera los límites de la división y especialización de cargos.

6.2. Recomendaciones

- Implementar el presente trabajo como guía para los estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército, cuando se desee desarrollar un trabajo de investigación de empresas dedicadas a la distribución y comercialización de vehículos y repuestos.
- Observar las recomendaciones que han sido dadas por el auditor en su informe para implementarlas en la empresa a fin de obtener mejoras.
- Reingeniería del Proceso de Importación para optimizar los tiempos y el personal, que pueda fácilmente adaptarse a las demandas y expectativas requeridas, garantizando que los empleados conozcan que se requiere de ellos y que se debe hacer; a su vez dar un seguimiento continuo riguroso por parte de la coordinadora de importaciones a fin de agilizar el proceso para lograr una mayor fluidez del mismo.
- Incorporar un departamento de recursos humanos y a su vez replantear las funciones del personal de acuerdo al proceso de importación, permitiendo asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas.

6.3. Bibliografía

- Badillo Jorge, AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA INFORMÁTICA , Quito – Ecuador, Abril 2009
- Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004
- Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997
- Milton K. Maldonado E, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Sexta Edición, Editorial Producción Digitales Abya – Yala, 2006
- www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf
- www.aibarra.org/investig/tema0.htm
- www.google.com
- www.monografias.com
- www.cae.gov.ec
- www.sri.gov.ec
- www.americaeconomia.com
- www.inec.gov.ec
- www.aeade.net
- www.kia.com.ec

6.4. Anexos

AUDITORES HIDALGO&HIDALGO ASOCIADOS **CARTA OFERTA DEL SERVICIO DE AUDITORIA EXTERNA**

Definición y Objetivo General de la Auditoría Externa

La auditoría externa es una función independiente, objetivamente proactiva y asesora, diseñada para emitir una opinión sobre si la gestión de los procesos ejecutados en AEKIA S.A., presentan una correcta aplicación en el período de examen del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1. Dicha auditoría se efectuará de acuerdo con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Objetivos y Esfuerzos

- Directorio debe asegurarse que la dirección diseñe y mantenga un adecuado y efectivo sistema de control interno, un sistema de medición y asignación del riesgo en las distintas actividades, así como su efecto en los niveles de capitalización y una apropiada metodología de monitoreo de cumplimiento de leyes, regulaciones, planes, políticas y procedimientos internos.
- La Dirección es responsable por el desarrollo de procesos para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos incurridos por AEKIA S.A.

La Dirección es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno contable. En consecuencia la Auditora Externa no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de AEKIA S.A.

Principios

Función permanente y continua

La función de auditoría externa debe ser permanente, llevada a cabo sobre una base continua establecida en el Plan de Auditoría y evaluada comparando el trabajo realizado con el trabajo planeado. El personal profesional será asignado con base en tamaño y naturaleza de las operaciones de la empresa.

Función independiente

La función de auditoría externa por naturaleza es independiente de la entidad de sus funcionarios y empleados y de las actividades auditadas. Esto significa que sus exámenes y asignaciones deben ser llevados a cabo con objetividad e imparcialidad. El principio de independencia establece que el auditor externo presenta su plan de trabajo al comité de auditoría e informa sus conclusiones y recomendaciones.

Mandato

Corresponde a la Junta General de Accionistas, nombrar el auditor externo de su preferencia. El auditor externo, será contratado por periodos de un año no pudiendo prestar sus servicios a una misma institución por más de cinco periodos consecutivos.

Imparcialidad

El cumplimiento de sus funciones, auditoría externa debe ser objetiva e imparcial, lo que significa que en el desarrollo de sus asignaciones debe ser libre de preferencias, prejuicios e interferencias.

Competencia profesional

La competencia profesional de cada uno de los auditores y del equipo es esencial para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Constituyen elementos fundamentales: motivación, experiencia, entrenamiento continuo, capacidad para recolectar, examinar, evaluar y comunicar la información, conocimiento de todas las áreas del negocio.

Alcance

Los auditores externos, en la ejecución de la Auditoría de Gestión, se sujetarán a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y observará lo estipulado en los principios organizacionales de la empresa así como todas las normas de carácter prudencial para uso de las empresas de la rama de la contratante.

Con base en las disposiciones generales sobre Auditoría de Gestión se realizará la revisión de los siguientes aspectos:

- Revisión del cumplimiento de las normas relacionadas con los límites de operaciones de acuerdo con ciertos procedimientos internos
- Evaluación de control interno
- Aplicación de políticas internas en los procesos de la empresa

- Adecuado establecimiento de políticas internas, que vayan acorde a la realidad situacional
- Revisión de indicadores de eficiencia y eficacia de procesos
- Correcta disposición de tiempos y lugares de trabajo

Métodos de Trabajo

Incluyen la elaboración de un plan de auditoría, el examen y evaluación de la información disponible, comunicación de los resultados y el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones. Hay diferentes tipos de auditoría, los cuales pueden incluir pero no limitarse a:

Auditoría de cumplimiento, destinada a verificar que los procesos y operaciones se ajusten a leyes, regulaciones, políticas y procedimientos.

Auditoría operacional, destinada a analizar las estructuras organizacionales con una mente crítica.

Auditoría de gestión, destinada a evaluar si el enfoque gerencial está orientado al riesgo y control como parte fundamental de los objetivos de la dirección de la empresa.

Plan de Auditoría Enfocado al Riesgo

Nuestro enfoque de auditoría externa ha elaborado un plan realístico con base en una metodología de asignación orientada a la evaluación del control de riesgo. El Plan incluye las tareas a ser desarrolladas, los presupuestos de tiempo, frecuencia y personal asignado. El Plan de Auditoría es regularmente revisado y actualizado cuantas veces sea necesario.

Como parte fundamental de este enfoque orientado al riesgo, tenemos un entendimiento pleno de todas las actividades significativas de la institución y

sus riesgos asociados. Se han establecido los principios y la metodología de evaluación del riesgo y su frecuencia de actualización para reflejar los cambios al sistema de control interno e incorporar nuevas líneas de negocio.

Informes a Emitir

Como resultado de nuestro trabajo, formularemos y presentaremos los siguientes informes.

- Informes de procedimientos acordados sobre revisión
- Informes sobre el cumplimiento de las normas internas de la empresa.
- Informes a la Gerencia. Como resultado de nuestras visitas preliminar y final, presentaremos dos cartas de recomendaciones, incluyendo comentarios sobre aquellas debilidades o deficiencias observadas en la evaluación del control interno, aspectos contables, sistemas de información y aspectos tributarios.

Personal Profesional Asignado

La nómina de los miembros de la firma que intervendrán en el desarrollo de la auditoría al 31 de julio de 20X2 será:

- Ing. Andrea Salomé Quelal Hidalgo – Jefe de Auditoría.
- Ing. Oscar Eduardo Estrella Vaca – Auditor Senior
- Ing. Francisco Xavier Vásquez Pérez – Auditor Junior

Cronograma de Trabajo

Con base en los requerimientos por parte del Directorio y Junta de Accionistas, nos permitimos sugerir el siguiente cronograma de visitas:

VISITA	FECHA PROPUESTA
Planificación	Desde 01 al 07 Mayo
Programa	Desde 08 al 12 Mayo
Evaluación del Control Interno	Desde 15 al 20 Mayo
Medición del Riesgo	Desde 21 al 31 Mayo
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	Del 01 de Junio al 27 de Julio
Comunicación de Resultados	Desde 28 al 31 de Julio

Honorarios

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el **año 20X2** de **AUDITORES HIDALGO&HIDALGO ASOCIADOS** será de **US \$ 3.500,00 (tres mil quinientos dólares americanos)**, más el impuesto al valor agregado.

Este honorario **no incluye** los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del equipo de auditoría, en caso necesario de que se tenga que viajar fuera de la ciudad a realizar visitas de trabajo, gastos que correrán a cargo de AEKIA S.A. la remuneración será pagada el 40% a la Firma del Contrato, 30% a la entrega del Informe Confidencial a la Administración de la Revisión Preliminar y el 30% restante contra entrega del informe Final Auditado al 31 de Agosto del 20X2.

Ing. Salomé Quelal

Auditora Gerente

AUDITORES HIDALGO&HIDALGO ASOCIADOS

CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA

En la ciudad de Quito, a los siete días del mes de mayo del año dos mil diez comparecen por una parte la compañía **AEKIA S.A.** que en adelante se denominará "**La Contratante**", representada por el Ingeniero Héctor López en calidad de **Gerente de Repuestos Centro de Distribución AEKIA S.A.**; y por otra parte, la compañía **AUDITORES HIDALGO&HIDALGO ASOCIADOS CÍA. LTDA.**, que en adelante se denominará "**La Contratista**", representada por la Ingeniera Salomé Quelal Hidalgo en calidad de Gerente General, convienen en celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA** al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

"**La Contratista**", empresa especializada en Servicios de Auditoría debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externos de la Superintendencia de Compañías, con el No. 062, se compromete a ejecutar la Auditoría Externa de "**La Contratante**" por el año 2010, sujetándose a todas las disposiciones emanadas de la Entidad Controladora.

SEGUNDA: COMPROMISOS DE LA CONTRATISTA

"**La Contratista**" se compromete a realizar el trabajo de Auditoría Externa, de acuerdo al Plan de Auditoría presentado en la Oferta de Servicios y que forman parte integrante de este Contrato.

En caso de que durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que pueda afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, "**La Contratista**" se compromete a informar por escrito a la Gerencia con la mayor

anticipación posible para que "La Contratante" pueda adoptar las medidas necesarias, afín de evitar que ocurran los siguientes casos:

- Falta de información de respaldo de los Estados Financieros o demora en su elaboración.
- Falta de respuesta a pedidos de confirmación remitidos a clientes, acreedores o asesores legales de la entidad, o demoras en la reconciliación de las respuestas recibidas.
- **"La Contratista"** se compromete a dar los servicios de Auditoría Externa con personal calificado, de acuerdo al Plan de Auditoría establecido en la oferta de servicios.

TERCERA: COMPROMISOS DE LA CONTRATANTE

Por su parte **"La Contratante"** se compromete a poner a disposición de **"La Contratista"** toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

Entregará la siguiente información: Flujo gramas, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos e Indicadores de eficiencia, y si es necesario estados financieros como los siguientes: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo, Notas Financieras.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, **"La Contratista"** podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se lo hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

CUARTA: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

"La Contratante" comprende en términos generales lo siguiente:

a. Aspectos Personales

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del representante de "La Contratista", asistido por un Gerente o Supervisor de Auditoría.

b. Planificación

La planificación del trabajo, de acuerdo a las necesidades de "La Contratante", comprenderá básicamente lo siguiente:

- Levantamiento de procesos de la empresa y evaluación del control interno de la misma con su alcance.

c. Evaluación del Sistema de Control Interno

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno de "La Contratante" será responsabilidad de la Gerencia. "La Contratista" realizará un estudio y evaluación de dicho sistema solo en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas.

Este trabajo proveerá a la Firma Auditora la ocasión de informar a "La Contratante" cualquier deficiencia en los controles internos que pueda detectar como consecuencia de dicho estudio y evaluación cuyo único objetivo es aquel expresado en el párrafo anterior. Tal

informe, en consecuencia, puede no contener todos los comentarios relativos a deficiencias que una revisión más específica podría llegar a revelar.

d. Programa de Trabajo

"La Contratista" tomará en cuenta las circunstancias particulares de **"La Contratante"** entre ellas, la naturaleza y envergadura de la Compañía, las políticas establecidas por la administración de la misma, el control vigente y la finalidad del examen.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmentos del balance) en forma rotativa.

La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva, es decir en base a muestras, de procedimientos de auditoría, que comprenden en términos generales lo siguiente:

Comprobación de la valuación de las inversiones, si es el caso;

Pruebas sobre documentos y otras evidencias de respaldo de los desembolsos (emisión de los cheques propios de **"La Contratante"**);

Indagación y análisis a ser efectuados en contacto con directivos, funcionarios y empleados de **"La Contratante"** sobre diversos problemas que surjan durante la auditoría;

Obtención de confirmación escrita de la Administración de "**La Contratante**" de las explicaciones e informaciones suministradas;

QUINTA: INFORMES DE AUDITORÍA

Carta de Recomendaciones a la Administración

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno contable y administrativo y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia de "**La Contratista**" respecto de cada una de ellas.

SEXTA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el **año 2010** de **AEKIA S.A.** será de **US \$ 3.500,00 (tres mil quinientos 00/100 dólares americanos)**, más el impuesto al valor agregado.

Este honorario **no incluye** los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del equipo de auditoría, en caso necesario de que se tenga que viajar fuera de la ciudad a realizar visitas de trabajo, gastos que correrán a cargo de AEKIA S.A. la remuneración será pagada el 40% a la Firma del Contrato, 30% a la entrega del Informe Confidencial a la Administración de la Revisión Preliminar y el 30% restante contra entrega del informe Final Auditado al 31 de agosto del 2010.

DÉCIMA: INDEPENDENCIA LABORAL

Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente Contrato no los vincula en relación de dependencia con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

DÉCIMA PRIMERA: JURISDICCIÓN

En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por duplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este Contrato.

Atentamente,

**ING. SALOMÉ QUELAL
AUDITORA GERENTE
AUDITORES HIDALGO&HIDALGO ASOCIADOS**

**ING. HÉCTOR LÓPEZ
GERENTE DE REPUESTOS
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN AEKIA S.A.**