



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y
BATERÍAS BOSCH, UBICADA EN LA CIUDAD DE
MACHACHI- PROVINCIA DE PICHINCHA”**

AUTORA: ANDREA GABRIELA PAVÓN LÓPEZ

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

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

DIRECTOR: Dr. Alcívar Carrillo

CODIRECTOR: Dra. Cleopatra Martínez

Sangolquí, marzo de 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PAVÓN LÓPEZ ANDREA GABRIELA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH, UBICADA EN LA CIUDAD DE MACHACHI- PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, 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 de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, 14 de marzo del 2011.

Andrea Gabriela Pavón López

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

DR. ALCÍVAR CARRILLO

DRA. CLEOPATRA MARTÍNEZ

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH, UBICADA EN LA CIUDAD DE MACHACHI- PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizado por la señorita Andrea Gabriela Pavón López, 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 la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su 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 Andrea Gabriela Pavón López que lo entregue al Eco. Juan Lara A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 14 de marzo del 2011.

Dr. Alcívar Carrillo
DIRECTOR

Dra. Cleopatra Martínez
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, ANDREA GABRIELA PAVÓN LÓPEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH, UBICADA EN LA CIUDAD DE MACHACHI- PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de marzo del 2011.

Andrea Gabriela Pavón López

DEDICATORIA

A Dios; por llenar mi vida de bendiciones, y haberme dado la sabiduría, paciencia y fuerza necesaria para culminar este proyecto.

A mis padres, René y Susy; por su amor, dedicación y esfuerzo, por ser mi apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

A mis hermanos, René, Fernando y Lucy; por su ejemplo de liderazgo, superación y humildad.

A mi familia, amigos y demás personas que de una u otra manera, contribuyeron a formar las bases de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de alguna manera colaboraron para que este sueño se cristalice, especialmente a mi padre, madre, y hermanos; al Dr. Alcívar Carrillo y a la Dra. Cleopatra Martínez por el apoyo que me han brindado, les agradezco infinitamente.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	3
CAPÍTULO I.....	5
1. ASPECTOS GENERALES	5
1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA	5
1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	5
1.2. LA EMPRESA	7
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	7
1.2.2. ORGANIGRAMAS	9
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	10
1.2.2.2. Organigrama Funcional	11
1.2.2.3. Organigrama de Personal.....	13
1.2.3. MAPA DE PROCESOS.....	14
CAPÍTULO II	16
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1. MISIÓN	16
2.2. VISIÓN	17
2.3. OBJETIVOS.....	17
2.4. POLÍTICAS.....	18
2.5. ESTRATEGIAS	23
2.6. PRINCIPIOS Y VALORES	23
CAPÍTULO III.....	27
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	27
3.1. ANÁLISIS INTERNO	27
3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS.....	27
3.1.1.1. Gerencia General	27
3.1.1.2. Contabilidad	29
3.1.1.3. Compras.....	29
3.1.1.4. Crédito y Cobranzas	30
3.1.1.5. Administración de Bodega	31
3.1.1.6. Ventas por Almacén	31
3.1.1.7. Servicio al Cliente	32
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	33

3.2.1.	INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES	33
3.2.1.1.	Factor Económico.....	33
3.2.1.2.	Factor Político	44
3.2.1.3.	Factor Social.....	45
3.2.1.4.	Factor Legal.....	45
3.2.2.	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES	45
3.2.2.1.	Clientes	46
3.2.2.2.	Proveedores	46
3.2.2.3.	Precios	47
3.2.2.4.	Competencia	48
3.3.	ANÁLISIS FODA	48
CAPÍTULO IV		50
4.	METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ...	50
4.1.	GENERALIDADES.....	50
4.1.1.	DEFINICIÓN.....	50
4.1.2.	LAS 5 E'S DE LA GESTIÓN	51
4.1.3.	IMPORTANCIA.....	51
4.1.4.	AUDITORÍA DE GESTIÓN VS. AUDITORÍA FINANCIERA	52
4.2.	NORMATIVIDAD.....	54
4.2.1.	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	54
4.2.2.	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS	58
4.3.	FASES DE LA AUDITORÍA.....	62
4.3.1.	FASE I: PLANIFICACIÓN	63
4.3.1.1.	Planificación Preliminar	63
4.3.1.2.	Planificación Específica	64
4.3.1.2.1.	Plan General de Auditoría	64
4.3.1.2.2.	Programa de Auditoría	68
4.3.2.	FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	70
4.3.2.1.	Control Interno	70
4.3.2.1.1.	Definición de Control Interno	70
4.3.2.1.2.	Tipos de Control Interno	71
4.3.2.1.3.	Métodos de Evaluación del Control Interno	72
4.3.2.1.3.1.	COSO I	72
4.3.2.1.3.2.	COSO II.....	74
4.3.2.1.3.3.	MICIL	76
4.3.2.1.3.4.	CORRE	77
4.3.2.1.4.	Herramientas de Evaluación del Control Interno	78
4.3.2.1.4.1.	Narrativa	79
4.3.2.1.4.2.	Cuestionario	81
4.3.2.1.4.3.	Flujodiagramación	83
4.3.2.2.	Medición de Riesgos	85

4.3.2.2.1.	Riesgo de Auditoría.....	86
4.3.2.2.2.	Matriz de Nivel de Confianza	88
4.3.2.3.	Aplicación de Técnicas y Procedimientos de Auditoría	89
4.3.2.3.1.	Procedimientos de Auditoría.....	89
4.3.2.3.2.	Técnicas de Auditoría.....	90
4.3.2.4.	Papeles de Trabajo.....	93
4.3.2.4.1.	Índices, marcas y referencias.....	96
4.3.2.5.	Indicadores de Gestión	99
4.3.2.6.	Hallazgos de Auditoría	102
4.3.3.	FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	104
4.3.3.1.	Borrador del Informe de Auditoría	104
4.3.3.2.	Acta de Comunicación de Resultados	105
4.3.3.3.	Informe Final de Auditoría	105
4.3.4.	FASE IV: SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	106

CAPÍTULO V.....107

5. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH.....107

5.1. FASE I: PLANIFICACIÓN..... 107

5.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR..... 107

5.1.1.1.	Notificación de Inicio de la Auditoría	108
5.1.1.2.	Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar	109
5.1.1.2.1.	Visita a las instalaciones	110
5.1.1.2.2.	Entrevista con el Gerente General.....	112
5.1.1.2.3.	Revisión del Archivo Permanente	114

5.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA..... 116

5.1.2.1.	Plan General de Auditoría	116
5.1.2.2.	Programas de Auditoría	121
5.1.2.2.1.	Programa de Auditoría del Área de Compras.....	121
5.1.2.2.2.	Programa de Auditoría del Área de Administración de Bodega	122
5.1.2.2.3.	Programa de Auditoría del Área de Crédito y Cobranzas	123
5.1.2.2.4.	Programa de Auditoría del Área de Ventas por Almacén	124
5.1.2.2.5.	Programa de Auditoría del Área de Servicio al Cliente	125
5.1.2.2.6.	Programa de Auditoría del Área de Contabilidad	126
5.1.2.2.7.	Programa de Auditoría del Área de Gerencia General	127

5.2. FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 128

5.2.1.	ÁREA DE COMPRAS	128
5.2.1.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Compras	128
5.2.1.2.	Medición de Riesgos del Área de Compras	130
5.2.1.3.	Papeles de Trabajo del Área de Compras	131
5.2.2.	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA.....	144
5.2.2.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Administración de Bodega.....	144
5.2.2.2.	Medición de Riesgos del Área de Administración de Bodega.....	146
5.2.2.3.	Papeles de Trabajo del Área de Administración de Bodega.....	147

5.2.3.	ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	156
5.2.3.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Crédito y Cobranzas	156
5.2.3.2.	Medición de Riesgos del Área de Crédito y Cobranzas.....	158
5.2.3.3.	Papeles de Trabajo del Área de Crédito y Cobranzas	159
5.2.4.	ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN	167
5.2.4.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Ventas por Almacén.....	167
5.2.4.2.	Medición de Riesgos del Área de Ventas por Almacén.....	169
5.2.4.3.	Papeles de Trabajo del Área de Ventas por Almacén	170
5.2.5.	ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	174
5.2.5.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Servicio al Cliente	175
5.2.5.2.	Medición de Riesgos del Área de Servicio al Cliente.....	177
5.2.5.3.	Papeles de Trabajo del Área de Servicio al Cliente	178
5.2.6.	ÁREA DE CONTABILIDAD	184
5.2.6.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Contabilidad	184
5.2.6.2.	Medición de Riesgos del Área de Contabilidad.....	185
5.2.6.3.	Papeles de Trabajo del Área de Contabilidad	186
5.2.7.	ÁREA DE GERENCIA GENERAL.....	199
5.2.7.1.	Evaluación del Control Interno del Área de Gerencia General.....	199
5.2.7.2.	Medición de Riesgos del Área de de Gerencia General.....	201
5.2.7.3.	Papeles de Trabajo del Área de de Gerencia General	202
5.3.	FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	210
5.3.1.	INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	210
CAPÍTULO VI.....		231
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	231
6.1.	CONCLUSIONES.....	231
6.2.	RECOMENDACIONES.....	232
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		234
BIBLIOGRAFÍA.....		238

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1. “Repuestos y Baterías Bosch” Organigrama Estructural (Vigente)	11
Figura 1.2. “Repuestos y Baterías Bosch”- Organigrama Funcional (Vigente)	12
Figura 1.3. “Repuestos y Baterías Bosch” -Organigrama Personal (Vigente).....	13
Figura 1.4. Mapa de Procesos “Repuestos y Baterías Bosch”	15
Figura 3.1. Evolución del Producto Interno Bruto	35
Figura 3.2. Tasas de Variación Trimestral del Producto Interno Bruto	36
Figura 3.3. Evolución de la Inflación Anual	38
Figura 3.4. Evolución Trimestral de las Importaciones	39
Figura 3.5. Evolución de la Tasa Activa en Ecuador (nov09-nov10).....	41
Figura 3.6. Evolución de la Tasa Pasiva en Ecuador (nov09-nov10)	43
Figura 4.1. Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión.....	67
Figura 4.2. Formato de un Programa de Auditoría	69
Figura 4.3. Métodos de Evaluación del Control Interno.....	78
Figura 4.4. Formato de Narrativa.....	80
Figura 4.5. Formato de Cuestionario de Control Interno	82
Figura 4.6. Esquema de Flujograma	85
Figura 4.7. Técnicas de Auditoría.....	90
Figura 4.8. Ejemplo de Índice.....	96
Figura 4.9. Ejemplo de Referencia de Papeles de Trabajo	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Evolución del Producto Interno Bruto	34
Tabla 3.2. Evolución de la Inflación Anual	37
Tabla 3.3. Tasa Activa en Ecuador noviembre 2009- noviembre 2010.....	41
Tabla 3.4. Tasa Pasiva en Ecuador noviembre 2009- noviembre 2010	42
Tabla 3.5. Matriz FODA para “Repuestos y Baterías Bosch”	49
Tabla 4.1. Comparación de Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.....	52
Tabla 4.2. Normas Internacionales de Auditoría	54
Tabla 4.3. Ejemplo del detalle de un Equipo de Auditoría	66
Tabla 4.4. Componentes del Control Interno	77
Tabla 4.5. Simbología Básica para los Diagramas de Flujo	84
Tabla 4.6. Matriz de Nivel de Confianza y Riesgo de Control	89
Tabla 4.7. Ejemplos de Marcas de Auditoría	98

RESUMEN EJECUTIVO

“Repuestos y Baterías Bosch” se dedica a la comercialización de repuestos automotrices eléctricos. Su línea principal de negocio es la venta de baterías para automóviles y vehículos pesados. Ha permanecido atendiendo al mercado de Machachi durante diecinueve años, tiempo en el cual ha incrementado notablemente su actividad comercial y es fuente de empleo para quienes se han incorporado al trabajo en los últimos años.

“Repuestos y Baterías Bosch” se ha caracterizado por ofrecer repuestos de calidad y asesoría personalizada a las empresas ganaderas e industrias del Cantón que necesitan soluciones inmediatas; a los transportistas internos y a los que se dirigen hacia otras regiones; hasta llegar al cliente más pequeño que busca ayuda para reparar su vehículo o maquinaria. Clientes que sin importar su tamaño, merecen una mejor atención lo cual se logrará a través de una evaluación de la gestión de la empresa a auditar.

Una auditoría es una evaluación, un análisis de una actividad en particular, que proporciona recomendaciones y asesoramiento sobre lo examinado para que sirva de apoyo a los miembros de una organización en el proceso de la toma de decisiones y en el desempeño de actividades.

Es así que una auditoría de gestión permitirá en “Repuestos y Baterías Bosch” evaluar a través de indicadores el grado de cumplimiento de objetivos, planes, políticas, la efectividad de los controles, métodos de operación, y la correcta utilización de recursos, para que finalizado el proceso se proporcione a la administración las áreas o condiciones que deban mejorarse en pro de una empresa más eficiente, productiva y potencial generadora de empleo.

La presente Auditoría de Gestión se realizará a las áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Ventas por Almacén, Administración de Bodega y Servicio al Cliente, para lo cual se dividió al proyecto de tesis en los seis capítulos siguientes:

Capítulo I, describe brevemente los aspectos generales y antecedentes de la empresa, dentro de esta se verá la base legal, y objetivos de la empresa, se realizará un análisis de lo que es la empresa comprendiendo la reseña histórica, y organigramas.

Capítulo II, se hablará del direccionamiento estratégico de la empresa: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y los principios y valores de la empresa.

Capítulo III, se enfocará al análisis situacional interno para obtener un conocimiento preliminar de la condición actual de las áreas a ser evaluadas; como también un análisis externo tomando en cuenta las influencias macroambientales y microambientales a fin de determinar el impacto positivo o negativo que pueden generar estos factores sobre la empresa.

Capítulo IV, se desarrollará un marco teórico de Auditoría, que comprenderá generalidades y las fases de la auditoría detallada de manera minuciosa.

Capítulo V, comienza el desarrollo de la Auditoría de Gestión a las áreas mencionadas. En este capítulo se pone en práctica el proceso de auditoría con la aplicación del ejercicio.

Capítulo VI, en el que se identifican las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de tesis.

EXECUTIVE SUMMARY

"Repuestos y Baterías Bosch" sells electric self-driven reserves. Their main line of business is the sale of batteries for automobiles and heavy vehicles. It has remained assisting to the market of Machachi during nineteen years, time in which has increased their commercial activity notably and it is employment source for those who have incorporated to the work in the last years.

"Repuestos y Baterías Bosch" it has been characterized to offer reserves of quality and assistance to the cattle companies and industries of the Canton Mejía that need immediate solutions; to the internal transport companies and those that go toward other regions; until arriving to the smallest client that looks for help to repair their vehicle or machinery. Clients need a better attention that will be achieved through an evaluation of the administration from the company to examine.

An audit is in particular an evaluation, an analysis of an activity that it provides recommendations and advice on that examined so that it serves from support to the members of an organization in the process of the taking of decisions and in the acting of activities.

It is so an administration audit it will allow in "Repuestos y Baterías Bosch" to evaluate through indicators the grade of execution of objectives, plans, political, the effectiveness of the controls, operation methods, and the correct use of resources, so that concluded the process is provided to the administration the areas or conditions that should improve in pro of a more efficient, productive company and generating potential of employment.

The present Audit of Administration will be carried out to the areas of General Management, Accounting, Purchases, Credit and Collections, Sales, Administration

of Storeroom and Service to the Client, for that which was divided to the thesis project in the six following chapters:

Chapter I, describes the general aspects and antecedents of the company shortly, inside this it will be seen the legal base, and objectives of the company, he/she will be carried out an analysis of what is the company understanding the historical review, and flowcharts.

Chapter II, it will be spoken of the strategic of the company: mission, vision, objectives, political, strategies and the principles and values of the company.

Chapter III, it will be focused to the analysis situational intern to obtain a preliminary knowledge of the current condition from the areas to be evaluated; as well as an external analysis in order to determine the positive or negative impact that you/they can generate these factors on the company.

Chapter IV, a theoretical mark of Audit will be developed that will understand generalities and the phases of the detailed audit in a meticulous way.

Chapter V, the development begins from the Audit of Administration to the mentioned areas. In this chapter he/she puts into practice the audit process with the application of the exercise.

Chapter VI, this chapter presents the conclusions and recommendations for the project.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA

“Repuestos y Baterías Bosch” es una empresa comercial, cuya actividad económica es la compra-venta de repuestos automotrices, baterías de varias marcas y otros elementos eléctricos.

Se trata de una empresa unipersonal de hecho, inscrita en el Servicio de Rentas Internas (SRI), como persona natural obligada a llevar contabilidad, bajo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1701117580001, por lo que debe emitir y entregar comprobantes de venta autorizados, en todas las transacciones y presentar la declaración de impuestos en forma mensual y anual.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda organización, independientemente de su tamaño, pretende alcanzar ciertos objetivos, particularmente de utilidades y servicio a la comunidad, dentro de un determinado tiempo.

“Repuestos y Baterías Bosch” persigue el siguiente objetivo general:

Objetivo General

Comercializar baterías, bandas, motores de arranque, alternadores, faros, focos y demás repuestos y accesorios automotrices de las más reconocidas marcas a precios accesibles, brindando un servicio personalizado y soluciones eficientes a sus clientes, sean estas personas naturales o empresas jurídicas.

Además se han planteado tres objetivos específicos, agrupados en las categorías: 1) de supervivencia, 2) de crecimiento y desarrollo y 3) de obtención de utilidades.

- **Objetivo de supervivencia,** garantizando la permanencia de la empresa en el mercado.

- **Objetivo de crecimiento y desarrollo,** permitiendo que el negocio crezca a través de la diversificación geográfica o de nuevas líneas de productos, y que se desarrolle a través de la innovación tecnológica.

- **Objetivo de utilidades,** puesto que el nivel de utilidades mide el grado de supervivencia y crecimiento de la empresa alcanzados.

A continuación se describen los objetivos específicos bajo los cuales se han ido desempeñando la gestión de la empresa:

Objetivos Específicos

Objetivo de Supervivencia

Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente con una asistencia técnica y asesoramiento especializados, con un incremento anual de por lo menos el 10% sobre las ventas.

Objetivo de Crecimiento y Desarrollo

Ampliar la gama de productos en la línea eléctrica en la que trabaja actualmente la empresa, en el plazo de un año y diversificar hacia dos nuevas líneas: autolujos y neumáticos, en el plazo de tres años.

Objetivo de Utilidades

Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1990 el dueño, señor René Pavón, estableció un local comercial de repuestos automotrices en sociedad con su hermano, el negocio inició con una gama muy reducida de productos y un número muy pequeño de clientes. Un año más tarde se independiza y establece “Repuestos y Baterías Bosch” en la ciudad de Machachi – Cantón Mejía. Para entonces la actividad comercial había crecido, pero muy moderadamente.

Con el pasar del tiempo la empresa fue tomando fuerza, ha incrementado su actividad comercial, y es fuente de empleo para quienes aquí trabajan.

La línea principal de comercialización son las baterías y los repuestos de la marca Bosch, cuyo proveedor es TECNOVA S.A. con quien se mantiene una relación comercial muy sólida. Se trabaja además con alrededor de 15 proveedores fijos, que son empresas importadoras muy reconocidas en nuestro medio.

La empresa atiende al mercado de consumidores finales, ya sean éstos, personas naturales o jurídicas.

Alrededor de 15 años, la empresa fue manejada únicamente por su gerente-propietario, el Sr. René Pavón, quien se desempeñó en múltiples funciones como son: administración, adquisiciones, ventas, pagos, recuperación de cartera, entre otras. Pero desde entonces se incorporó a un encargado de realizar las ventas y prestar servicio de mantenimiento a los vehículos; y desde hace cuatro años, junto con la adopción de un sistema contable, se ha hecho cargo de la administración y manejo contable, el Sr. Fernando Pavón, hijo del propietario, con el apoyo y supervisión de un contador especializado.

Actualmente, la empresa es el líder en la venta de baterías para vehículos y motos de las marcas Bosch, Mac y Ecuador.

1.2.2. ORGANIGRAMAS

La empresa es una organización conformada con dos o más personas que se unen para alcanzar metas y objetivos comunes por medio de la utilización de recursos humanos y materiales. Se dice que una organización tiene una estructura eficiente cuando se cumplen los objetivos con un mínimo de costos.

Una estructura orgánica permite que cada miembro de la empresa pueda contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo empresarial, si conoce específicamente cuál es su trabajo, quien le va a colaborar, a quién debe reportar y qué personas pertenecen a su grupo de trabajo.

La importancia de una estructura orgánica bien definida está dada por las siguientes razones:

- Se adapta a los cambios constantes y a las nuevas necesidades de todas las organizaciones, que están dados por cuestiones de creación de nuevas líneas de productos, expansión, etc.
- Se establecen las mejores formas para lograr los objetivos.
- Proporciona los métodos para realizar las actividades con el menor esfuerzo y recursos, por lo que aumenta la eficiencia y la productividad.
- Elimina la duplicidad de las funciones, porque delimita las actividades y responsabilidades.

Para identificar la estructura de una organización se recurre a lo que se conoce como organigrama.

“El organigrama describe gráficamente los puestos en la compañía y cómo están organizados. La gráfica muestra un retrato de la estructura de mandos (quién le reporta a quién) y las diversas actividades que realizan diferentes personas”.¹

El organigrama muestra los diferentes componentes de la organización con sus distintos niveles jerárquicos.

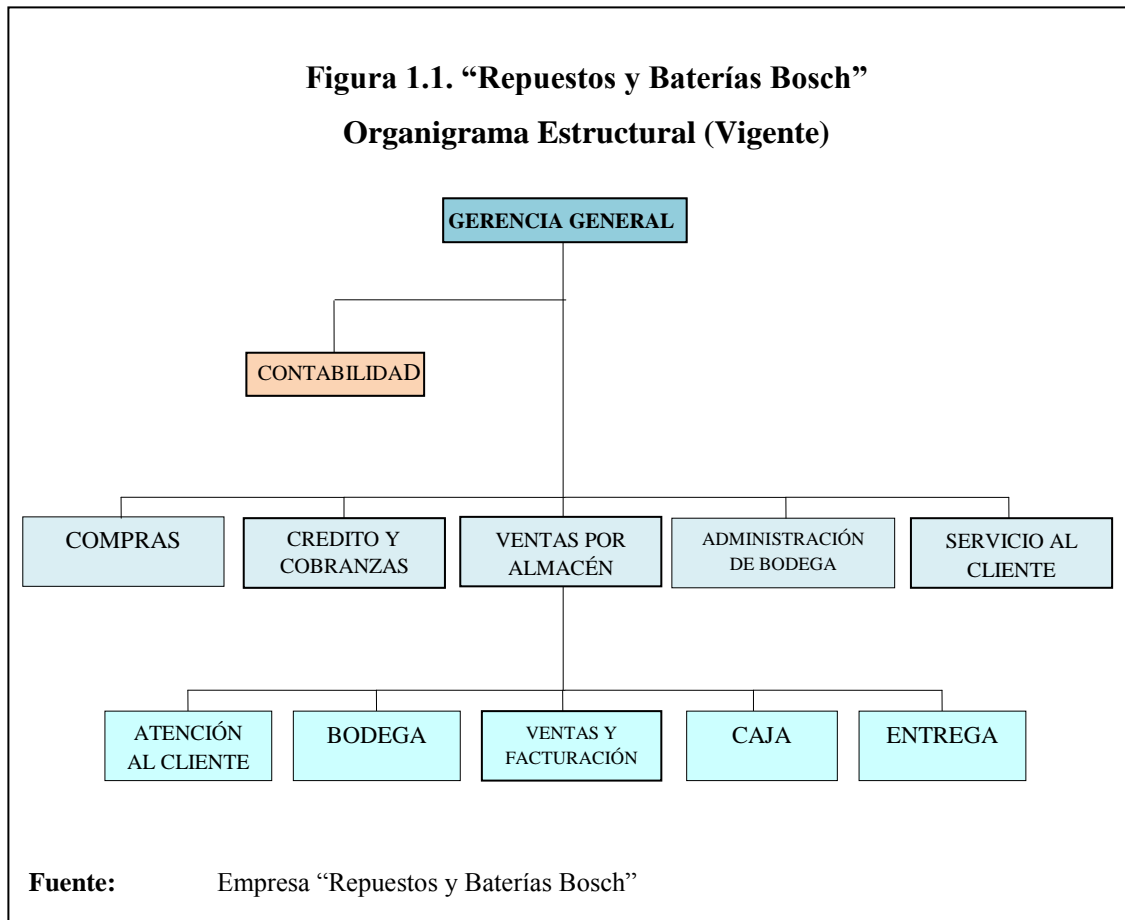
1.2.2.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural muestra el conjunto de las unidades administrativas y las relaciones que hay entre ellas, de tal manera que se representan los grados de autoridad y responsabilidad.

A continuación se muestra el organigrama estructural para “Repuestos y Baterías Bosch”, que fue creado tomando en cuenta principios de organización y administración:

¹ BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; México 2000, p. 296.

**Figura 1.1. “Repuestos y Baterías Bosch”
Organigrama Estructural (Vigente)**



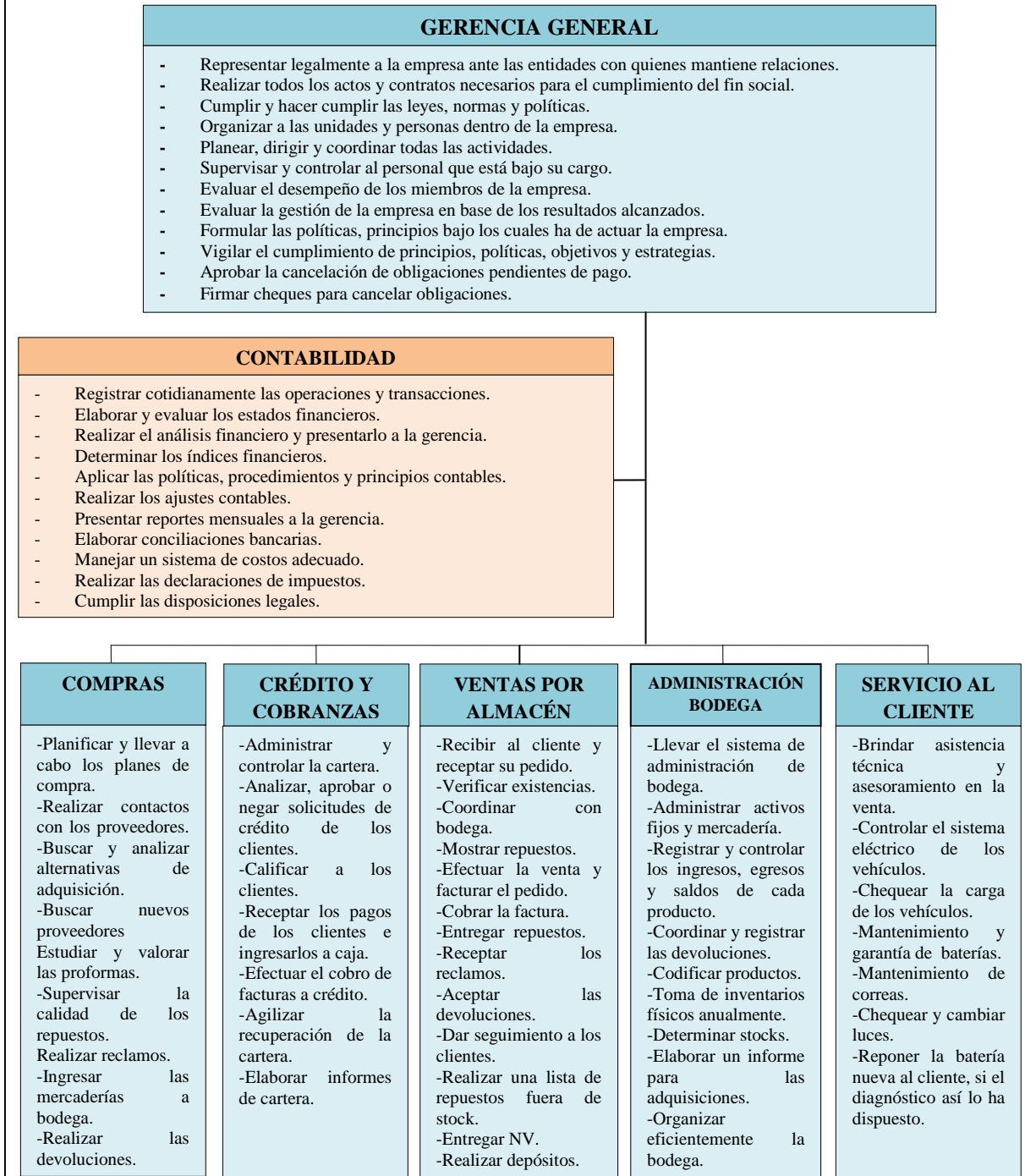
1.2.2.2. Organigrama Funcional

En el caso del organigrama funcional, además de mostrar las unidades y sus interrelaciones, detalla las funciones o labores que se realizan en cada una de las mismas.

Para el caso de “Repuestos y Baterías Bosch”, el organigrama funcional ha sido el siguiente:

Figura 1.2. “Repuestos y Baterías Bosch”- Organigrama Funcional

(Vigente)

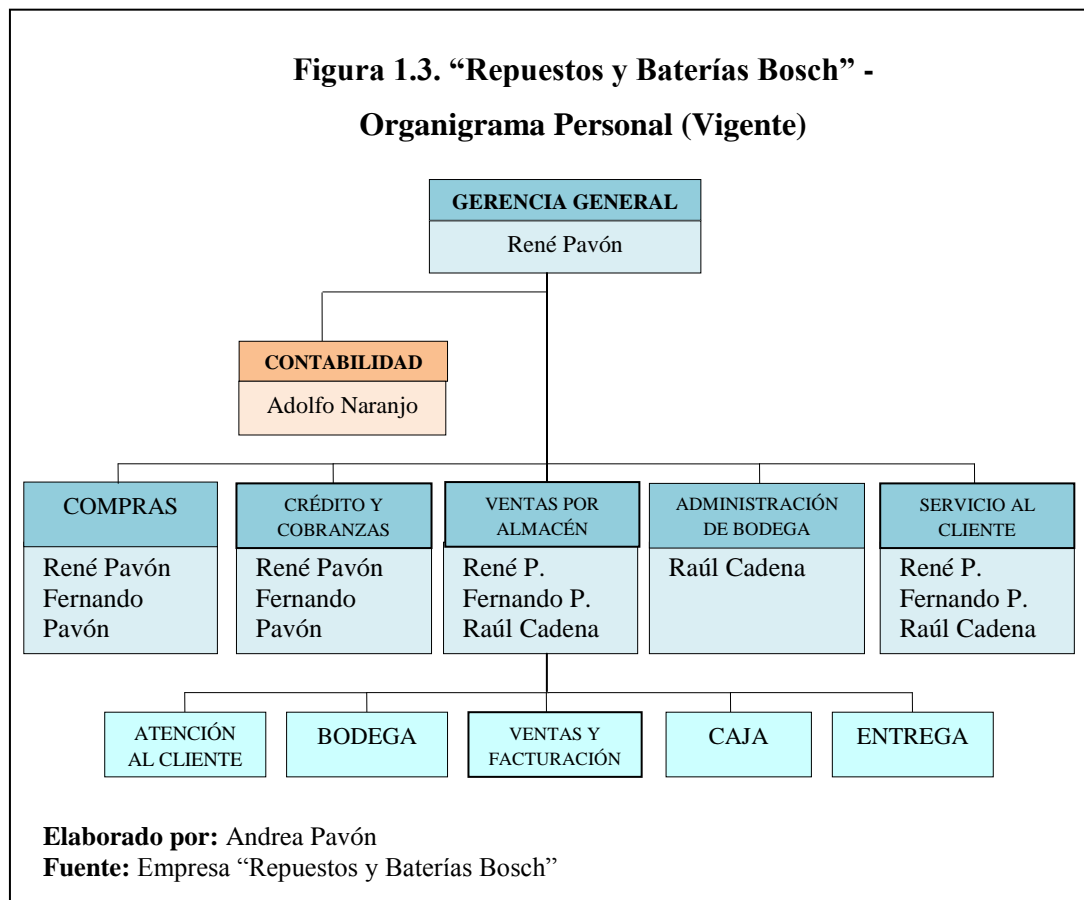


Fuente: Empresa “Repuestos y Baterías Bosch”

1.2.2.3. Organigrama de Personal

Este tipo de organigrama representa a los funcionarios que de acuerdo a los departamentos, secciones y unidades, se han distribuido en todos los cargos que dispone la empresa, y por lo tanto se identifica quiénes son los responsables de las actividades que en cada una deben desarrollarse.

Tomando como referencia el organigrama estructural y mediante observación directa, se ha podido determinar las personas responsables de los departamentos de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” como se muestra a continuación:



1.2.3. MAPA DE PROCESOS

“El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En el se representan los proceso que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flejas y registros que indican los flujos de información.”²

El mapa de procesos está conformado por tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos.-** Relacionados a procesos de planificación en los que interviene directamente la dirección.
- **Procesos operativos.-** Relacionado con la prestación del servicio o la entrega de un producto.
- **Proceso de apoyo.-** Proveen los recursos necesarios para la realización de los demás procesos.

Para el caso de “Repuestos y Baterías Bosch”, se ha establecido el siguiente mapa de procesos:

² Internet: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>

Figura 1.4. Mapa de Procesos “Repuestos y Baterías Bosch”



Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Empresa “Repuestos y Baterías Bosch”

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Son parte del direccionamiento estratégico la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

La formulación de estos componentes es importante ya que se traza la dirección que seguirá la empresa y conlleva a una mejora en la toma de decisiones, crecimiento y permanencia en el mercado, incremento en la rentabilidad y a una disminución en el riesgo.

2.1. MISIÓN

La misión que declara la razón de ser para la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” es:

Misión para “Repuestos y Baterías Bosch”

La empresa “Repuestos y Baterías Bosch” comercializa repuestos eléctricos, accesorios y lubricantes automotrices, en la ciudad de Machachi del Cantón Mejía de la Provincia de Pichincha y su entorno. Ofrece además un servicio de mantenimiento e instalación de calidad a los vehículos de todo tipo.

2.2. VISIÓN

La visión constituye la situación que se espera alcanzar en un futuro. La visión establece un rumbo que le permite a la empresa lograr el desarrollo esperado en el largo plazo.

Visión de “Repuestos y Baterías Bosch”

“Repuestos y Baterías Bosch” en el 2015 será una empresa importadora que distribuya la gama más completa de repuestos y accesorios eléctricos para todo tipo de vehículos e incursionará en nuevas líneas de productos y servicios con el fin de satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente.

2.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Comercializar baterías, bandas, motores de arranque, alternadores, faros, focos y demás repuestos y accesorios automotrices de las más reconocidas marcas a precios accesibles, brindando un servicio personalizado y soluciones eficientes a sus clientes, sean estas personas naturales o empresas jurídicas.

Objetivos Específicos

Objetivo de Supervivencia

Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente con una asistencia técnica y asesoramiento especializados, con un incremento anual de por lo menos el 10% sobre las ventas.

Objetivo de Crecimiento y Desarrollo

Ampliar la gama de productos en la línea eléctrica en la que trabaja actualmente la empresa, en el plazo de un año y diversificar hacia dos nuevas líneas: autolujos y neumáticos, en el plazo de tres años.

Objetivo de Utilidades

Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.

2.4. POLÍTICAS

Las políticas son los principios básicos que orientan la gestión de todos los niveles de la organización., se establecen con la finalidad de guiar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos y la visión de la empresa.

En el trabajo de Tesis: “Diseño de la Estructura Administrativa-Financiera y un Modelo de Inventarios para la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, se estableció un Manual de Políticas Generales y por Unidades de Trabajo, en función del organigrama estructural vigente, mismas que fueron propuestas por la señorita Alejandra Pavón y que se han venido aplicando desde el año 2003 en la organización.

Políticas Generales

- La empresa integrará a su equipo de trabajo personal profesional para el desempeño de sus funciones, que garanticen la generación de un servicio de excelente calidad y el dinamismo organizacional que promueva la eficiencia en el trabajo laboral.
- Todos los actos y contratos que realice la empresa se llevarán a cabo considerando las normas y políticas internas, así como las normas de carácter general.
- Todas las gestiones empresariales deberán encaminarse al fortalecimiento de la imagen empresarial asociada a la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- La empresa precautelará la correcta aplicación y utilización de los recursos económicos, físicos y humanos mediante el oportuno y concurrente control de las actividades financieras y administrativas.
- Se brindará servicios de capacitación permanente al personal de funcionarios y empleados de la empresa.

Políticas por Unidades de Trabajo

Políticas de Venta

- Las ventas se darán conforme a los requerimientos del cliente y a las existencias en bodega.
- Para las ventas a crédito se analizará la capacidad de pago y cumplimiento de las obligaciones del cliente.
- Las ventas a crédito se concederán con el 50% de entrada y la diferencia para 30 días.
- El precio de venta se obtendrá de la siguiente manera: *precio de costo + gastos administrativos y de ventas + margen de utilidad (25% ó 30%)*.
- En las ventas al contado de baterías se realizará un descuento máximo del 10%.
- Se aceptará cualquier reclamo o devolución por inconformidad.

Políticas de Compras

- Las compras se realizarán conforme a los requerimientos de bodega, se considerará además precios, calidad, especificaciones y entrega y plazos de crédito.

- Las compras a crédito se realizará con los proveedores con quienes tengan pactado este tipo de negociación.

Políticas de Crédito y Cobranzas

- La empresa concederá una prórroga de 8 días para la cancelación de las obligaciones, si dentro de este plazo el cliente no ha cancelado su cuenta, la empresa procederá a realizar el cobro en su domicilio o lugar de trabajo.
- Cualquier observación sobre el comportamiento del cliente será registrada en la tarjeta de crédito del cliente, para futuras concesiones de crédito.
- El plazo de crédito guardará siempre relación con el plazo concedido por los proveedores, para mantener un buen nivel de manejo de efectivo.
- Para conceder crédito a clientes nuevos, se solicitará referencias personales y comerciales y se calificará su crédito en base a la capacidad de pago.
- La concesión de créditos tendrá un límite, con el objetivo de salvaguardar la solvencia del negocio reflejada en un bajo nivel de morosidad.

Políticas de Administración de Bodega

- Se realizará un informe mensual acerca de la información relevante que se observe.
- La nueva orden de compra se dará sobre la base de un stock mínimo más un inventario de seguridad.

Políticas de Contabilidad

- Los registros contables se llevarán considerando los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- La empresa realizará la cancelación oportuna y transparente de sus obligaciones tributarias.
- Informar sobre los resultados de los índices financieros dentro de parámetros de seguridad, rentabilidad y de solvencia financiera, que refleje una estructura financiera de buenas condiciones.

Políticas de Servicio al Cliente

- Ofrecerá un servicio bajo las características de oportunidad y competitividad.
- Los servicios de chequeo, mantenimiento y cambio de las baterías, control del sistema eléctrico, chequeo de la carga, chequeo y cambio de las correas, chequeo y cambio de luces; se dará sin costo únicamente a clientes exclusivos.

- Cualquier problema del cliente en relación a la calidad y entrega de los productos, en la medida de las posibilidades de la empresa, será solucionado en el menor tiempo posible por el responsable.

2.5. ESTRATEGIAS

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.³

La estrategia adoptada por la empresa es la siguiente:

Estrategia para “Repuestos y Baterías Bosch”

La empresa complementará el negocio ofreciendo productos y servicios relacionados con la especialización primaria: repuestos automotrices eléctricos – Diversificación concéntrica.

Este es un tipo de estrategia corporativa conocida como *diversificación concéntrica*, la cual implica añadir nuevos productos relacionados con el negocio original de la empresa, que en este caso es la comercialización de repuestos automotrices y accesorios eléctricos.

2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios bajo los cuales actúa la empresa son:

³ Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- **Liderazgo.-** Todas las acciones y esfuerzos que se realizan están encaminados a hacer de la empresa, la mejor comercializadora de repuestos y accesorios automotrices de la ciudad de Machachi.

- **Calidad.-** La calidad de los productos y del servicio al cliente son un compromiso diario, un estilo de existencia. La empresa no escatima esfuerzos para ofrecer los mejores repuestos de marcas originales y de casas reconocidas que garanticen al cliente seguridad y confiabilidad de lo que adquieren. Paralelamente a la calidad de los productos, está también la calidad del servicio, la empresa ofrece una atención cordial y personalizada, un trato respetuoso, una asistencia técnica y asesoramiento especializado.

- **Servicio.-** El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y es una característica básica que logrará que la empresa sea competitiva y que permanezca con éxito en el mercado.

- **Competitividad.-** Un compromiso de excelencia en precios, calidad y servicio son factores que garantizarán la supervivencia de la empresa en el mercado. Para sobresalir en un entorno altamente competitivo la empresa debe estar al tanto de las necesidades y expectativas del cliente.

- **Rentabilidad.-** La empresa busca alcanzar altos niveles de utilidad que garanticen la rentabilidad esperada.

- **Valores éticos.-** Los valores fundamentales que inspiran el comportamiento de la empresa en todos sus tratos frente a empleados, clientes, comunidad y el estado son: la honestidad, integridad y respeto.

Los valores que inspiran el accionar de la empresa son:

- **Ética.-** El comportamiento de todos los miembros de la empresa, en cualquier circunstancia, debe estar enmarcado dentro de la honestidad, integridad y justicia.
- **Honestidad.-** La empresa mostrará transparencia y trato justo en todas sus negociaciones tanto con sus clientes como con sus proveedores; asimismo en sus tratos con los empleados y con demás personas e instituciones con quienes mantenga relaciones comerciales.
- **Integridad.-** La empresa es consecuente entre sus pensamientos y acciones, practica lo que predica.
- **Respeto.-** Los miembros de la empresa mostrarán consideración y respeto por todas aquellas personas con quienes mantengan tratos ya sean éstos comerciales o no.
- **Compromiso.-** El trabajo perseverante y la lealtad hacia la empresa son características importantes para que se logre la excelencia empresarial. Todos los miembros de la empresa deben sentirse identificados con la empresa y en especial con su trabajo para que alcancen un desempeño eficiente.

- **Justicia y equidad.-** La empresa considera la igualdad como base para el trato con las personas, sean sus clientes internos o externos, por tanto todos serán tratados con el mismo respeto y consideración. En todos sus actos antepone la rectitud.

- **Responsabilidad social.-** La empresa en su conjunto tiene como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades al desarrollo de sus integrantes y al desarrollo del país.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

A través de este análisis se conocerá la situación real de la empresa en el mercado y las condiciones internas en las que se encuentra la empresa actualmente, y basándose en este diagnóstico podemos determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como finalidad estudiar las características propias de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades y desarrollar una ventaja competitiva.

Para el presente estudio, se analizarán las áreas que componen a la empresa.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS

3.1.1.1. Gerencia General

La Gerencia General está a cargo del propietario, quien dirige todas las demás áreas, en función de administrar adecuadamente la empresa.

El gerente de la empresa tiene características de ser un buen líder, pues ha influido positivamente en sus colaboradores para que orienten a la empresa a un desarrollo.

El empuje, la capacidad de dirigir, la integridad, la confianza en sí mismo, los conocimientos acerca de la actividad del negocio, y más, son los elementos que han permitido identificar la capacidad de liderazgo en el gerente.

Para que los empleados desempeñen un buen papel dentro de su área de trabajo, es importante que se encuentren altamente motivados, para ello la gerencia se ha esforzado en transmitir los conocimientos y experiencias a sus empleados, de manera que se sientan capaces de cumplir satisfactoriamente su trabajo, asimismo existe la preocupación y el interés por los problemas personales y profesionales que puedan atravesar.

Como tal, el área debe vigilar y liderar el cumplimiento de objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; así como evaluar la gestión de la empresa en base a los resultados alcanzados.

Sin embargo, a pesar de que se cuenta con un esquema administrativo con normas, políticas y procedimientos; la inobservancia de controles y una limitada gestión de la Gerencia General han impedido que éstas sean aplicadas correctamente y por lo tanto la empresa se ha venido desempeñando con bajos niveles de eficiencia, eficacia, economía y ecología en el logro de objetivos y en la administración de recursos.

Las decisiones más importantes de la empresa son responsabilidad del gerente general, en base a su experiencia y a la intuición. Pero para tomar una buena decisión es importante analizar la situación actual y las tendencias futuras.

3.1.1.2. Contabilidad

El Área Contable tiene un nivel de apoyo dentro del organigrama, es decir colabora con la actividad comercial que realiza la empresa. Por esta característica se consideró que la persona contratada visite las instalaciones una vez por semana para que realice las correcciones u observaciones pertinentes. Sin embargo en el último año han sido tres las personas que se ocuparon del área, por lo que se produjo inestabilidad que ha ocasionado retrasos en la presentación de estados financieros, registro de operaciones, realización de ajustes, y presentación de declaraciones de impuestos.

El actual contador realiza las declaraciones de impuestos oportunamente, al igual que la elaboración y reporte de estados financieros, por lo que la empresa ha dejado de incurrir en gastos innecesarios por el pago de multas e intereses en la cancelación de sus obligaciones tributarias.

La empresa adquirió hace tres años un sistema contable, llamado “JoseNet”, con el que se realiza el seguimiento al movimiento de las diferentes cuentas: compras, ventas, clientes, inventarios, cuentas por pagar, caja, entre otras, que permite la elaboración de estados financieros e informes de carácter laboral, tributarios y financiero.

3.1.1.3. Compras

En el Área de Compras, el responsable realiza nuevos pedidos sin considerar el informe que contenga cantidad actual, stock mínimo e inventario de seguridad, debido al incumplimiento de una de las políticas del área, por lo

que se sobrepasa el stock máximo y no se observa el mínimo de inventario en determinados artículos.

Por otro lado, se procura evaluar a los proveedores analizando primero precios, calidad, garantía y condiciones de pago, para ofrecer a los clientes repuestos buenos al más bajo precio.

Toda compra que no esté de acuerdo a los requerimientos que exige la empresa, es devuelta al proveedor; y aquellas que están en orden ingresan a bodega verificando la mercadería contra la factura.

3.1.1.4. Crédito y Cobranzas

El Área de Crédito y Cobranzas otorga créditos sin una calificación adecuada a cada cliente, y sin considerar la capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones, esto se debe a la inobservancia de las políticas de la empresa. Por lo que el área no dispone de una base de datos depurada de las cuentas por cobrar de cada cliente para la recuperación de cartera, habiendo crecido las cuentas morosas e incobrables.

El responsable del área de Crédito y Cobranzas, que tiene a su cargo otras actividades en distintas áreas, no realiza el cobro oportuno de las cuentas pendientes, considerando que por política de la empresa se otorga una prórroga de 8 días antes de contactar al cliente para hacer el cobro mediante llamadas telefónicas, visitas a su domicilio o lugar de trabajo, esto se debe a la falta de distribución de actividades de acuerdo al puesto, permitiendo que la cartera vencida de cuentas por cobrar sea significativa.

3.1.1.5. Administración de Bodega

El Área de Administración de Bodega, no informa exactamente y con prontitud la cantidad y momento en que se debe realizar una compra de un ítem, debido a que no existe un instructivo para el manejo de inventarios en bodega, por lo que no se puede determinar los saldos reales y oportunos de mercaderías.

Como no se dispone de los saldos reales de los repuestos, no se puede elaborar el informe que le sirve al Área de Compras como guía para realizar nuevas adquisiciones.

Es importante resaltar que gracias a las adecuaciones hechas últimamente a las instalaciones y a los cambios de estanterías antiguas de madera por estanterías metálicas, se ha podido ordenar de mejor manera el inventario, clasificándolo según tipo de repuestos, así se ha agilizado la ubicación de los repuestos mejorando el servicio al cliente en sus compras.

3.1.1.6. Ventas por Almacén

Las Ventas por Almacén son realizadas por las tres personas que trabajan permanentemente en la empresa, las mismas que son responsables de otras actividades en distintas áreas. Esto se debe a la falta de cumplimiento de las políticas de la empresa por parte del personal que labora en el área, dificultando las ventas e impidiendo dar una atención de calidad en el servicio de venta al cliente.

El área está capacitada para resolver las dificultades de los clientes y satisfacer las necesidades de los mismos, porque si conocen a profundidad y con detalle lo que se está vendiendo.

Si el vendedor no encuentra el repuesto solicitado, arma una lista de lo que no hay en stock, y lo envía directamente al Área de Compras para hacer el pedido y despachar la mercadería lo más pronto posible.

3.1.1.7. Servicio al Cliente

El vendedor está consciente de que no es simplemente un receptor de pedidos, sino que su función es brindar asesoría sobre las alternativas que dispone sobre un mismo repuesto, sea en precio, calidad, o aplicaciones; y dado el caso, si el cliente desconoce el problema real de su vehículo el vendedor le ayuda a encontrar la solución.

En la venta de luces, faros y principalmente baterías, se da al cliente la posibilidad de instalar estos repuestos sin ningún costo. Si la batería después de un tiempo presenta problemas se le recarga y pone agua sin ningún precio y adicionalmente en calidad de préstamo se le entrega una batería para que no paralice el vehículo mientras se repara la otra.

Por la asesoría, la atención personaliza desde el momento en que se ingresa hasta cuando se sale con el producto, por la instalación y mantenimiento de repuestos, el servicio al cliente es un referente que atrae cada vez a nuevos y antiguos compradores, y es una ventaja sobre la competencia.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

“Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente”.⁴

Con el análisis externo se identifican las oportunidades que la empresa deberá aprovechar y las amenazas a enfrentar.

3.2.1. INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES

Las empresas se desenvuelven en un entorno compuesto por fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, tecnológicas, demográficas, que influyen en su operación pero que no pueden ser controladas.

3.2.1.1. Factor Económico

“El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés y de inflación influyen en la disponibilidad y en el costo de capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores de los productos. Las tasas de desempleo afectan la disponibilidad de la mano de obra y los salarios que la compañía debe pagar, así como la demanda de productos”.⁵

⁴ Internet: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas>

⁵ BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; México 2000, p. 56).

A pesar de los efectos de la crisis económico-financiera mundial, que se sintieron en los años 2008 y 2009, la economía ecuatoriana en el año 2010, ha presentado resultados satisfactorios. A continuación se analizarán los factores de mayor incidencia para la empresa:

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB representa el valor monetario de los bienes y servicios producidos por una economía en un determinado tiempo.

Los siguientes datos muestran la evolución del PIB desde el año 2005. Para el 2010 se tiene previsto un PIB de 25.019, lo que representa un porcentaje de variación anual de 3,73% con respecto al año anterior.

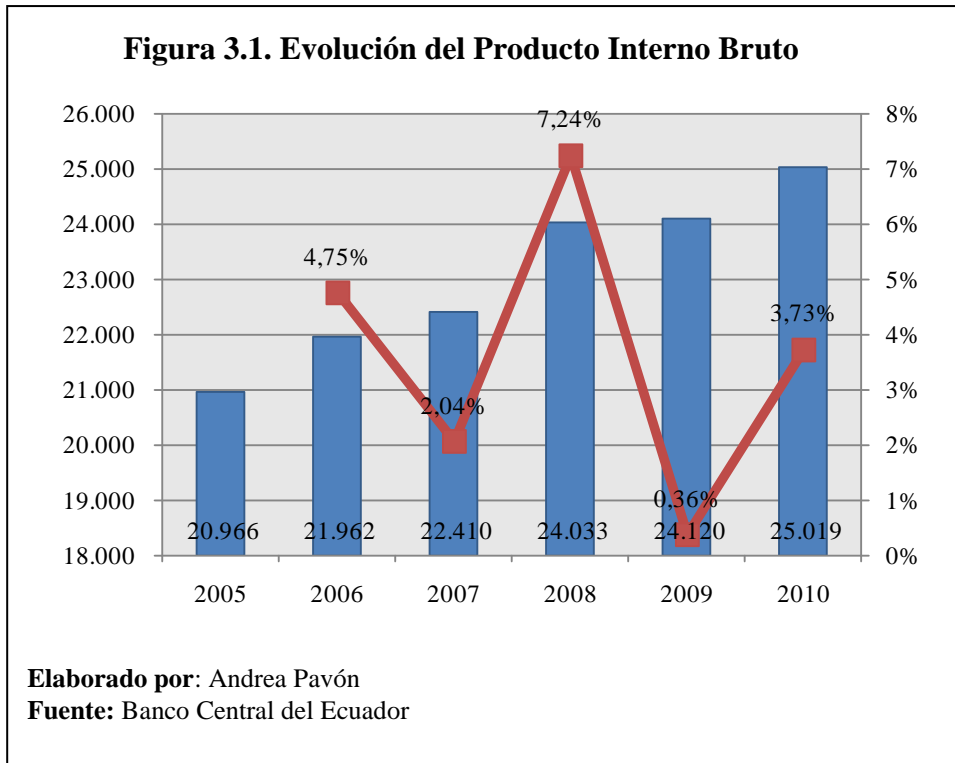
Tabla 3.1. Evolución del Producto Interno Bruto

PERÍODO	VALOR (millones USD 2000)	VARIACIÓN (USD 2000)
2010	25019*	3,73%*
2009	24119,5	0,36%
2008	24032,5	7,24%
2007	22409,7	2,04%
2006	21962,1	4,75%
2005	20965,9	-

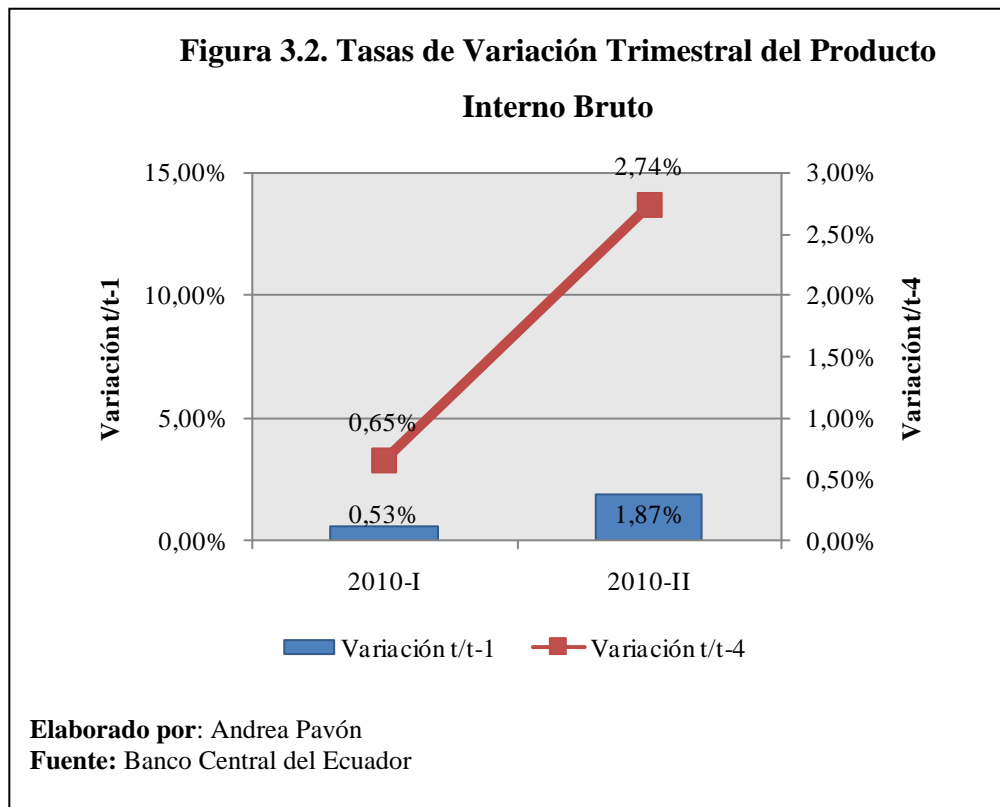
*Valores estimados

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Banco Central del Ecuador



En el segundo trimestre de 2010, se registró un incremento del PIB de 1.87%, respecto al primer trimestre de 2010, y de 2.74% comparado con el segundo trimestre de 2009. Crecimiento que se ve reflejado en prácticamente todas las actividades económicas. El comercio reporta un crecimiento del 2,94% con relación al primer trimestre, razón por la cual este factor tiene una influencia positiva en el negocio. (Datos tomados de <http://www.bce.fin.ec>, noviembre 2010).



Según el gráfico anterior, se puede concluir que ha habido un crecimiento económico entre el primer trimestre y el segundo del 2010, en el incremento porcentual del PIB.

Inflación

“La inflación, en economía, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios”.⁶

⁶Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Según el Informe Mensual de Inflación a septiembre 2010 emitido por el Banco Central del Ecuador, la inflación anual (sep10- sep09) es de 3,44%, donde las divisiones de consumo de mayor inflación fueron: Alimentos y Bebidas no alcohólicas, y Bebidas Alcohólicas y Restaurantes (Datos tomados de <http://www.bce.fin.ec>, noviembre 2010).

El país cerró el 2009 con una inflación del 4,31%, y para el 2010 se prevé que continúe bajando hasta ubicarse en el orden del 3,1%.

El comportamiento de la inflación favorece al desarrollo de la actividad comercial, puesto que los niveles de inflación con los que ahora se trabaja son manejables y además permiten eliminar la incertidumbre y el riesgo.

A continuación se presenta una tabla con la evolución de la inflación anual desde diciembre de 2006.

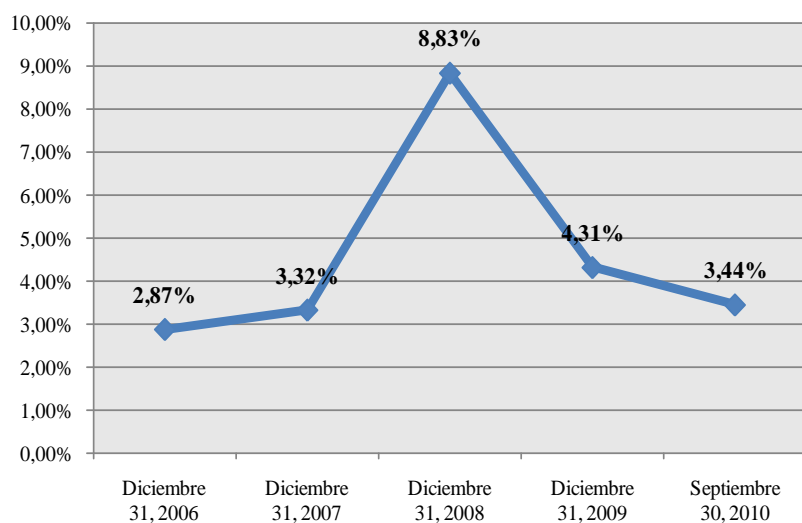
Tabla 3.2. Evolución de la Inflación Anual

PERÍODO	VALOR
Septiembre 30, 2010	3,44%
Diciembre 31, 2009	4,31%
Diciembre 31, 2008	8,83%
Diciembre 31, 2007	3,32%
Diciembre 31, 2006	2,87%

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 3.3. Evolución de la Inflación Anual



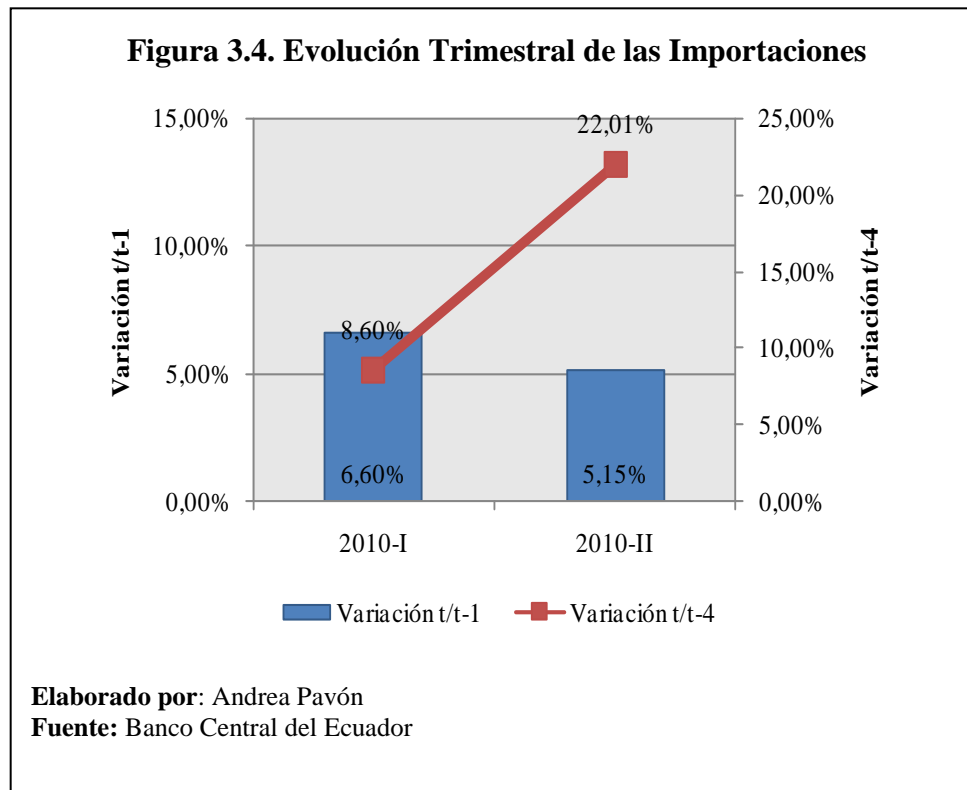
Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Banco Central del Ecuador

Importaciones

“En el segundo trimestre de 2010, las importaciones totales se incrementaron en 5.15%; con relación al trimestre anterior (t/t-1), y 22.01% al compararlas con el segundo trimestre de 2009 (t/t-4)”.⁷

⁷Internet:<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/com72.pdf>



Considerando que la empresa está involucrada con el sector importador, las previsiones sobre su comportamiento le resultan favorables. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el actual gobierno del presidente Rafael Correa ha establecido restricciones y fuertes aranceles a las importaciones del sector automotriz.

Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero durante un determinado tiempo en el mercado financiero, misma que se debe pagar por pedirlo prestado o que se cobra por cederlo en calidad de préstamo.

Las tasas de interés bajan cuando hay más dinero en la economía, y por el contrario, éstas suben si hay escasez. Se dice que una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo, y de cualquiera de las dos formas el Estado puede intervenir ya sea para fomentar una u otra situación.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, y la tasa activa o de colocación.

Tasa de Interés Activa

Es la que los demandantes de recursos pagan a los intermediarios financieros por los préstamos que han recibido. Esta tasa siempre es mayor que la pasiva, puesto que con esta diferencia, llamada margen de intermediación, se pueden cubrir costos y además generar utilidad.

Normalmente, las empresas piden préstamos para la adquisición de nuevas máquinas o edificios. Cuanto más alto es el tipo de interés de esos préstamos, menores serán los beneficios que se esperan obtener y por lo tanto estarán menos dispuestas a pedir créditos y a invertir.

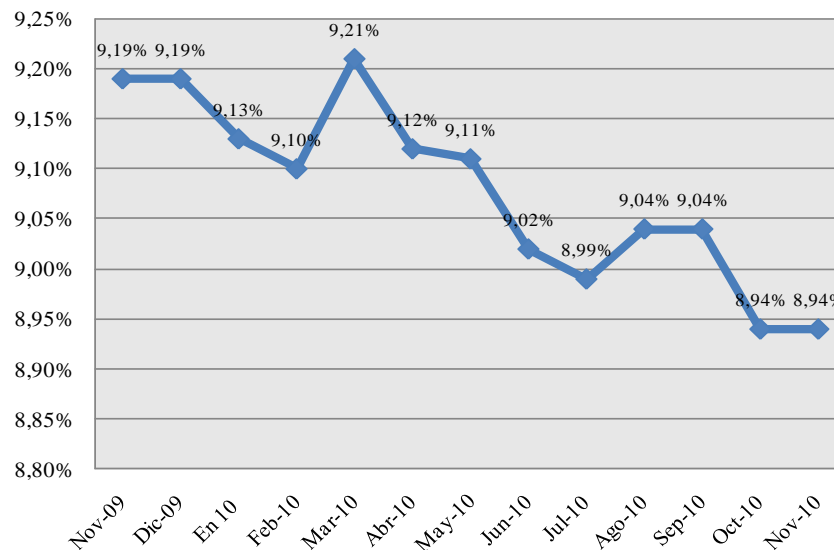
Para el Ecuador, la tasa de interés activa durante el último año ha evolucionado de la siguiente manera:

Tabla 3.3. Tasa Activa en Ecuador noviembre 2009- noviembre 2010

PERÍODO	VALOR
Noviembre-30-2010	8,94 %
Octubre-30-2010	8,94 %
Septiembre-30-2010	9,04 %
Agosto-31-2010	9,04 %
Julio-31-2010	8,99 %
Junio-30-2010	9,02 %
Mayo-31-2010	9,11 %
Abril-30-2010	9,12 %
Marzo-31-2010	9,21 %
Febrero-28-2010	9,10 %
Enero-31-2010	9,13 %
Diciembre-31-2009	9,19 %
Noviembre-30-2009	9,19 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 3.5. Evolución de la Tasa Activa en Ecuador (nov09-nov10)



Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se observa, en el país la tendencia de la tasa activa es decreciente, lo que se convierte en un incentivo para que las empresas decidan pedir más préstamos e invertir.

Este comportamiento favorable de las tasas de interés es en un factor positivo que impulsa a la empresa hacia su visión de convertirse en una importadora directa de repuestos y accesorios eléctricos automotrices, ya que dado el caso se tendría que buscar fuentes de financiamiento a través de créditos bancarios.

Tasa de Interés Pasiva

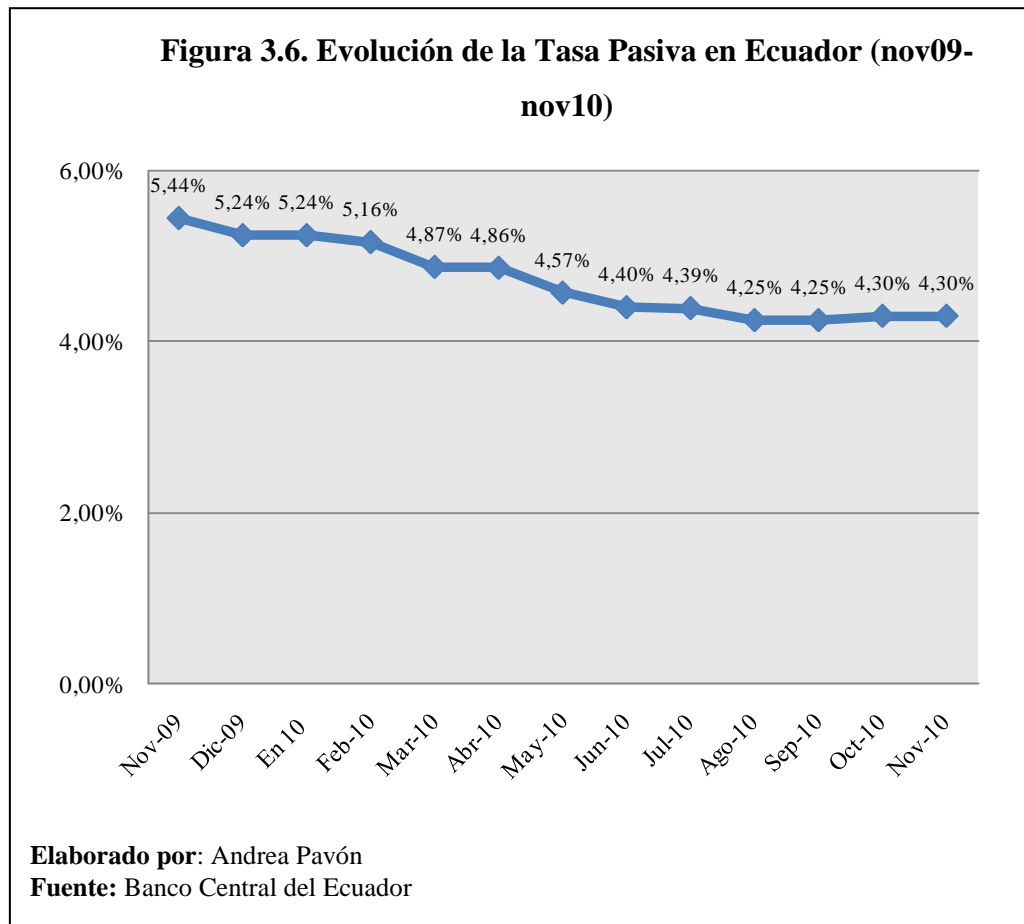
Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de dinero por los recursos captados. La tasa pasiva en el país ha evolucionado en el último año como se muestra a continuación:

Tabla 3.4. Tasa Pasiva en Ecuador noviembre 2009- noviembre 2010

PERÍODO	VALOR
Noviembre-30-2010	4,30%
Octubre-30-2010	4,30%
Septiembre-30-2010	4,25%
Agosto-31-2010	4,25%
Julio-31-2010	4,39%
Junio-30-2010	4,40%
Mayo-31-2010	4,57%
Abril-30-2010	4,86%
Marzo-31-2010	4,87%
Febrero-28-2010	5,16%
Enero-31-2010	5,24%
Diciembre-31-2009	5,24%
Noviembre-30-2009	5,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En forma general la tasa pasiva ha tenido una tendencia a la baja, a pesar de que en octubre y noviembre del 2010 se reflejó un ligero incremento con respecto a septiembre del mismo año. Si la orientación de las empresas es invertir sus ahorros, la situación actual del país ofrece cada vez menos incentivos para los posibles planes de inversión.



3.2.1.2. Factor Político

“Las políticas del gobierno imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio internacional”.⁸

Inestabilidad política

La inestabilidad del gobierno ecuatoriano se ve reflejada por las constantes y recientes amenazas a la democracia desde los distintos grupos sociales.

Las personas y grupos sociales que no se sienten protegidos, ni respaldos por el gobierno, tienden a disminuir su apoyo al sistema político y generan cada vez mayor inestabilidad trayendo consecuencias negativas al país.

Corrupción

Ecuador se ubica en el puesto 127 de una lista de los 180 países más corruptos del mundo, emitida por la organización Transparencia Internacional en Berlín. Países como Chile y Uruguay se encuentra en los puestos 21 y 24 respectivamente, y son considerados en cierto modo como referentes para América Latina.

Una baja puntuación, como es el caso del Ecuador, refleja instituciones públicas débiles, un gobierno deficiente, donde los intereses privados impiden el desarrollo sostenido y justo para el pueblo.

⁸ BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; México 2000, p. 55.

3.2.1.3. Factor Social

Una consecución de malos gobiernos, inequidad en la distribución de la riqueza y la ambición de los ricos por ser más ricos, ha desencadenado una serie de problemas sociales: desempleo, pobreza, delincuencia, asaltos, asesinatos, que de forma directa o indirecta afecta a las empresas y organizaciones, limitando la producción y el bienestar.

3.2.1.4. Factor Legal

La creación de leyes persigue tres finalidades: 1) fomentar la competencia, 2) crear mercados equitativos, y 3) proteger los intereses de la sociedad y de las empresas.

En este punto, la actividad comercial se encuentra muy bien regulada, existen leyes y normas claras para poder operar, las mismas que se encuentran establecidas en el Código Civil, Código de Comercio, Ley de Compañías, entre otras.

3.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Aquí se detallan las fuerzas del entorno inmediato que tienen acción directa sobre la empresa.

3.2.2.1. Clientes

La empresa opera con el mercado de consumidores finales, formado por personas naturales, y por personas jurídicas que compran los productos para su consumo personal o institucional.

Actualmente se trabaja con un gran portafolio de clientes, de ellos la gran mayoría son personas naturales, pero las empresas e industrias que compran los productos a pesar de ser pequeñas en número representan un volumen de ventas significativo. Entre las más destacadas están: Thesalia Springs Co., Municipio de Mejía, Acerías del Ecuador, Invedelca, Agua Linda, Cuerpo de Bomberos de Mejía, Brigada de Infantería, entre otras.

Alrededor del 60% de las ventas son a crédito y se otorga plazos de 30 y 60 días para cancelar las obligaciones. El problema de otorgar crédito es que el dinero tarde un tiempo considerable en convertirse en efectivo y a la vez la cartera de cuentas incobrables aumenta.

Por tratarse de un mercado pequeño con una competencia considerable, el cliente es sensible al precio.

3.2.2.2. Proveedores

Los proveedores son las empresas que proporcionan a Repuestos y Baterías Bosch los productos y demás insumos que necesita para operar.

El proveedor más importante es TECNOVA S.A. que distribuye los repuestos y baterías de la marca Bosch. Además se trabaja con alrededor de 15 proveedores fijos de repuestos y productos complementarios, así como aquellos que dotan a la empresa de servicios y suministros.

Más del 50% de los proveedores tienen su domicilio en la ciudad de Quito, otros se localizan en Guayaquil y Ambato. Esta cercanía con la empresa facilita el traslado de la mercadería, aún más en situaciones donde el cliente necesita el repuesto con urgencia, y sobre todo se disminuye los costos por transporte.

La empresa también se caracteriza por trabajar con proveedores que ofrecen repuestos de calidad, originales y de muy reconocidas marcas.

Los proveedores dan crédito de 30, 60 y hasta 90 días dependiendo el monto de las compra, lo que permite que se otorguen iguales facilidades de pago a los clientes.

3.2.2.3. Precios

La empresa trata de mantener un nivel de precios igual e incluso inferior al ofrecido por la competencia, lo cual se logra con los descuentos recibidos por volúmenes de compra superiores, por lo que se está en la capacidad de disminuir el precio de venta sin afectar mayormente al margen de utilidad.

3.2.2.4. Competencia

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad. Todas las empresas se enfrentan en el mercado a una gran diversidad de competidores.

La empresa compite con las empresas en el mercado local de Machachi y además con los grandes importadores ubicados en Quito.

La calidad y precios que ofrecen son similares, sin embargo una ventaja indudable frente a la competencia es el servicio de excelencia que está dado por la atención cordial al cliente y por la asistencia técnica respaldada en años de experiencia.

3.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, ya sea en relación con el entorno para determinar las Oportunidades y Amenazas, así como las Fortalezas y Debilidades que se originan de las características internas. En base a este estudio se podrá formular la mejor estrategia a seguir dentro de la organización.

Tabla 3.5. Matriz FODA para “Repuestos y Baterías Bosch”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran experiencia técnica y conocimientos en la rama comercial. 2. Calidad de los productos que se comercializa. 3. Nivel de precios adecuado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente estructura administrativa. 2. Deficiente de estructura contable. 3. Limitada gestión de inventarios.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de las importaciones. 2. Existencia de varias alternativas de adquisiciones en el mercado. 3. Crecimiento del sector industrial en el entorno del cantón. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuertes restricciones y aranceles a las importaciones del sector automotriz. 2. Inestabilidad política que genera desconfianza en la economía. 3. Gran competencia en la rama comercial.

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: “Repuestos y Baterías Bosch”

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. GENERALIDADES

4.1.1. DEFINICIÓN

Un nuevo enfoque de la auditoría orientado a la evaluación de la gestión de los directivos y a presentar recomendaciones encaminadas a mejorar el funcionamiento de la administración de la empresa, es el que se conoce como Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático del desempeño de una empresa, área, departamento, actividad o función, que tiene por objetivo establecer recomendaciones para mejorar las 5 E's (eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología) de la administración integral.

El objetivo de la Auditoría de Gestión es entonces identificar los problemas o irregularidades en las áreas de estudio y establecer las posibles soluciones, con la finalidad de ayudar a la administración en el logro de mayores niveles de eficiencia, incremento de ingresos, reducción de costos, y demás medidas tendientes a aumentar la productividad de las empresas.

4.1.2. LAS 5 E´S DE LA GESTIÓN

En la Auditoría los elementos a través de los cuales se evalúa la gestión de la administración son las 5 E´s, que comprenden:

Eficacia.- Medición del logro de los objetivos propuestos.

Eficiencia.- Lograr los objetivos optimizando los recursos.

Economía.- Condición que evalúa la adquisición de bienes y servicios de calidad, al menor costo posible y en el momento oportuno.

Ética.- Evaluación de la conducta del personal en comparación con las normas de buena conducta, leyes, deberes. Se refiere a la moral de la conducta humana.

Ecología.- “Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”⁹

4.1.3. IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión es importante porque es una herramienta que evalúa integralmente y de forma independiente a una organización o actividad, y proporciona ayuda a la administración en el proceso de toma de decisiones puesto que propone alternativas para el logro más adecuado de los objetivos y mejor aprovechamiento de los recursos.

⁹ MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión; Editora Luz de América; Segunda Edición; Quito-Ecuador 2001, p. 16.

Además permite detectar deficiencias, irregularidades, descuidos embotellamientos, actuaciones equivocadas, poca colaboración, fricciones o falta de conocimiento del personal, sean actuales o en potencia, para de esta manera corregir a tiempo dichos errores y prevenirlos en el futuro a través de la incorporación de mejoras en el sistema de control interno, ayudando a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

4.1.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN VS. AUDITORÍA FINANCIERA

Entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera existen ciertas semejanzas y ciertas diferencias, las cuales se identifican en el siguiente cuadro:

Tabla 4.1. Comparación de Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SEMEJANZAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de evaluar el sistema de control interno. - Necesaria la independencia del auditor. 	
DIFERENCIAS	
<p>Propósito: Presentar recomendaciones en base a la evaluación de la eficiencia, eficacia, eficiencia, economía y ecología de las operaciones.</p>	<p>Propósito: Emitir una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.</p>
<p>Alcance: Todas las operaciones, sistemas, programas, actividades de una organización, incluyendo las financieras.</p>	<p>Alcance: Actividades financieras.</p>

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
<i>DIFERENCIAS</i>	
Enfoque: Positivo, pretende alcanzar mejoras en las 5 E's de la gestión.	Enfoque: Negativo, tendiente a encontrar irregularidades.
Importancia: Para mantener un buen nivel de gestión de la gerencia general.	Importancia: Adecuada para controlar y mantener una adecuada estructura financiera.
Medición: Verifica la aplicación de principios de administración.	Medición: Verifica la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Frecuencia: Cuando se considere necesario.	Frecuencia: Generalmente, cada año.
Interés: Gerente, directores, accionistas.	Interés: Gerente, directores, accionistas, instituciones financieras, accionistas, estado, entre otras.
Informe: Presenta cualquier aspecto relevante de la gestión de la entidad. Se puede incluir o no los estados financieros.	Informe: Contiene el dictamen de auditoría y los estados financieros.
Conclusiones y Recomendaciones: Sobre cualquier aspecto de la administración y gestión de la organización.	Conclusiones y Recomendaciones: Sobre aspectos financieros, sistema de control financiero, estados financieros.

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión

4.2. NORMATIVIDAD

4.2.1. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) fueron publicadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) con la finalidad de lograr cierta uniformidad en la práctica de la auditoría y servicios relacionados en todo el mundo.

Las NIAS son los fundamentos básicos y contienen los procedimientos esenciales que deberán ser aplicados en la auditoría de estados financieros. Las NIAS podrán emplearse en las auditorías de otro tipo de información mediante las adaptaciones que se consideren necesarias.

Las NIAS están clasificadas según como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.2. Normas Internacionales de Auditoría

NÚMERO DE TEMA	TÍTULO
<u>100 – 199 Asuntos Introdutorios</u>	
100	Contratos de Aseguramiento
120	Marco de Referencia de las Normas Internacionales de Auditoría
<u>200 – 299 Responsabilidades</u>	
200	Objetivos y Principios Generales que Rigen una Auditoría de Estados Financieros
210	Términos de los Trabajos de Auditoría

220	Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría
230	Documentación
240	Responsabilidad del Auditor de Considerar el Fraude y Error en una Auditoría de Estados Financieros
250	Consideración de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros
260	Comunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Mando
<u>300- 399 Planeación</u>	
300	Planeación
310	Conocimiento del negocio
320	Importancia relativa de la auditoría
<u>400- 499 Control Interno</u>	
400	Evaluación de riesgos y control interno
401	Auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizado
402	Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios
<u>500- 599 Evidencia de Auditoría</u>	
500	Evidencia de auditoría
501	Evidencia de auditoría – Consideraciones adicionales para partidas específicas
505	Confirmaciones externas
510	Trabajos iniciales – Balances de apertura
520	Procedimientos analíticos
530	Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de

	pruebas selectivas
540	Auditoría de estimaciones contables
545	Auditoría de mediciones y revelaciones hechas a valor razonable
550	Partes relacionadas
560	Hechos posteriores
570	Negocio en marcha
580	Representaciones de la administración
<u>600- 699 Uso del Trabajo de Otros</u>	
600	Uso del trabajo de otro auditor
610	Consideración del trabajo de auditoría interna
620	Uso del trabajo de un experto
<u>700- 799 Conclusiones y Dictamen de Auditoría</u>	
700	El dictamen del auditor sobre los estados financieros
710	Comparativos
720	Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados
<u>800- 899 Áreas Especializadas</u>	
800	El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial
810	El examen de información financiera prospectiva
<u>900- 999 Servicios Relacionados</u>	
910	Trabajos para revisar estados financieros
920	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera

930	Trabajos para compilar información financiera
<u>1000- 1100 Declaraciones Internacionales de Auditoría</u>	
1000	Procedimiento de confirmación entre bancos
1001	Ambientes de CIS – Microcomputadoras independientes
1002	Ambientes de CIS – Sistema de computadoras en línea
1003	Ambientes de CIS – Sistemas de base de datos
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas
1006	La auditoría de bancos comerciales internacionales
1008	Evaluación del riesgo y el control interno – Características y consideraciones del CIS
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora
1010	La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Internet: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/nias.htm>

4.2.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales que deben cumplir los auditores durante la realización del trabajo de auditoría y de esta manera garantizar un examen de calidad y resultados netamente profesionales.

Las NAGAS se dividen en tres grupos:

1. Normas Personales, Profesionales o Generales
2. Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo
3. Normas Relativas al Informe

Normas Personales

Estas normas especifican los rasgos o características requeridas para desempeñar la profesión de *auditor*.

a. Entrenamiento y capacidad profesional

La persona encargada de realizar la auditoría debe ser un profesional que ha obtenido los conocimientos técnicos necesarios a través de estudios universitarios, y que además haya puesto en práctica dicho entrenamiento. Así pues la experiencia y la práctica constante garantizarán la madurez del juicio del auditor.

b. Independencia

El auditor debe mantener una actitud mental independiente, es decir guardar imparcialidad a fin de que la propia gerencia y los demás usuarios de su informe confíen en la honestidad de criterio del profesional que ha realizado el examen.

c. Cuidado o esmero profesional

Se refiere a que el auditor realice su trabajo con responsabilidad y que a la vez ejerza una adecuada supervisión del trabajo hecho por los otros miembros del equipo. Esta norma abarca todo el proceso de auditoría y por lo tanto, para actuar con esmero profesional se debe cumplir con las demás normas de auditoría.

Normas de Ejecución del Trabajo

Regulan el trabajo realizado por el auditor en las distintas fases de la auditoría.

a. Planeamiento y supervisión

La planificación implica que el auditor debe primero conocer a profundidad la empresa a ser evaluada, para así planear todo el trabajo, lo cual significa que se detallarán todos los pasos a realizar durante la auditoría, y garantizar la correcta utilización de los recursos.

Por otro lado, se asignarán las responsabilidades de los demás colaboradores, sobre las cuales se aplicará una correcta supervisión para evitar errores y que genere confianza entre todos los miembros del equipo.

b. Estudio y evaluación del Control Interno

El auditor debe conocer a profundidad el sistema de control interno de la empresa objeto de estudio, qué tipos de controles se llevan y cómo están organizados, a fin de determinar el grado de confiabilidad de los mismos, y la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría.

De esta manera, si el control interno es bueno el trabajo del auditor será menor, pero si el control interno es deficiente se deberán aplicar más pruebas, procedimientos y recursos.

c. Evidencia suficiente y competente

El auditor obtendrá por medio de la aplicación de técnicas de auditoría, la cantidad necesaria de evidencia o pruebas que respalden su opinión. Uno de los objetivos del auditor será obtener suficiente evidencia competente para formar su opinión.

La suficiencia se refiere a la cantidad de las pruebas y la competencia a la calidad de las mismas. Si la información es competente se requerirá menos evidencia.

Normas Relativas al Informe

El producto del trabajo realizado por el auditor es el informe. En el caso de la auditoría financiera se emite una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.

a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

El auditor debe indicar en su informe si los estados financieros han sido elaborados bajo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

b. Consistencia

El auditor en su informe deberá expresar si los PCGA se han observado uniformemente en el período actual en relación con anteriores períodos.

c. Revelación suficiente

El auditor debe revelar información sobre aspectos como: partes relacionadas, actos dolosos, transacciones que pueden ocasionar contingentes, y todos aquellos hechos de importancia relativa para el auditor.

d. Opinión del auditor

En el informe el auditor deberá emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros o bien abstenerse de opinar, indicando las razones de dicha situación, como por ejemplo no haber recopilado evidencia suficiente y competente. El auditor tiene las siguientes posibilidades de opinión:

- Limpia o sin salvedades.
- Con salvedades.
- Negativa.
- Abstención de opinar.

4.3. FASES DE LA AUDITORÍA

Para este trabajo y de acuerdo a las metodologías existentes, se ha dividido a la Auditoría en cuatro fases:

- I Planificación.
- II Ejecución de la Auditoría de Gestión.
- III Comunicación de Resultados.
- IV Seguimiento y Monitoreo.

4.3.1. FASE I: PLANIFICACIÓN

Esta es la primera etapa del trabajo de auditoría, en la que el auditor llega a conocer la estructura de la empresa: origen, evolución, tamaño, normatividad, legislación, procesos, sistemas, clientes, proveedores, y demás componentes. La Planificación se subdivide en: Planificación Preliminar y Planificación Específica.

4.3.1.1. Planificación Preliminar

Esta etapa persigue la finalidad de que el auditor se familiarice con la empresa, razón por la cual se aplica en mayor medida a los auditores externos que a los internos.

En la visita a las instalaciones el auditor deberá registrar todo lo que observe, realizar entrevistas a los jefes de departamentos, y revisar la documentación del archivo permanente.

La fase preliminar está a cargo del jefe de equipo de auditoría, si fuese necesario apoyado de una auxiliar, y no deberá durar más de dos días a menos que las operaciones que se revisen sean complejas y la empresa sea sumamente grande.

Se recomienda elaborar un breve programa de trabajo que detalle las actividades a realizar en esta fase, tales como:

- Entrevista con la gerencia general.
- Entrevistas con los jefes de departamento y demás personal.
- Revisión de documentación: legislación, normativa interna y externa.
- Recorrido por las instalaciones.

4.3.1.2. Planificación Específica

Esta etapa se sustenta en la información obtenida en la planificación preliminar. Tiene por objetivo definir la estrategia a seguir durante el trabajo para una mejor utilización de recursos y objetivos planteados en la auditoría.

Con la planificación específica se evalúa el sistema de control interno, y de esta manera se establece el riesgo de auditoría, y los procedimientos a aplicarse a través de los programas de trabajo para cada componente de estudio.

4.3.1.2.1. Plan General de Auditoría

El esquema de la planificación de un examen de auditoría de gestión comprende los siguientes elementos:

- Antecedentes.
- Motivo del Examen.
- Objetivos de la Auditoría.
- Alcance.
- Base Legal.
- Recursos:
 - a) Materiales
 - b) Humanos
 - c) Financieros
- Tiempo de duración del trabajo.
- Resultados a alcanzar al concluir el examen.

Antecedentes

La administración cualquiera que esta fuera, busca controlar de alguna manera y bien puede ser a través de la auditoría interna, de la propia gerencia o por un profesional autorizado externo.

Motivo del Examen

Expresar la razón por la cual se el equipo de auditoría realiza el examen a la organización.

Objetivos de la Auditoría

Los propósitos que se pretenden alcanzar con la realización del trabajo de auditoría. Es recomendable establecer objetivos generales y específicos.

Alcance

Se establece la Auditoría de Gestión a la dependencia, unidad, departamento, actividad o función a ser auditada y el período a ser examinado.

Base Legal

Se detalla las leyes, reglamentos y normas tanto internas como externas relacionadas con el accionar de la empresa.

Recursos

Recursos Materiales

Se detallan los recursos que necesitará el equipo para realizar la auditoría en la empresa, con su respectiva cantidad, concepto y valor, que van desde las hojas hasta las computadoras.

Recursos Humanos

Detallar el talento humano que formará parte del equipo de trabajo que realizará la auditoría.

Tabla 4.3. Ejemplo del detalle de un Equipo de Auditoría

NOMBRE	CARGO	INICIAL	VALOR (\$)
Ana Paredes	Jefe Auditor	AP	400
Carlos Castro	Auditor	CC	300
Daniel Mora	Auxiliar de Auditoría	DM	200

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Tutoría Dr. Alcívar Carrillo

Recursos Financieros

En este punto se detallan los costos por movilización, alimentación, viáticos, y otros relacionados a la labor de los auditores.

Tiempo de duración del trabajo

Generalmente se elabora un cronograma de trabajo dependiendo el volumen del mismo, que puede ser de 30, 15 u 8 días.

Figura 4.1. Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión

NO.	ACTIVIDADES	HORAS PROGR.	RESPONSABLE			ENERO				FEBRERO				
			JA	AU	AA	1	2	3	4	1	2	3	4	
	<u>Planificación</u>													
	<u>Programa</u>													
	<u>Ejecución del Trabajo</u>													
	Evaluación del Control Interno													
	Medición de Riesgos													
	Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría													
	<u>Comunicación de Resultados</u>													
	<u>Seguimiento</u>													
		x horas												

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Tutoría Dr. Alcívar Carrillo

Resultados a alcanzar al concluir el examen.

Se detallan los documentos que se entregarán como resultado del trabajo realizado por los auditores, tales como:

- Borrador del Informe de Auditoría de Gestión.
- Acta de Comunicación de Resultados.
- Papeles de Trabajo.
- Anexos.

Al finalizar el detalle de todos los elementos de la Planificación del Examen en General, el auditor pondrá fecha y firma en este documento como constancia de su elaboración.

4.3.1.2.2. Programa de Auditoría

El programa de auditoría es un documento en el que se detallan los procedimientos que se irán a aplicar durante el examen, y permite al personal involucrado guiar las actividades a realizar, controlar el desarrollo del examen, y supervisar adecuadamente el trabajo de los asistentes.

Es recomendable elaborar un programa por cada una de las áreas o actividades a examinar. Cada programa contiene los procedimientos de auditoría con columnas para el tiempo estimado, tiempo real, la referencia del papel de trabajo, firma de la persona encargada de la ejecución, y la fecha.

Figura 4.2. Formato de un Programa de Auditoría

					
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE (Area, procedimiento o cuenta a auditar)					REF. P/T
Empresa: _____		Auditor: _____			
Período: _____		Fecha: _____			
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
	<u>OBJETIVOS</u> (Detallar las metas precisas de evaluación)				
	<u>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</u> (Se registran todos los procedimientos a realizar en la evaluación de la gestión del área a auditar)				
Elaborado por: _____ Fecha: _____		Revisado por: _____ Fecha: _____			

Elaborado por: Andrea Pavón
 Fuente: Tutoría Dr. Alcívar Carrillo

4.3.2. FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.3.2.1. Control Interno

4.3.2.1.1. Definición de Control Interno

El control interno comprende el conjunto de normas internas, métodos coordinados y demás controles diseñados por una entidad con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información.
- Salvaguardar los activos.
- Cumplimientos de normas y leyes.

Mientras más grande sea una empresa, mayor será la importancia de contar con un sistema de control interno debidamente estructurado, el cual será más sofisticado en función de la complejidad de la organización.

El control interno sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

4.3.2.1.2. Tipos de Control Interno

Existen dos tipos de controles internos:

Control Interno Administrativo

Relacionado con la eficiencia de las operaciones establecidas en la organización, que puede aplicarse en todas las etapas del proceso administrativo.

Los controles administrativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros, no obstante pueden repercutir en el área financiera o contable. Ejemplos de estos controles son: contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal.

Control Interno Contable- Financiero

Dirigido al control de las actividades financieras y contables de las empresas. Tiene por finalidad salvaguardar los activos, la confiabilidad de los registros contables, y la situación financiera.

Como ejemplos de controles de tipo contable se tiene: documentos de soporte de registros, conciliaciones, plan de cuentas, sistemas de valoración. Son ejemplos de controles de tipo financieros: comprobación de inventarios, autorizaciones de pagos y cobros.

4.3.2.1.3. Métodos de Evaluación del Control Interno

4.3.2.1.3.1. COSO I

El informe COSO I fue publicado en Estados Unidos en el año 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) como respuesta a la necesidad de contar con una estructura común para el manejo del control interno en las distintas áreas tanto administrativas como operativas de las organizaciones que buscan ser competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Desde su publicación, el informe COSO se ha constituido como un referente para la implantación, gestión, y control de un sistema de Control Interno.

El informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Ambiente de Control

Es el entorno en el que se desenvuelve la empresa y constituye la base de los demás componentes. Forman parte del ambiente de control, las distintas formas y estructuras de funcionamiento de una organización que determinan la actitud de la dirección y de todo el personal en relación a la importancia del control interno.

Los factores que se toman en cuenta para un adecuado ambiente de control son: filosofía de gestión integral de riesgos, integridad y valores éticos, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, normas de recursos humanos.

Evaluación de riesgos

La importancia del control interno es básicamente limitar los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. Para ello es fundamental que se determinen los riesgos tanto internos como externos que rodean a la empresa y así fijar las formas de combatirlos y manejarlos.

Actividades de Control

Una vez conocidos los riesgos, se establecen los procedimientos para evitarlos o minimizarlos, y de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, tomando en cuenta que las actividades de control se dan en todos los niveles y funciones.

Información y Comunicación

El recurso humano dentro de las empresas además de conocer sus funciones y responsabilidades debe estar al tanto de la información relevante, sea operacional, financiera, o de cumplimiento, que oriente sus acciones para un mejor cumplimiento de metas y objetivos.

Supervisión

El control interno es un sistema que requiere de supervisión continua para garantizar que esté funcionando correctamente a lo largo del tiempo. Cualquier desviación debe ser informada a niveles superiores, y la dirección deberá estar al tanto de todas las observaciones.

4.3.2.1.3.2. COSO II

En el año 2004, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) emite un segundo informe para la gestión del control interno que permita alcanzar los objetivos de las organizaciones, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado, conocido como COSO II.

El COSO II incluye básicamente tres cambios en relación con el primero:

1. Incorpora a los objetivos institucionales operativos, de información y cumplimiento, los objetivos *estratégicos* como una nueva categoría.
2. Incorpora tres nuevos componentes del control interno: *Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, y Respuesta a los Riesgos.*

Establecimiento de Objetivos

La dirección mediante un proceso debe definir los objetivos que estén alineados con la misión, visión, estrategias y los niveles de tolerancia del riesgo. El establecimiento de los objetivos es una condición

previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

Los objetivos se clasifican en: operativos, confiabilidad de la información, cumplimiento y estratégicos.

Identificación de Eventos

La dirección debe considerar la gama de eventos potenciales que puedan afectar a la organización ya sea de forma positiva o negativa, representados por oportunidades para ser aprovechadas, o los riesgos por administrar, respectivamente.

Se deberá considerar que los eventos pueden provenir de factores internos (personal, tecnología, procesos) y de factores externos (económicos, políticos, ambientales).

Respuesta a los Riesgos

Una vez que se han evaluado los riesgos la dirección establece cómo se va a reaccionar ante ellos. Los costos y beneficios de adoptar una u otra respuesta deben ser medidos cualitativa y cuantitativamente.

Las respuestas están agrupadas en cuatro categorías:

- **Evitar:** suprimir las actividades que generan el riesgo. Ejemplo: abandonar la producción, vender una unidad de negocio.

- **Mitigar:** tomar medidas para reducir el impacto y la probabilidad de impacto. Ejemplo: fortalecer el control interno, diversificación.
 - **Compartir:** se comparte una parte del riesgo. Ejemplo: compra de seguros.
 - **Aceptar:** no se toman medidas para contrarrestar el riesgo.
3. Establece que la administración del riesgo está a cargo de todos los miembros de la organización, a través del uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

4.3.2.1.3.3. MICIL

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), fue publicado en el año 2004. Es un modelo basado en estándares de control interno, similar al COSO en español, en base de las realidades de la región, para las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Los componentes que deben desarrollarse dentro del marco integrado de control interno son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

La tabla siguiente muestra los componentes del control interno según los distintos tipos de informes.

Tabla 4.4. Componentes del Control Interno

COSO II	COSO I	MICIL
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos		
Identificación de Eventos		
Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Respuesta a los Riesgos		
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Elaborado por: Andrea Pavón

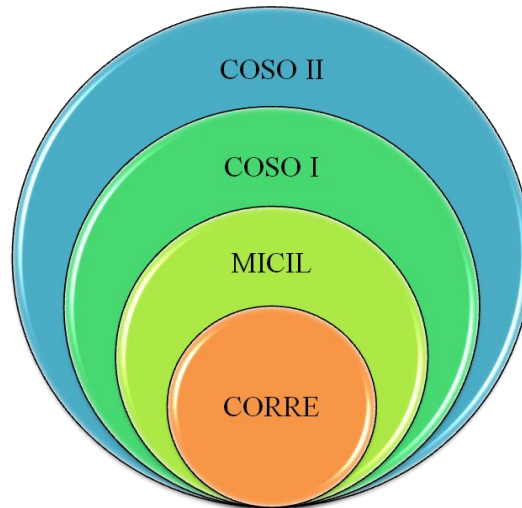
Fuente: Internet: www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?coda=5232 –

4.3.2.1.3.4. CORRE

“El informe de Control de Recursos y Riesgos del Ecuador (CORRE) toma como base los tres informes enunciados anteriormente; sin embargo, su presentación se fundamente en el COSO II, porque incluye al COSO y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación”.¹⁰

¹⁰ www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?coda=5232 –

Figura 4.3. Métodos de Evaluación del Control Interno



Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Internet:

www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php?coda=5232 –

4.3.2.1.4. Herramientas de Evaluación del Control Interno

Una vez que los auditores han realizado el conocimiento del sistema de control interno, deben documentar la información en papeles de trabajo, que toman la forma de:

- Narrativas
- Cuestionarios
- Flujogramas

4.3.2.1.4.1. Narrativa

Las narrativas describen en forma escrita los flujos de un determinado proceso, los empleados encargados, las funciones que realizan, los registros y los documentos que se generan. Son un complemento para las representaciones gráficas o diagramas de flujo.

Adicionalmente una narrativa puede utilizarse como una forma de realizar una entrevista a un funcionario de la empresa, donde el auditor tomará nota de la conversación e irá formulando las preguntas a medida que vaya obteniendo las respuestas que necesite.

Ventajas


- Describen detalladamente la información de representaciones gráficas o flujogramas.
- Es flexible, por lo que se puede obtener más información que con un cuestionario de control interno.

Desventajas

- En procesos largos o complicados, la narrativa pueden convertirse en una herramienta extensa y difícil de leer.
- Como se obtiene mayor cantidad de información se dificulta su procesamiento y puede generarse errores.
- En el caso de que se utilice como un medio de entrevista, quien realiza las preguntas puede influir en el criterio del entrevistado.

- La aplicación de una narrativa como medio de entrevista puede tomar más tiempo que un cuestionario.
- Su costo es mayor porque es indispensable la presencia de los entrevistadores, especialmente en muestras grandes. Además ellos deben tener experiencia para extraer más información a partir de las respuestas de los informantes.

Figura 4.4. Formato de Narrativa

	
NARRATIVA DE CONTROL INTERNO	
Empresa: _____ Período: _____ Area, procedimiento: _____ Nombres del personal entrevistado: _____ Cargo del personal entrevistado: _____ Fecha: _____	REF. P/T
Narración detallada:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión.

4.3.2.1.4.2. Cuestionario

El cuestionario consta de una lista de preguntas elaboradas y formuladas por el auditor para la comprobación del control interno que deben ser contestadas por los funcionarios de la entidad y cuyas respuestas serán comprobadas durante el transcurso de la auditoría.

El cuestionario debe ser aplicado a todas las áreas o actividades a evaluar por separado. Algunas de las preguntas son de tipo general, pero otras serán más específicas en relación con la actividad de la empresa. Las respuestas positivas indicarán fortaleza en el manejo del control interno, mientras que una respuesta negativa muestra debilidad en el sistema establecido y por ende se llega a determinar las áreas críticas de la organización.

Ventajas

- Su aplicación toma menos tiempo que una narrativa tipo entrevista.
- Cubre un amplio rango de aspectos y características de control interno.
- Es menos costoso que una entrevista usando narrativas. Existen cuestionarios auto-administrados que no requieren la presencia del entrevistador.
- No se requiere de personal especializado para la aplicación de un cuestionario como sucede con la narrativa.
- Se facilita la recolección y procesamiento de datos.

4.3.2.1.4.3. Flujodiagramación

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades, movimientos, demoras y documentos generados en un determinado proceso de los departamentos de una entidad, a través de una serie de símbolos.

Si el auditor decide elaborar flujogramas deberá tomar en cuenta los flujos de información y los documentos que se procesan; y si decide usar los diagramas de la empresa deberá ser capaz de leerlos e interpretarlos.

Ventajas

- Permite tener una visión global en un solo gráfico de una estructura o proceso.
- Es posible identificar debilidades de control, desviaciones, procedimientos que faltan o que sobran.

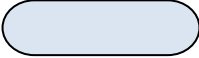
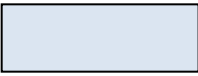
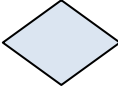

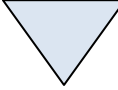
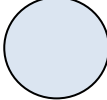


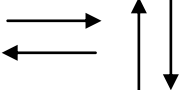
Desventajas

- Se requiere de mayor tiempo y habilidad por parte de los auditores para elaborar los diagramas.
- Pérdida de tiempo si no se sabe leer e interpretar los gráficos.
- Se debe elaborar nuevos diagramas si se necesitan insertar modificaciones.

Simbología de los Flujogramas

Los símbolos que generalmente se utilizan para la elaboración de los diagramas de flujo son:

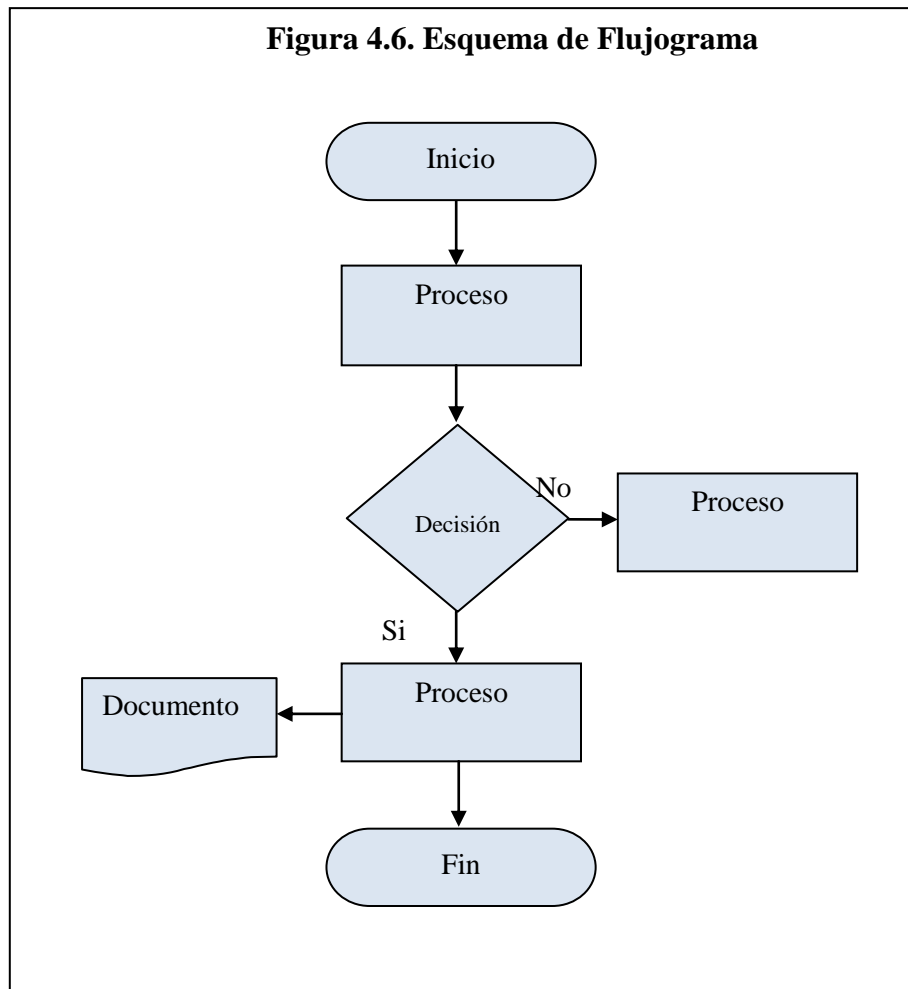
Tabla 4.5. Simbología Básica para los Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o fin de un proceso.
	Procesos: actividad sea manual, mecánica o por computador.
	Decisión: indica caminos alternativos ante una decisión de Si o No.
	Documento: cualquier documento de papel.
	Archivo: guarda un documento.
	Conector: para unir el flujo a otra parte del diagrama en la misma página.
	Conector fuera de página: para unir dos partes de un diagrama que están en distintas hojas.
	Anotación: utilizado para realizar comentarios explicativos.
	Líneas de flujo: indican la secuencia y dirección del flujo.

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

El siguiente es un esquema de lo que sería un diagrama de flujo:



Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva.

4.3.2.2. Medición de Riesgos

Una vez realizada la identificación de los factores de riesgo corresponde efectuar su evaluación.

El *riesgo* se define como la probabilidad de que ocurra o no un evento, y como consecuencia de este evento se verán afectados los objetivos de la organización.

4.3.2.2.1. Riesgo de Auditoría

Está dado por la posibilidad de que el auditor emita un informe incorrecto, a pesar de que existan errores o irregularidades significativas que no pudieron ser detectadas con el trabajo de auditoría.

El riesgo de auditoría es igual a:

Riesgo de Auditoría = R. Inherente * R. Control * R. Detección

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Si el riesgo de auditoría es elevado, el auditor podría controlarlo disminuyendo el riesgo de detección, para lo cual aplicará más procedimientos y técnicas de auditoría.

Existen tres categorías para el riesgo de auditoría:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

Riesgo Inherente

Es el riesgo propio de la naturaleza de la empresa, del tipo de operaciones que se realizan, de la naturaleza de los productos y del volumen de transacciones que se manejan, y lo determina el jefe auditor o supervisor.

Este es un riesgo que está presente incluso antes de que se apliquen medidas de control interno, y se lo obtiene a través del conocimiento de la empresa.

Riesgo de Control

Es el riesgo de que los sistemas de control interno no hayan detectado oportunamente irregularidades significativas.

Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en los sistemas de información, contabilidad y control.

Tanto el riesgo inherente como el riesgo de control son producto de la empresa y por lo tanto están fuera del control de los auditores. Sin embargo, las recomendaciones que se plantearán al finalizar la auditoría estarán encaminadas a mejorar los niveles de riesgo.

El riesgo de control está dado por el siguiente cálculo:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde el puntaje óptimo y puntaje obtenido se determinan luego de aplicar el cuestionario de control interno.

Riesgo de Detección

El riesgo de detección está dado por la posibilidad de que los procedimientos de auditoría desarrollados y aplicados por el auditor no hayan detectado errores o irregularidades.

Este riesgo, en comparación con los dos mencionados anteriormente, sí puede ser controlado por el auditor, dependiendo de la eficiencia, alcance y oportunidad de la aplicación de procedimientos de auditoría.

4.3.2.2.2. Matriz de Nivel de Confianza

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso”.¹¹

La matriz que se presenta a continuación, muestra el nivel de confianza del control interno y al mismo tiempo el nivel del riesgo de control.

¹¹ MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión; Editora Luz de América; Segunda Edición; Quito-Ecuador 2001; página 51.

Tabla 4.6. Matriz de Nivel de Confianza y Riesgo de Control

RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
1 – 50%	51% -75%	76%-100%
BAJO	MODERADO	ALTO
CONFIANZA		

Ejm.: NC 80%

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Clases impartidas por el Ing. Pedro Rivadeneira

Si se toma el siguiente ejemplo:

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

RC= 100-80

RC= 20%

Entonces el nivel de confianza (NC) sería igual al 80%, lo que representa un nivel **Alto** de confianza, y un nivel de riesgo **Bajo**.

4.3.2.3. Aplicación de Técnicas y Procedimientos de Auditoría

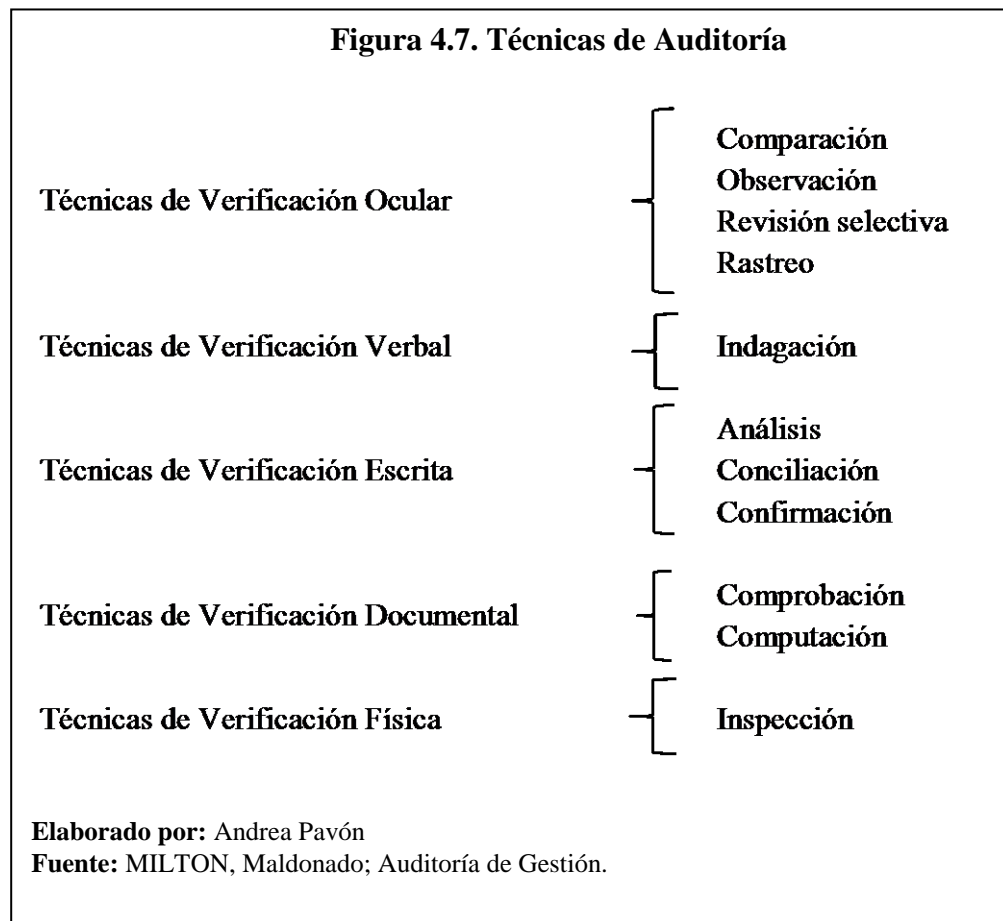
4.3.2.3.1. Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación que aplicará el auditor para lograr el objetivo de su examen, mediante los cuales se obtienen las bases para obtener evidencia que sustentará su opinión profesional.

4.3.2.3.2. Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación que utiliza el auditor para obtener información que sirva de evidencia para sustentar su opinión.

Las técnicas de auditoría se agrupan así:



Comparación

Consiste en encontrar las semejanzas y diferencias de dos situaciones. También suele compararse los resultados alcanzados por la empresa en relación con estándares aceptados.

Observación

La observación se considera como la técnica más general de auditoría. En esta técnica se requiere la presencia física del auditor para apreciar y evaluar la forma en que se llevan las operaciones en la empresa.

Revisión Selectiva

Es un examen visual relativamente rápido de circunstancias o datos que no han sido considerados como los que requieren de una revisión más estricta y que han llamado la atención del auditor.

Rastreo

Es dar seguimiento a una transacción u operación desde su inicio hasta el fin de su proceso. Un ejemplo claro sería el seguimiento de un asiento de diario hasta su presentación en los estados financieros.

Indagación

Consiste en realizar averiguaciones o preguntas al personal de la entidad o terceros sobre un hecho en particular, a fin de obtener información que sirva de evidencia para el auditor.

Análisis

Se aplica para separar un componente en varias partes a fin de realizar un estudio detallado de cada una de ellas.

Conciliación

Por conciliación se entiende establecer la relación existente entre dos conceptos relacionados e independientes.

Confirmación

Consiste en obtener la confirmación positiva o negativa por escrito de una determinada persona o tercero relacionado con la entidad sobre activos, pasivos, operaciones, u otros aspectos.

Comprobación

Se basa en asegurarse sobre la exactitud y veracidad de un hecho mediante la verificación de la documentación que la sustenta.

Computación

También llamada nuevo cálculo, la cual consiste en realizar los cálculos y demás operaciones necesarias para verificar la exactitud matemática de ciertas partidas.

Inspección

Es el examen físico de documentos, materiales y demás activos a fin de asegurar su existencia y autenticidad.

4.3.2.4. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son los documentos propiedad de la empresa o los que fueron elaborados por el auditor en los que se registra el trabajo de auditoría realizado y que servirán para respaldar la opinión del profesional.

Objetivos de los Papeles de Trabajo

Como tales, los papeles de trabajo persiguen ciertos objetivos:

- Planificar y organizar las distintas etapas del proceso de auditoría.
- Constituir un registro de los procedimientos aplicados y los comentarios que respaldan la opinión del auditor (Evidencia).
- Servir al auditor como medio de supervisión del trabajo realizado, y a terceras personas como medio de control de la auditoría.
- Sirven de base para la elaboración de futuros papeles de trabajo.

Contenido de los Papeles de Trabajo

Existen ciertos aspectos que el auditor debe tomar en cuenta para la correcta elaboración de los papeles de trabajo:

- Contar con un encabezado, en el que se ubicará básicamente: nombre de la firma auditora, identificación del papel de trabajo, nombre de la empresa auditada, período que cubre la auditoría.

- Se ubicará el índice, referencias cruzadas y las marcas necesarias, que faciliten su organización y archivo.
- Notas, cálculos y demás información del trabajo realizado por el auditor en determinado papel.
- Ubicar las observaciones, comentarios y conclusiones a las que llegó el auditor.
- En la parte inferior del papel de trabajo se ubicará los nombres de las personas encargadas de su elaboración y supervisión con las respectivas fechas.

Archivo de los Papeles de Trabajo

Por la importancia de los papeles de trabajo se debe organizarlos y archivarlos adecuadamente. Para este propósito se emplean dos tipos de archivo:

Archivo Permanente

Contiene información indispensable para la presente y futuras auditorías porque son documentos relacionados directamente con la entidad. El archivo permanente no varía de un año para el otro.

Forman parte de este archivo:

- Base legal
- Escrituras
- Estatutos
- Reglamentos
- Manuales de procedimientos y funciones
- Actas y resoluciones de juntas
- Organigramas
- Plan de cuentas
- Normas o criterios especiales de contabilidad
- Estados financieros y notas aclaratorias
- Informes de auditoría

Archivo Corriente

Incluye documentos de trabajo generados por el auditor en el transcurso del último trabajo de auditoría. Este archivo está constituido por papeles de trabajo de tipo general y otros específicos.

- a) Papeles de trabajo generales
 - Plan de auditoría
 - Programas
 - Cuestionarios de control interno

- b) Papeles de trabajo específicos
 - Balance de comprobación
 - Cédula sumaria
 - Cédula analítica

Los índices se clasifican en:

- **Índice numérico:** se compone de una letra mayúscula y de un número entero. Ejemplo: A100, A200
- **Índice Alfanumérico:** formado por una letra y un número decimal. Ejemplo: A1.1.; A1.2.
- **Índice Alfabético:** compuesto solamente por letras. Ejemplo:

Activo	A
Corriente	B
Fijo	C
Pasivo	AA
Pasivo corto plazo	BB
Pasivo largo plazo	CC

Marcas

Son los símbolos o formas que utiliza el auditor para representar procedimientos que se aplican más de una vez. También deben ser escritas con lápiz rojo y se debe explicar en el papel de trabajo a través de una pequeña leyenda su significado.

Tabla 4.7. Ejemplos de Marcas de Auditoría

Marca	Significado	Marca	Significado
©	Comparación	=	Conciliación
⊖	Observación	√	Confirmación
®	Revisión	∅	Comprobación
∧	Rastreo	∑	Computación
«	Indagación	Δ	Inspección
@	Análisis	£	Nota

Elaborado por: Andrea Pavón

Fuente: Internet: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/140/AEMAAE3/G315603.pdf>

Referencias

El propósito de las referencias es mostrar las relaciones y conexiones existentes entre los distintos papeles de trabajo a través de códigos de letras y números (índices).

Las referencias se escriben con lápiz rojo junto al dato que se desea conectar con la información contenida en otro papel de trabajo.

Figura 4.9. Ejemplo de Referencia de Papeles de Trabajo

AUDITORES INDEPENDIENTES											
SUMARIA GENERAL INVENTARIOS											
EMPRESA:										A1	
PERIODO:											
Cod	Nombre de la cuenta	SALDO S/G CIA.	VARIACIONES		SALDO	AJUSTES		RECLASIF		REF P/T	SALDO AUDITADO
			ABS	REL		DEBE	HABER	DEBE	HABER		
	Inventarios				5.071,50	923,57	504,00			A1.1	5.491,07
Elaborado por:						Supervisado por:					
Fecha:						Fecha:					

AUDITORES INDEPENDIENTES											
PLANILLA SUMARIA INVENTARIOS											
EMPRESA:										A1.1	
PERIODO:											
Cod	Nombre de la cuenta	SALDO S/G CIA.	VARIACIONES		SALDO	AJUSTES		RECLASIF		REF P/T	SALDO AUDITADO
			ABS	REL		DEBE	HABER	DEBE	HABER		
	Televisor 14''				3.700,00	755,57	400,00				4.055,57
	Televisor 21''				1.371,50	168,00	104,00				1.435,50
Elaborado por:						Supervisado por:					
Fecha:						Fecha:					

Elaborado por: Andrea Pavón
Fuente: Clases impartidas por el Ing. Pedro Rivadeneira

4.3.2.5. Indicadores de Gestión

Un indicador es una relación matemática entre dos variables cuyo resultado refleja el desempeño de una organización en términos de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.

La utilización de indicadores es importante porque permiten:

- Controlar la calidad del producto o servicio que se ofrece.
- Realizar una autoevaluación continua de la gestión de la empresa.
- Brindar orientación para lograr los objetivos propuestos, y la posibilidad de redefinir políticas, lineamientos, estrategias, normas.
- Proporcionar información para los procesos de planificación, programación y presupuestación.

Tipos de Indicadores

- **Indicadores de Eficacia.-** O Efectividad, miden cuantitativamente el logro de una meta en un tiempo determinado.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$$

Ejemplo:

$$\text{Eficacia en las ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas planificadas}}$$

- **Indicadores de Eficiencia.-** Establecen la relación de las metas alcanzadas con el mínimo de recursos utilizados.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recurso utilizados}}$$

Ejemplo:

$$\text{Nivel de inventarios} = \frac{\text{Costo del Inventario}}{\text{Ventas Netas}}$$

- **Indicadores de Calidad.**- Miden el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes por el producto o servicio que se ofrece.

$$\text{CALIDAD:} \quad \begin{array}{l} - \text{ Calidad de producción} \\ - \text{ Calidad para el cliente} \end{array}$$

Ejemplo:

$$\text{Calidad de uso} = \frac{\text{Volumen de reclamos}}{\text{Volumen total de ventas}}$$

- **Indicadores de Productividad.**- Mide la relación de los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Trabajo, energía y materiales}}$$

Ejemplo:

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

4.3.2.6. Hallazgos de Auditoría

Se entiende por hallazgo a la situación defectuosa encontrada por el auditor luego de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que puede tener un impacto negativo sobre la empresa y por lo tanto debe ser comunicado a la dirección.

El hallazgo de auditoría tiene cuatro atributos:

- 1) Condición
- 2) Criterio
- 3) Causa
- 4) Efecto

Los hallazgos surgen de la comparación entre la condición y el criterio.

Condición

Es la situación actual de la empresa tal como la encontró el auditor. Refleja el comportamiento de la empresa en el logro de metas o criterios. Son ejemplos de condiciones:

- Los criterios se cumplen.
- Los criterios no se cumplen.
- Los criterios se cumplen parcialmente.

Criterio

Es el estándar, la norma o a su vez la buena práctica contra la cual el auditor compara y evalúa la condición. Se consideran como criterios:

- Leyes, reglamentos, normas, objetivos, políticas, entre otras disposiciones escritas o verbales.
- Sentido común, buenas prácticas comerciales y administrativas.
- Experiencia del auditor.
- Prácticas generalmente aceptadas.

Causa

Es la razón por la cual se presentó la desviación (condición) o no se cumplió con el criterio. Algunas de las causas más comunes son:

- Desconocimiento, falta de capacitación, problemas de comunicación.
- Negligencia.
- Falta de recursos.
- Inadecuada supervisión y delegación.
- Normas inadecuadas.

Efecto

Es la consecuencia producto de la desviación encontrada. Se debe tratar de definirlo en términos cuantificables: moneda o unidades de medida.

Ejemplos de efectos posibles son:

- Pérdida de ingresos.
- Gastos indebidos.
- Informes inexactos y de poca utilidad.
- Ineficiencia del trabajo realizado.

4.3.3. FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Esta fase tiene como propósito informar a los funcionarios de la entidad examinada, los resultados y asuntos observados durante el transcurso de la auditoría.

Comprende la redacción del borrador del informe, la lectura de dicho borrador y la aprobación y emisión del informe final de auditoría.

4.3.3.1. Borrador del Informe de Auditoría

Antes de que se apruebe y emita el informe final de auditoría, es indispensable que el documento sea antes revisado cuidadosamente para verificar el contenido, la redacción y los resultados que se presentan.

Los aspectos que se tomarán en cuenta son:

- En el informe se incluirán únicamente aquellos aspectos relevantes.
- El informe será objetivo, preciso, y en tono constructivo.
- Organizar correctamente los papeles de trabajo.
- Incluir todos los anexos que sea necesarios.
- El informe de auditoría estará de acuerdo con normas de auditoría, principios de administración, y cláusulas del contrato.

4.3.3.2. Acta de Comunicación de Resultados

Una vez que se tiene listo el borrador del informe, el jefe de auditoría convoca a los funcionarios de la entidad examinada para la comunicación de los resultados de la auditoría, aclaración de observaciones y asegurar que los hallazgos encontrados son reales.

La constancia de la lectura del informe quedará registrada en un acta.

4.3.3.3. Informe Final de Auditoría

El informe de auditoría es el producto final del examen realizado en la entidad.

El contenido básico del informe deberá enfocarse en los siguientes aspectos:

- **Alcance y limitaciones del trabajo**

Se expondrá de forma resumida los objetivos del trabajo de auditoría, el área sujeta a examen, participación de profesionales especializados y las limitaciones que pudieron presentarse.

- **Hallazgos**

En esta sección se expondrán los hallazgos encontrados.

- **Recomendaciones**

Detallar las sugerencias para las situaciones que afectan la eficiencia de la gestión de la empresa. Es conveniente mencionar la recomendación después de la desviación encontrada.

4.3.4. FASE IV: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Es aconsejable que después de haber presentado el informe se realice una comprobación en relación a verificar si la administración ha mostrado interés y ha aplicado las recomendaciones de mejora de las desviaciones encontradas durante la auditoría.

A criterio de la administración de la organización podrá evaluar periódicamente el cumplimiento de las recomendaciones constantes en los informes de auditoría anterior.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH

En el presente capítulo se realiza el caso práctico en la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” aplicando las distintas fases de auditoría.


5.1. FASE I: PLANIFICACIÓN

5.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

En vista de la necesidad que tiene la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” de evaluar la gestión de la administración en general, se eligió a la firma Audidatos Auditores Independientes, de entre una serie de propuestas, debido el prestigio, experiencia y amplio conocimiento de su equipo, con quienes se firmó un contrato por la prestación de sus servicios profesionales.


La firma Audidatos ha designado un equipo de trabajo conformado por 3 profesionales en la rama, y se les ha notificado por escrito el motivo y propósito de dicha designación.

5.1.1.1. Notificación de Inicio de la Auditoría

	PP. 1 1/2
<p style="text-align: right;"><i>Machachi, 3 de enero de 2011</i></p> <p>Señor René Pavón Vinueza GERENTE GENERAL REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH Presente.-</p> <p>De mis consideraciones;</p> <p>Mediante la presente, “Audidatos Auditores Independientes”, a petición suya y conforme al contrato suscrito, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentada para la realización de la Auditoría de Gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, para el período correspondiente al 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año 2010, se le notifica el comienzo de la Auditoría a partir del 4 de enero del presente año. Para lo cual solicitamos muy comedidamente se brinde todo el acceso y disposición necesaria de los colaboradores de la empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.</p> <p>Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.</p> <p>Presentamos nuestro agradecimiento por habernos seleccionado como la firma encargada de realizar el trabajo de auditoría a la empresa a la cual usted representa, y también por la colaboración que será prestada para el ejercicio del examen.</p> <p>Atentamente,</p>  <p>Andrea Pavón L. REPRESENTANTE AUDIDATOS</p>	

5.1.1.2. Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar

El programa de trabajo preliminar, una vez legalizada la contratación de la firma, inicia con visitas previas que permitan conocer las áreas de trabajo y obtener mayor información para realizar el examen.

 <div style="text-align: center;"> <p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PP.2 1/1</p> </div>					
OBJETIVOS					
1 Familiarizar al auditor con el entorno de la empresa.					
2 Tener una breve visión de la organización de la empresa.					
3 Actualizar el archivo permanente.					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Realizar un recorrido de visita a las instalaciones, a fin de obtener un conocimiento más detallado.	PP.2.1	AP	04-01-11	
2	Preparar una entrevista con el Gerente General, con el objeto de recopilar información de tipo general.	PP.2.2	AP	04-01-11	
3	Revisar el archivo permanente.	PP.2.3	AP	04-01-11	
Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 03-ene-2011			Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 03-ene-2011		

5.1.1.2.1. Visita a las instalaciones

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>NARRATIVA</p> <p>DE: VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	<p>PP.2.1</p> <p>1/2</p>
Narración detallada:		
<p>El día 4 de enero de 2010, el equipo de auditoría visitó las instalaciones de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, ubicada en la ciudad de Machachi en la Av. Amazonas 03-201 y Manuel German.</p> <p>Se pudo observar que es muy amplia la gama de repuestos automotrices que ofrece a sus clientes, los cuales están distribuidos por tipo en estanterías metálicas, que han sustituido a las estanterías de madera que aun se utilizan, pero en menor número. Es notable que, el producto de mayor comercialización son las baterías para automóviles y motos de las marcas Bosch, Ecuador y MAC.</p>		
Bodega No. 1	Baterías	
		
<p>Existe un área destinada para dar mantenimiento a las baterías, donde se ubican los cargadores.</p>		
Baterías en mantenimiento	Cargadores	
		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**NARRATIVA
DE: VISITA A LAS INSTALACIONES**

**PP.2.
2/2**

Narración detallada:

Se pudo observar también el área donde se ubica el equipo de cómputo, y el archivo de los documentos de la empresa. Muy cerca de esta zona se ubica el laboratorio electrónico.

Oficina



Laboratorio electrónico




Elaborado por: Andrea Pavón

Fecha: 04-01-2011

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 04-01-2011

5.1.1.2.2. Entrevista con el Gerente General

	<p style="text-align: center;">“Repuestos y Baterías Bosch” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 NARRATIVA DE: ENTREVISTA</p>	<p style="text-align: center;">PP.2.2 1/2</p>
Área, procedimiento: Recopilación de información general		
Nombres del personal entrevistado: René Pavón		
Cargo del personal entrevistado: Gerente General		
Fecha: 04-01-2011		
Narración detallada:		
<p>¿Cuál es su opinión en términos generales respecto a la empresa?</p> <p>Repuestos y Baterías Bosch se inició como un pequeño almacén pero a través de los años y por el esfuerzo que se ha hecho, ahora es notable su crecimiento, específicamente desde que se adoptó el sistema contable aproximadamente hace unos tres años.</p> <p>Nos dedicamos a la compra-venta de repuestos eléctricos automotrices, principalmente de baterías, pero también se ha ido ampliando a otras líneas de productos como: bandas, rodamientos, auto-lujos, ambientadores, pegamentos, entre otros.</p> <p>Siempre estamos preocupados por actualizarnos en conocimientos para la adquisición de productos de nueva tecnología, esto es: módulos, bobinas de encendido, bobinas captoras, bombas de gasolina.</p>		
<p>¿Usted como gerente tiene algún tema de interés o preocupación respecto a la presente auditoría?</p> <p>Yo como dueño de la empresa y desempeñando el cargo de gerente general espero que esta auditoría sirva para mostrarnos las ineficiencias que existen actualmente, que la firma auditora emita las recomendaciones para mejorar, y crecer en el futuro.</p>		
<p>¿Cuál es su opinión respecto a:</p> <p>- Número de personas?</p> <p>Estamos trabajando tres personas: mi cuñado Raúl Cadena, como bodeguero-vendedor; y uno de mis hijos, Fernando Pavón, como encargado de compras- ventas. Para los servicios contables se contrató al señor Adolfo Naranjo, en calidad de contador, que viene a realizar declaraciones, conciliaciones, ajustes, máximo dos veces al mes, a pesar de que la condición para su contratación fue que visite a la empresa al menos una vez por semana.</p>		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**NARRATIVA
DE: ENTREVISTA**

**PP.2.2
2/2**

- **Calidad de productos?**

Nuestro prestigio ganado se fundamenta en la calidad de los productos que vendemos y por la experiencia que tenemos.

- **Futuras oportunidades?**

Queremos llegar a ser importadores directos, para tener más productos y a un costo menor, que nos beneficie a nosotros y a los clientes.

- **Instalaciones?**

Por el crecimiento, las instalaciones se han ampliado y adecuado varias veces. Se ha comprado nuevas estanterías, mostradores. Pero algo que me preocupa es que el espacio cada vez es un limitante para adquirir nuevos productos.

- **Tecnología?**

Dentro de tecnología se puede mencionar el programa contable JoseNet, que cuenta con los módulos de: inventarios, bancos, rol de pagos, contabilidad y nómina, mismo que maneja mi hijo; contamos con Internet, y fax.

Tenemos un laboratorio para la comprobación de los repuestos electrónicos, comprobador de baterías que verifican si están en buenas condiciones, cargadores de baterías.

- **Proceso contable?**

Gran parte del manejo contable lo hace Fernando Pavón en asesoramiento del contador. Todo lo relacionado a conciliaciones, balances, declaraciones de impuestos se hace cargo Adolfo Naranjo. Ahora, gracias al contador se ha podido declarar los impuestos puntualmente, lo que no sucedía con los dos anteriores contadores.


Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 04-01-2011

Fecha: 04-01-2011

5.1.1.2.3.Revisión del Archivo Permanente

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>NARRATIVA DE: REVISIÓN DEL ARCHIVO PERMANENTE</p>	<p>PP.2.3 1/2</p>
Narración detallada:		
<p>Repuestos y Baterías Bosch dispone de la documentación debidamente ordenada, clasificada y archivada en sus respectivas carpetas, las cuales cuentan con un membrete que identifica el nombre de la empresa, el tipo de documento que contienen, y el período.</p> <p>A continuación se detalla la documentación que se pudo encontrar en la empresa distribuida por carpetas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Compras: se encuentran las facturas de compra ordenadas por proveedor, pendientes de pago.- Egresos: los comprobantes de egreso en orden numérico junto con las facturas de compra que han sido canceladas.- Caja Diaria- Ingresos: el reporte que emite el sistema contable de las facturas de venta diarias y las recaudadas, que se adjunta a cada ingreso.- Cuentas por Cobrar: las facturas de los clientes pendientes de cobro en orden alfabético.- Secuencial: se archivan las copias de las facturas de venta (tercera copia) según el orden numérico de las mismas.- Retenciones Proveedores: contiene el archivo de las copias en orden secuencial de los comprobantes de retención del impuesto a la renta hechas a los proveedores.- Retenciones Clientes: se archivan los originales de los comprobantes de retenciones del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado que han emitido los clientes por sus compras.- Cuentas Incobrables: donde se han archivado los comprobantes de venta considerados como incobrables, que van desde el año 1991 al 2007.- Gastos: que incluye los comprobantes de venta recibidos por la empresa por las compras de material de oficina, suministros, estanterías, mantenimiento de instalaciones y vehículos, entre otras.- SRI: está carpeta contiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC), las declaraciones de impuestos, notificaciones, el Balance General y el de Pérdidas y Ganancias que emite el sistema contable.- Notas de Crédito: constan las notas de crédito a favor de la empresa y las que se han emitido a favor de los clientes.		



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
NARRATIVA
DE: REVISIÓN DEL ARCHIVO PERMANENTE

PP.2.3
2/2

Narración detallada:


- Estados de Cuenta- Conciliación Bancaria: se han ubicado dentro de este archivo las conciliaciones bancarias mensuales junto con los estados de cuenta.
- Cheques devueltos- Notas de débito bancarios/ Cheques anulados: se archivan los cheques devueltos por el banco a la empresa con las respectivas notas de débito; además se incluyen los cheques anulados.
- Reclamos de baterías/ Varios: en esta carpeta se archivan los comprobantes de reclamo hechos por los clientes a la empresa, a los que se adjunta la garantía y la respuesta que hace el proveedor por el reclamo recibido.

Elaborado por: Andrea Pavón
Fecha: 04-01-2011

Revisado por: Fernando Delgado
Fecha: 04-01-2011

5.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.2.1. Plan General de Auditoría

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>	<p>PE.1</p> <p>1/4</p>
<p><u>ANTECEDENTES</u></p> <p>“Repuestos y Baterías Bosch” es una empresa comercial, cuya actividad económica es la compra-venta de repuestos automotrices, baterías de varias marcas y otros elementos eléctricos.</p> <p>La empresa atiende al mercado de consumidores finales, en la ciudad de Machachi- Provincia de Pichincha, ya sean éstos, personas naturales o jurídicas.</p> <p><u>MOTIVO DEL EXAMEN</u></p> <p>El trabajo de auditoría de gestión se realizará en respuesta a la necesidad de mejorar la gestión de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” y que le permitirá lograr en el futuro mejores niveles de eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos y en el logro de objetivos planteados.</p> <p><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA</u></p> <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Realizar la auditoría de gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma, a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.</p>		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PE.1
2/4

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la eficiencia del control interno de las Áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Administración de Bodega, Ventas por Almacén y Servicio al Cliente mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.
- Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a las áreas que componen la empresa con la incorporación de indicadores de gestión.
- Entregar un informe de auditoría de gestión que contenga recomendaciones encaminadas a lograr mejoras en la administración.

ALCANCE

Se realizará la Auditoría de Gestión a las Áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Administración de Bodega, Ventas por Almacén y Servicio al Cliente de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. Las labores de auditoría para las áreas descritas empezarán el 3 de enero del 2011 y culminarán el 31 de enero del mismo año.

BASE LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Equidad Tributaria
- Resoluciones emitidas por el SRI



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PE.1
3/4**

RECURSOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo de auditoría se utilizarán los siguientes materiales:

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Depreciación computador portátil	\$27,78	\$83,34
1	Impresora y tinta	95,00	95,00
3	Cuaderno	1,50	4,50
3	Esferográfico negro	0,30	0,90
3	Esferográfico azul	0,30	0,90
3	Lápiz bicolor	0,35	1,05
2	Resma papel bond A4	4,50	9,00
3	Resaltador	0,50	1,50
		TOTAL	\$ 196,19

HUMANOS

El requerimiento de recurso humano es de tres auditores, los mismos que se detallan a continuación:

NOMBRE	CARGO	INICIAL	VALOR
Andrea Pavón	Jefe Auditor	AP	\$600,00
Fernando Delgado	Auditor	FD	400,00
Gabriela López	Auxiliar de Auditoría	GL	300,00
		TOTAL	\$1.300,00



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PE.1
4/4**

FINANCIEROS

Los costos generales por movilización y alimentación son como se muestra:

CONCEPTO	VALOR
Movilización	\$210,00
Alimentación	210,00
TOTAL	\$420,00

Es así que el trabajo de auditoría a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” tiene un costo total de **\$1.916,19**.

Incluye: Recursos Materiales= \$196,19; Recursos Humanos= \$1.300,00; y, Recursos Financieros= \$420,00.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo de auditoría se realizará siguiendo el cronograma que se muestra como anexo. (Ref. P/T: PE.2), en un mes.

RESULTADOS A ALCANZAR AL CONCLUIR EL EXAMEN

Al finalizar el trabajo de auditoría, el equipo entregará a la gerencia los siguientes documentos:

- Informe de Auditoría de Gestión
- Acta de Comunicación de Resultados
- Anexos

Machachi, 5de enero de 2011

Andrea Pavón L.

REPRESENTANTE

AUDIDATOS

Ing. Fernando Delgado

AUDITOR- SOCIO

AUDIDATOS

Elaborado por: Andrea Pavón


Fecha: 05-01-11

Revisado por: Fernando Delgado


Fecha: 05-01-11

5.1.2.2. Programas de Auditoría


5.1.2.2.1. Programa de Auditoría del Área de Compras

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- COMPRAS</p>	<p>A 1/1</p>			
OBJETIVOS					
Establecer si el Área de Compras sigue un proceso adecuado para la adquisición de los productos que se pondrán a la venta.					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	A.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	A.2	AP	12-01-11	
3	Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.	HA A.3	AP	13-01-11	
4	Verificar si se receipta cotizaciones de los proveedores para evaluar precios, calidad, garantías, condiciones de pago, y entrega de los productos.	A.4	AP	13-01-11	
5	Determinar si las compras se realizan en base a los requerimientos de bodega.	A.5	AP	13-01-11	
6	Evaluar si se verifica precios, cantidad y condiciones de la factura contra las órdenes de compra.	A.5	AP	13-01-11	
7	Verificar que se realicen los reclamos y devoluciones cuando la mercadería no cumple con las condiciones exigidas por la empresa.	A.6	AP	13-01-11	
8	Comprobar si los créditos concedidos a la empresa por los proveedores han sido cancelados dentro del plazo correspondiente.	A.7	AP	13-01-11	
Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011			Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011		


5.1.2.2.2. Programa de Auditoría del Área de Administración de Bodega

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- ADMINISTRACIÓN DE BODEGA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="color: red; margin: 0;">B 1/1</p> </div>			
<u>OBJETIVOS</u>					
<p>Determinar si el Área de Administración de Bodega gestiona adecuadamente los activos de la empresa y la mercadería destinada para la venta.</p>					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	B.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	B.2	AP	12-01-11	
3	Verificar que el bodeguero lleve un sistema de administración, organización, registro y control de la mercadería.	B.3	AP	14-01-11	
4	Inspeccionar que las instalaciones brinden las seguridades apropiadas a la mercadería contra robos, humedad y calor.	B.4	AP	14-01-11	
5	Evaluar si el bodeguero comunica oportunamente a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados, o rotos.	B.3	AP	14-01-11	
6	Determinar si se elabora los informes para realizar los planes y las órdenes de compra.	B.3	AP	14-01-11	
7	Verificar si se realiza la toma física de inventarios anualmente.	B.5	AP	14-01-11	
8	Evaluar si se verifica que la mercadería que ingresa y sale de la bodega esté en buenas condiciones.	B.6	AP	14-01-11	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011</p>			<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011</p>		


5.1.2.2.3. Programa de Auditoría del Área de Crédito y Cobranzas

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- CRÉDITO Y COBRANZAS</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: auto;"> C 1/1 </div>			
<u>OBJETIVOS</u>					
Identificar si el Área de Crédito y Cobranzas realiza los análisis para la concesión de créditos, y si administra y controla las cuentas por cobrar de forma eficiente.					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	C.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	C.2	AP	12-01-11	
3	Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.	HA C.3	AP	17-01-11	
4	Verificar que se analice, apruebe o niegue solicitudes de crédito de los clientes.	C.4	AP	17-01-11	
5	Determinar la existencia de estados de cuenta de los clientes.	C.5	AP	17-01-11	
6	Determinar si se elabora informes de cartera.	C.6	AP	17-01-11	
7	Verificar si se realiza el cobro oportuno de las cuentas vencidas, tomando en cuenta la antigüedad de saldos.	C.6	AP	17-01-11	
Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011			Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-01-11		


5.1.2.2.4. Programa de Auditoría del Área de Ventas por Almacén

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- VENTAS POR ALMACÉN</p>				<p>D 1/1</p>
<u>OBJETIVOS</u>					
<p>Determinar si el Área de Ventas por Almacén realiza las ventas diarias conforme los requerimientos del cliente y las existencias en bodega, observando además capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones del cliente.</p>					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	D.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	D.2	AP	12-01-11	
3	Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.	HA D.3	AP	18-01-11	
4	Verificar que se recpte el pedido del cliente, se confirme la existencia y salida del producto de bodega.	D.4	AP	18-01-11	
5	Establecer si en las ventas a crédito se considera la capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones de los clientes.	D.4	AP	18-01-11	
6	Verificar si las ventas a crédito o contado se realiza la facturación en forma oportuna.	D.5	AP	18-01-11	
7	Verificar si los valores de las ventas en efectivo son depositados diariamente.	D.5	AP	18-01-11	
8	Determinar que se receipten los reclamos de los clientes por ventas que no cumplan con los requerimientos.	D.6	AP	18-01-11	
9	Verificar que se lleve un registro de productos que el cliente demanda y que no dispone la empresa.	D.6	AP	18-01-11	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011</p>			<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011</p>		


5.1.2.2.5. Programa de Auditoría del Área de Servicio al Cliente

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- SERVICIO AL CLIENTE</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>E 1/1</p> </div>			
<u>OBJETIVOS</u>					
<p>Establecer si el Área de Servicio al Cliente brinda asistencia técnica y asesoramiento con el fin de que se proporcione un buen servicio a los clientes de la empresa.</p>					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	E.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	E.2	AP	12-01-11	
3	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.	HA E.3	AP	19-01-11	
4	Indagar si se brinda asesoramiento en la venta de repuestos automotrices eléctricos.	E.4	AP	19-01-11	
5	Verificar que se realicen los chequeos, mantenimiento y cambio de repuestos.	E.4	AP	19-01-11	
6	Verificar si se cobran valores por el chequeo, cambio o mantenimiento de repuestos.	E.4	AP	19-01-11	
7	Evaluar si se da respuesta a los reclamos de los clientes en relación a calidad y entrega de los productos.	E.5	AP	19-01-11	
8	Verificar si se repone al cliente el repuesto cuando el diagnóstico así lo determina.	E.5	AP	19-01-11	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011</p>			<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011</p>		

5.1.2.2.6. Programa de Auditoría del Área de Contabilidad

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- CONTABILIDAD</p>				<p>F 1/1</p>
<u>OBJETIVOS</u>					
<p>Determinar si se realiza el proceso contable según normas, procedimientos y políticas establecidos, y así se puede disponer de información útil para el análisis y guía en la toma de decisiones.</p>					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	F.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	F.2	AP	12-01-11	
3	Verificar si se realiza el proceso contable aplicando los principios contables y la normativa legal vigente.	F.3	AP	20-01-11	
4	Determinar la existencia de un archivo que contenga toda la información contable	F.4	AP	20-01-11	
5	Evaluar si el encargado realiza las conciliaciones bancarias mensualmente	F.5	AP	20-01-11	
6	Verificar si se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros.	F.6	AP	20-01-11	
7	Determinar si la empresa declara y cancela oportuna y transparentemente las obligaciones tributarias.	F.7	AP	20-01-11	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011</p>			<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011</p>		


5.1.2.2.7. Programa de Auditoría del Área de Gerencia General

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA- GERENCIA GENERAL</p>				<p>G 1/1</p>
<u>OBJETIVOS</u>					
<p>Determinar si la Gerencia General realiza las gestiones necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.</p>					
No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	G.1	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	G.2	AP	12-01-11	
3	Verificar que exista una adecuada división y distribución de funciones.	G.3	AP	21-01-11	
4	Verificar si se proporciona el seguimiento adecuado de principios, políticas, objetivos, estrategias y desempeño de las distintas áreas, actividades y personas dentro de la empresa.	G.4	AP	21-01-11	
5	Determinar si se evalúan la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados y a través del uso de indicadores.	G.4	AP	21-01-11	
6	Evaluar si se revisa el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.	G.4	AP	21-01-11	
7	Evaluar si el gerente es el encargado de aprobar la cancelación de las obligaciones pendientes de pago.	G.5	AP	21-01-11	
8	Verificar que el pago de los cheques se realice con el respaldo de la factura del proveedor.	G.5	AP	21-01-11	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 07-ene-2011</p>			<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 07-ene-2011</p>		

5.2. FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

5.2.1. ÁREA DE COMPRAS

5.2.1.1. Evaluación del Control Interno del Área de Compras

		<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-COMPRAS</p>				<p>A.1 1/2</p>
<p>Nombre del personal entrevistado: Fernando Pavón</p> <p>Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Compras</p> <p>Fecha: 11-01-2011</p>						
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10	
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10	
3	¿Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de las demás áreas?		x	10	0	
4	¿Las compras se realizan mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?		x	10	0	
5	¿Se compara los precios, cantidad y condiciones de la factura contra las órdenes de compra?		x	8	0	
6	¿Se revisa la calidad de la mercadería adquirida?	x		6	6	
7	¿Cuándo la mercadería no cumple con las condiciones requeridas de calidad, el encargado realiza inmediatamente el reclamo al proveedor?	x		6	6	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
COMPRAS**

**A.1
2/2**

Nombre del personal entrevistado: Fernando Pavón
Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Compras
Fecha: 11-01-2011


N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿Las devoluciones sobre compras se manejan mediante notas de crédito del vendedor?	x		8	8	
9	¿Las facturas de compra se entregan al encargado de firmar los cheques?	x		8	8	
10	¿Se cancelan oportunamente las facturas a los proveedores?		x	10	0	
				86	48	
				100%	56%	

Elaborado por: Andrea Pavón
Fecha: 11-ene-2011


Revisado por: Fernando Delgado
Fecha: 11-ene-2011

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.1.2. Medición de Riesgos del Área de Compras

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- COMPRAS</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">A.2 1/1</p>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 49% dado que la estructura y funciones del área no requieren mayor complejidad.</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow;">51% -75%</td> <td style="background-color: green;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </table> <p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-56 RC= 44%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Moderado equivalente al 56%, y el riesgo también es Moderado del 44% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p> <p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,49*0,44*0,15 RA= 0,0323 RA= 3,23%</p>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															

5.2.1.3. Papeles de Trabajo del Área de Compras

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>A.3</p> <p>1/1</p>								
AREA: Compras										
PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.										
HALLAZGO NO. 1										
TÍTULO: Ineficiente segregación de funciones										
Condición	<p>El encargado de Compras interviene además en las siguientes áreas como se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ÁREA</th> <th style="text-align: center;">RESPONSABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Crédito y Cobranzas</td> <td style="text-align: center;">Colaborador</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ventas por Almacén</td> <td style="text-align: center;">Encargado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Servicio al Cliente</td> <td style="text-align: center;">Colaborador</td> </tr> </tbody> </table>		ÁREA	RESPONSABILIDAD	Crédito y Cobranzas	Colaborador	Ventas por Almacén	Encargado	Servicio al Cliente	Colaborador
ÁREA	RESPONSABILIDAD									
Crédito y Cobranzas	Colaborador									
Ventas por Almacén	Encargado									
Servicio al Cliente	Colaborador									
Criterio	La adecuada segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.									
Causa	No se ha dado la suficiente importancia al establecimiento y observancia del control de una adecuada segregación de funciones, por cuanto existe duplicidad de funciones dentro de la estructura de la organización.									
Efecto	Dado que el encargado del área de Compras también interviene en otras áreas, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente su trabajo.									
Conclusión:										
No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.										
Recomendación:										
Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de compras, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) verificar los volúmenes de mercadería disponibles, 2) hacer cotizaciones con varios proveedores considerando calidad y cantidad disponibles, y 3) las formas de financiamiento y entrega de mercaderías a la empresa.										
Elaborado por: Andrea Pavón		Revisado por: Fernando Delgado								
Fecha: 13-01-11		Fecha: 13-01-11								



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

**A.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar si se receipta cotizaciones de los proveedores para evaluar precios, calidad, garantías, condiciones de pago, y entrega de los productos.

APLICACIÓN:

Se solicitó al encargado del área las compras efectuadas durante el 2010 a los 5 principales proveedores. Se verificó si para dichas compras se recibieron cotizaciones formales que contengan precios, calidad, garantía, condiciones de pago, entrega de productos, entre otros aspectos.

Muestra: 5 principales proveedores.

1) # cotizaciones recibidas de proveedores	A.4.1	14
2) # de compras		269

HALLAZGO

**HA
A.4.2**

INDICADOR: Recepción de Cotizaciones

$$\text{Recepción de Cotizaciones} = \frac{\# \text{ cotizaciones recibidas de proveedores}}{\# \text{ de compras}}$$

$$\text{Recepción de Cotizaciones} = \frac{14}{269}$$

$$\text{Recepción de Cotizaciones} = 5,20\%$$

Del total de compras efectuadas a los 5 principales proveedores de la empresa durante el 2010, se recibieron 14 cotizaciones equivalentes al 5,20%. El 94,8% de las compras no se realizaron con cotizaciones previas.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

A.4.1
1/1

COTIZACIONES DE PROVEEDORES


NO.	PROVEEDOR	COMPRAS ANUALES	COTIZACIONES		OBSERVACIONES
			ESCRITAS	E-MAIL	
1	Tecnova	140	3	1	
2	Baterías Ecuador	33	2		
3	Latina Importadora	33	2	4	
4	Casa Araujo	42	-	-	Solamente se hacen cotizaciones en la visita del comprador oralmente.
5	Cetivehículos (MAC)	21	1	1	
	TOTAL	269	8	6	

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>A.4.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Compras</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar si se receipta cotizaciones de los proveedores para evaluar precios, calidad, garantías, condiciones de pago, y entrega de los productos.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 2</p>		
<p>TÍTULO: Deficiente evaluación y selección de proveedores</p>		
<p>Condición</p>	<p>Durante todo el año 2010, el 5,20% de las compras a proveedores se efectuaron en base a cotizaciones recibidas vía e-mail o en forma escrita. Por lo general, el encargado del área evalúa calidad, garantía, condiciones de pago y entrega de los productos, a través de averiguaciones verbales al proveedor.</p> <p>Para la valoración de precios, se reciben los listados de los productos que se pretenden adquirir con su respectivo costo y se procede a comparar con las listas enviadas por otros proveedores.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Una de las funciones establecidas para el área es el estudio y valoración de cotizaciones de nuevos y antiguos proveedores. Dicha valoración constituye una práctica comercial prudente para la adquisición de mercadería más conveniente por costo, calidad, garantía, condiciones de pago o formas de entrega.</p>	
<p>Causa</p>	<p>La falta de organización dentro del área que impide cumplir con los requisitos previos para la compra de mercadería a nuevos y actuales proveedores.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Los proveedores no cumplen con las condiciones pactadas con la empresa, principalmente en lo referente a precios. En este sentido, algunos productos se adquieren a precios elevados y los clientes optan por buscar mejores alternativas con la competencia.</p>	
<p>Conclusión:</p> <p>Debido a la falta de organización del área no se reciben cotizaciones de los proveedores en todas las compras, por lo que las condiciones de precios, calidad, garantía, plazos de pago, o formas de entrega, no se cumplen según lo acordado.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Receptar las cotizaciones actualizadas de los proveedores de forma escrita por lo menos cada semestre.</p>		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>
<p>Fecha: 13-01-11</p>		<p>Fecha: 13-01-11</p>



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

**A.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 5: Determinar si las compras se realizan en base a los requerimientos de bodega.

PROCEDIMIENTO NO. 6: Evaluar si se verifica precios, cantidad y condiciones de la factura contra las órdenes de compra.

APLICACIÓN:

Se solicitó al encargado proporcione las facturas de compra. Se verificó que exista una orden de compra para cada factura que permita a la empresa evaluar si el proveedor ha cumplido con lo requerido, y que además se abastezca la bodega según sus necesidades.

Muestra: 25 facturas de compra

1) # órdenes de compra	A.5.1	0
2) # de facturas de compra		25

HALLAZGO

**HA
A.5.2**

INDICADOR: Órdenes de compra elaboradas

$$\text{Órdenes de compra elaboradas} = \frac{\# \text{ órdenes de compra}}{\# \text{ de facturas de compra}}$$

$$\text{Órdenes de compra elaboradas} = \frac{0}{25}$$

$$\text{Órdenes de compra elaboradas} = 0\%$$

Del total de facturas de compra analizadas, ninguna fue hecha con una orden de compra previa.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ÁREA DE COMPRAS

A.5.1
1/1

ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA

NO.	PROVEEDOR	NO. FACTURA	ORDEN DE COMPRA		NO.	PROVEEDOR	NO. FACTURA	ORDEN DE COMPRA	
			SI	NO				SI	NO
1	Jaroma	1244609		X	14	Casa Araujo	27791		X
2	Avicar	165583		X	15	Gamapartes	9994		X
3	Jaral	22944		X	16	Gualotuña José Luis	2365		X
4	Impocatalonia	13362		X	17	Remica	745001		X
5	Tecnova	219752		X	18	Freno Seguro	15925		X
6	Reasa	7735		X	19	Baterías Ecuador	48963		X
7	Remica	103367		X	20	Incorea	14635		X
8	Ecuacarbones	10595		X	21	Reasa	7495		X
9	Hivimar	284981		X	22	Ivan Bohman	13199		X
10	Tecnova	198690		X	23	Tecnova	214094		X
11	Latina Importadora	16629		X	24	Promesa	78223		X
12	Cetivehículos	13078		X	25	Importadora Tejada	7945		X
13	Deporpas	70324		X			TOTAL	0	25

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

**HA
A.5.2
1/1**

AREA: Compras

PROCEDIMIENTO NO.5: Determinar si las compras se realizan en base a los requerimientos de bodega.

PROCEDIMIENTO NO.6: Evaluar si se verifica precios, cantidad y condiciones de la factura contra las órdenes de compra.

HALLAZGO NO. 3

TÍTULO: Problemas en la realización de compras

Condición	Las compras de mercaderías se realizan sin considerar los requerimientos reales de bodega que tomen en cuenta el inventario mínimo y el de seguridad para cada tipo de producto. No se dispone de órdenes de compra para las adquisiciones de mercadería.
Criterio	Por política de la empresa se establece que para la adquisición de mercadería se considerarán los requerimientos de bodega, que deberán registrarse en órdenes de compra.
Causa	Limitada comunicación con el área de Administración de Bodega para que informe saldos del inventario, y por otro lado, falta de organización del área de Compras para estructurar un sistema de órdenes de compra
Efecto	Insuficiente stock para ciertos productos, y para otros una gran cantidad de existencias disponibles para la venta.

Conclusión:

Al no disponer de información sobre el stock del inventario las compras se realizan sin tomar en cuenta los requerimientos de bodega y tampoco se elabora las respectivas órdenes de compra, que sirvan para evaluar las características de la mercadería adquirida.

Recomendación:

- Requerir al área de Administración de Bodega el stock del inventario necesario, antes de hacer los pedidos al proveedor.
- Estructurar un sistema de órdenes de compra, debidamente aprobado por la Gerencia General.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

A.6
1/1

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar que se realicen los reclamos y devoluciones a proveedores cuando la mercadería no cumple con las condiciones exigidas por la empresa.

APLICACIÓN:

Se tomó como referencia las compras anuales hechas a los 5 proveedores más importantes, de estas se identificó el número de devoluciones realizadas por no cumplir con los requerimientos de la empresa.

Muestra: compras anuales de los 5 proveedores más importantes

1) # compras sin problemas	A.6.1	232
2) # de compras		269

HALLAZGO

HA
A.6.2.

INDICADOR: Calidad en las compras

$$\text{Calidad en las compras} = \frac{\# \text{ compras sin problemas}}{\# \text{ de compras}}$$

$$\text{Calidad en las compras} = \frac{232}{269}$$

$$\text{Calidad en las compras} = 86,25\%$$

Se determinó que el 86,25% de las compras a proveedores se realizaron sin ningún tipo de problema, mientras que el 13,75% tuvo inconvenientes en el proceso de adquisición tal como: error en cantidad, mercadería con otras especificaciones, diferencia en precios y calidad.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

A.6.1
1/1

COTIZACIONES DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	COMPRAS ANUALES	COMPRAS CON DEVOLUCIONES	COMPRAS SIN DEVOLUCIONES
Tecnova	140	17	123
Baterías Ecuador	33	2	31
Latina Importadora	33	5	28
Casa Araujo	42	10	32
Cetivehículos (MAC)	21	3	18
TOTAL	269	37	232

∂ Datos tomados a partir del sistema contable.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

HA
A.6.2
1/1

AREA: Compras

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar que se realicen los reclamos y devoluciones a proveedores cuando la mercadería no cumple con las condiciones exigidas por la empresa.

HALLAZGO NO. 4

TÍTULO: Insatisfacción en la recepción de mercadería enviada por proveedores

Condición	<p>El 13,75% de las compras analizadas tuvieron devoluciones a los proveedores porque la mercadería que ha llegado a la empresa no cumple con las condiciones pactadas en el momento de hacer el pedido. Las devoluciones se dan principalmente debido a:</p> <ol style="list-style-type: none">1) El proveedor envía mercadería facturada a precios superiores al acordado.2) Productos que no corresponden a la marca solicitada o con características distintas.3) Cantidad errónea.4) Problemas de calidad. <p>Las devoluciones son respaldadas con las respectivas notas de crédito a favor de la empresa que serán utilizadas en futuras compras.</p>
Criterio	<p>Los proveedores deben enviar los productos respetando las condiciones acordadas el momento en que fue hecho el pedido.</p>
Causa	<p>Ineficiencia de los mecanismos de control interno necesarios para evitar devoluciones de mercadería a los proveedores.</p>
Efecto	<p>Se evidencia gran cantidad de devoluciones de mercadería por no cumplir con los requerimientos de la empresa y consecuentemente costos por almacenamiento, transporte, control interno, entre otros.</p>

Conclusión:

Los proveedores envían mercadería que no satisface las necesidades de la empresa por lo que el área tiene que hacer el reclamo y consecuentemente la devolución del producto, debido en parte a la falta de mecanismos de control interno que reduzca la probabilidad de que se presenten este tipo de inconvenientes.

Recomendación:

La administración debe encargarse de hacer los arreglos pertinentes a fin de evitar devoluciones y costos elevados por almacenamiento, transporte, control interno (formularios, autorizaciones, evaluación física), entre otros procesos innecesarios.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

**A.7
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 8: Comprobar si los créditos concedidos a la empresa por los proveedores han sido cancelados dentro del plazo correspondiente.

APLICACIÓN:

Se tomó de referencia las compras efectuadas a los 5 proveedores más importantes durante el 2010. De estas se determinó cuántas fueron canceladas fuera del plazo concedido por el proveedor y cuántas fueron canceladas a tiempo.

Muestra: compras anuales de los 5 proveedores más importantes.

1) # facturas pagadas a tiempo	A.7.1	160
2) # facturas de compras		269

HALLAZGO

**HA
A.7.2.**

INDICADOR: Cumplimiento de obligaciones

$$\text{Cumplimiento de obligaciones} = \frac{\# \text{ facturas pagadas a tiempo}}{\# \text{ facturas de compras}}$$

$$\text{Cumplimiento de obligaciones} = \frac{160}{269}$$

$$\text{Cumplimiento de obligaciones} = 59,48\%$$

El 59.48% de las compras fueron canceladas dentro del plazo de crédito que otorga el proveedor, mientras que el 40,52% de las compras tiene morosidad en el pago.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE COMPRAS

A.7.1
1/1

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES A PROVEEDORES

PROVEEDOR	COMPRAS ANUALES	PLAZO DE CRÉDITO	COMPRAS VENCIDAS	COMPRAS CANCELAS A TIEMPO	PROMEDIO DÍAS DE VENCIMIENTO
Tecnova	140	60	12	128	62
Baterías Ecuador	33	60	27	6	72
Latina Importadora	33	60	31	2	102
Casa Araujo	42	45	25	17	63
Cetivehículos (MAC)	21	60	14	7	68
TOTAL	269		109	160	

∂ Datos tomados a partir del sistema contable.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado


Fecha: 13-01-11

Fecha: 13-01-11

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>A.7.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Compras</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 8: Comprobar si los créditos concedidos a la empresa por los proveedores han sido cancelados dentro del plazo correspondiente.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 5</p>		
<p>TÍTULO: Incumplimiento de las obligaciones con los proveedores</p>		
<p>Condición</p>	<p>En relación a las compras hechas a los 5 proveedores más importantes de la empresa, se determinó que las obligaciones son canceladas a puntualmente en un 59.48%; entre tanto que el 40,52% de las cuentas por pagar se cancelan fuera del plazo.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Cumplimiento de los plazos de crédito otorgados por los proveedores.</p>	
<p>Causa</p>	<p>No se lleva a cabo un plan de cancelación de las obligaciones pendientes de pago, que permita identificar el plazo máximo de crédito.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Elevada cartera de cuentas por pagar vencida.</p>	
<p>Conclusión:</p> <p>No se cumple oportunamente con los plazos de crédito otorgados por los proveedores debido a la inexistencia de un plan de cancelación de obligaciones que evite una cartera vencida representativa.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Llevar a cabo un plan de cancelación de cuentas por pagar que se ajuste a las exigencias de los proveedores y a las posibilidades de la empresa.</p>		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>
<p>Fecha: 13-01-11</p>		<p>Fecha: 13-01-11</p>

5.2.2. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

5.2.2.1. Evaluación del Control Interno del Área de Administración de Bodega

		<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO- ADMINISTRACIÓN DE BODEGA</p>				<p>B.1 1/1</p>	
Nombre del personal entrevistado: Raúl Cadena Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Administración de Bodega Fecha: 11-01-2011							
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	Óptimo	Obtenido		
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10		
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10		
3	¿El bodeguero es el único responsable de todas las existencias de mercadería, incluso de los activos de la empresa?	x		10	10		
4	¿El bodeguero lleva un sistema de administración, organización, registro y control de la mercadería y los activos en general?		x	10	0		
5	¿Las dependencias de la empresa cuentan con estructuras apropiadas de protección de la mercadería?	x		10	10		
6	¿El encargado del área comunica a tiempo a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados o rotos?		x	6	0		
7	¿Se preparan informes que contengan cantidades, stock mínimo y máximo, que sirvan de base para los planes y órdenes de compra?		x	10	0		
8	¿Se toman inventarios físicos por lo menos una vez al año?		x	8	0		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
ADMINISTRACIÓN DE BODEGA**

**B.1
1/1**

Nombre del personal entrevistado: Raúl Cadena
Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Administración de Bodega
Fecha: 11-01-2011


N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
9	¿Se verifica que la mercadería que ingresa y sale de la bodega esté en buenas condiciones?	x		6	6	
10	¿Personal ajeno al área supervisa las existencias y formas de control del inventario?	x		8	8	
				88	54	
				100%	61%	

Elaborado por: Andrea Pavón
Fecha: 11-ene-2011

Revisado por: Fernando Delgado
Fecha: 11-ene-2011

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.2.2. Medición de Riesgos del Área de Administración de Bodega

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- ADMINISTRACIÓN DE BODEGA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> B.2 1/1 </div>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 44% dado que la estructura y funciones del área no requieren mayor complejidad.</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow;">51% -75%</td> <td style="background-color: green;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </table>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-61 RC= 39%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Moderado equivalente al 61%, y el riesgo también es Moderado igual al 39% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p> <p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,44*0,39*0,15 RA= 0,0257 RA= 2,57%</p>																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN


Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

B.3.1
1/1

FUNCIONES DEL BODEGUERO

FUNCIONES	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Llevar el sistema de administración de bodega.		X	
Administrar activos fijos y mercadería.		X	
Registrar y controlar los ingresos, egresos y saldos de cada producto.		X	
Coordinar y registrar las devoluciones.		X	
Codificar productos.		X	
Toma de inventarios físicos anualmente.		X	
Determinar stocks.		X	
Elaborar un informe para las adquisiciones.		X	
Organizar eficientemente la bodega.	X		
TOTAL	1	8	
Elaborado por: Andrea Pavón		Revisado por: Fernando Delgado	
Fecha: 14-01-11		Fecha: 14-01-11	

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>B.3.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Administración de Bodega</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que el bodeguero lleve un sistema de administración, organización, registro y control de la mercadería.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 5: Evaluar si el bodeguero comunica oportunamente a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados, o rotos.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 6: Determinar si se elabora los informes para realizar los planes y órdenes de compra</p>		
<p>HALLAZGO NO. 6</p>		
<p>TÍTULO: Inexistencia de un sistema para la administración e información de inventarios.</p>		
<p>Condición</p>	<p>El bodeguero no lleva ningún tipo de registro para la administración y control de inventarios, y menos para los activos de la empresa.</p> <p>Es así que no comunica a tiempo sobre productos que pudieron haberse roto, caducado o deteriorado; no facilita al área de compras la información que se necesita para elaborar órdenes y planes de compra; tampoco proporciona el saldo exacto de los productos en el momento en que se está realizando una venta.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>La empresa debe contar con un sistema de gestión del inventario, que sirva de base para conocer el stock exacto de cada producto en forma oportuna y así poder determinar qué producto comprar, cuánto comprar, cuándo comprar, lugar de ubicación, y que sirva también como una herramienta para controlar cualquier novedad por desperfecto de la mercadería.</p>	
<p>Causa</p>	<p>No existe un instructivo que señale las formas en que se debería gestionar el inventario, y por otro lado el encargado no ha recibido ningún tipo de capacitación sobre el manejo correcto de la mercadería y la incidencia que tiene esta función en el desarrollo de la actividad de la empresa.</p>	
<p>Efecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se llega a determinar los niveles óptimos de inventario y el stock actual para cada producto. - Exceso o baja de inventarios. - Dificultad para reordenar y localizar los productos en las bodegas. - El área de compras y la gerencia no disponen de información oportuna y real del inventario de mercadería. 	
<p>Conclusión: El bodeguero no maneja un sistema para la gestión de inventarios debido a que no existe un instructivo formal y no se lo ha capacitado para tal actividad, razón por la que existen dificultades no sólo en la administración de la mercadería sino también en la generación de información útil para la toma de decisiones de otras áreas, como lo es Compras y la Gerencia General.</p> <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular y poner en práctica un instructivo que establezca las normas para la gestión del inventario de mercaderías. - Capacitar al encargado en el manejo de las herramientas que ofrece el sistema contable para el control de inventarios. 		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>
<p>Fecha: 14-01-11</p>		<p>Fecha: 14-01-11</p>



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**B.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Inspeccionar que las instalaciones brinden las seguridades apropiadas a la mercadería contra robos, humedad y calor.

APLICACIÓN:

En las visitas a la empresa se pudo observar que las instalaciones mantienen condiciones básicas para proteger a la mercadería contra factores ambientales que perjudiquen el estado óptimo de los productos. Las baterías y productos en estado líquido como: agua destilada, ambientales, o aceites, están ubicados en lugares donde no ingresa la luz solar. No existe ningún tipo de filtración de agua que deterioren las cajas de los repuestos o que los oxiden.

Cuentan además con extintor de incendios. Al cierre del local, las puertas y ventanas son aseguradas por el exterior y por el interior del local para evitar robos.

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 14-01-11

Fecha: 14-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**B.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar si se realiza la toma física de inventarios anualmente.

APLICACIÓN:

En vista que el encargado del área informó que no se realizó la toma física anual del inventario de mercadería, se procedió a constatar si los saldos de mercadería en bodega para baterías de automóviles de la marca Bosch son los mismos que refleja el sistema contable.

Muestra: 40 ítems correspondientes a baterías para automóviles de la marca Bosch

1) ítems que no registran diferencias	B.5.1	22
2) ítems sometidos a inventario		40

HALLAZGO

**HA
B.5.2.**

INDICADOR: Exactitud del inventario

$$\text{Exactitud del inventario} = \frac{\text{ítems que no registran diferencias}}{\text{ítems sometidos a inventario}}$$
$$\text{Exactitud del inventario} = \frac{22}{40}$$
$$\text{Exactitud del inventario} = 55\%$$

Casi la mitad de los ítems que fueron inventariados físicamente y comparados contra el saldo en sistema presentan diferencias entre ambos registros, exactamente el 45%. A penas el 55% de los ítems analizados no presentan diferencias entre el saldo en bodega y el que muestra el sistema contable.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 14-01-11

Fecha: 14-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

B.5.1
1/2

INVENTARIO FÍSICO- BATERIAS MARCA BOSCH

PRODUCTO	SALDO EN SISTEMA	SALDO EN BODEGA	DIFERENCIAS	
			SI	NO
BATERIA BOSCH 24 FE	2.00	4.00	X	
BATERIA BOSCH 24 FE I	3.00	3.00		X
BATERIA BOSCH 24 HP	7.00	6.00	X	
BATERIA BOSCH 24 HP I	11.00	11.00		X
BATERIA BOSCH 27 FE	7.00	7.00		X
BATERIA BOSCH 27 FE I	5.00	5.00		X
BATERIA BOSCH 30H HD	6.00	9.00	X	
BATERIA BOSCH 31BR	3.00	4.00	X	
BATERIA BOSCH 34 FE	0.00	1.00	X	
BATERIA BOSCH 34 FE I	0.00	1.00	X	
BATERIA BOSCH 34 HP	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH 34 HP I	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH NS40 FE F	6.00	5.00	X	
BATERIA BOSCH NS40 FE I F	4.00	4.00		X
BATERIA BOSCH 42 ST	1.00	1.00		X
BATERIA BOSCH 42 FE	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH 42 FE I	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH 42 HP	7.00	7.00		X
BATERIA BOSCH 42 HP I	6.00	5.00	X	
BATERIA BOSCH 55 FE I	1.00	2.00	X	
BATERIA BOSCH 65 FE	0.00	1.00	X	
BATERIA BOSCH 65 FE I	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH 66 FE	0.00	0.00		X
BATERIA BOSCH N100 HD	5.00	3.00	X	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

B.5.1
2/2

INVENTARIO FÍSICO- BATERIAS MARCA BOSCH

PRODUCTO	SALDO EN SISTEMA	SALDO EN BODEGA	DIFERENCIAS	
			SI	NO
BATERIA BOSCH 4DLT	1.00	0.00	X	
BATERIA BOSCH N40 FE	2.00	2.00		X
BATERIA BOSCH N150 HD	1.00	1.00		X
BATERIA BOSCH N200 HD	12.00	0.00	X	
BATERIA BOSCH 24 HP LM	0.00	4.00	X	
BATERIA BOSCH 24 HP LM I	0.00	5.00	X	
BATERIA BOSCH 34 HP LM	2.00	2.00		X
BATERIA BOSCH 34 HP LM I	3.00	3.00		X
BATERIA BOSCH 36 FE LM	3.00	3.00		X
BATERIA BOSCH NS40 FE F LM	6.00	6.00		X
BATERIA BOSCH 42 HP LM	1.00	5.00	X	
BATERIA BOSCH 42 HP LM I	2.00	3.00	X	
BATERIA BOSCH 65 FE LM	6.00	6.00		X
BATERIA BOSCH 65 FE LM I	5.00	5.00		X
BATERIA BOSCH 66 FE LM	2.00	2.00		X
BATERIA BOSCH 66 FE LM I	1.00	2.00	X	
		TOTAL	18	22

∅ Datos tomados a partir del sistema contable.


∩ Datos en base a conteo físico.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 14-01-11

Fecha: 14-01-11

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>B.5.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Administración de Bodega</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar si se realiza la toma física de inventarios anualmente.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 7</p>		
<p>TÍTULO: Incumplimiento de la toma física de inventarios periódica</p>		
<p>Condición</p>	<p>El único inventario físico que se ha realizado a la mercadería de la empresa fue en enero del 2008, como requisito previo antes de poner en funcionamiento el sistema contable que se había adquirido en ese mismo año, para lo cual era indispensable conocer el saldo exacto de cada producto encontrado en las bodegas.</p> <p>A partir de entonces, no se ha vuelto a realizar tomas físicas de inventarios. Es así que de los ítems sometidos a estudio el 45% registran diferencias entre el saldo que muestra el sistema y el stock que realmente hay en bodega.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>La toma física de inventarios es una actividad que compara los saldos de las existencias físicas contra los registros de mercadería que se mantengan. El recuento debe ser completamente documentado y supervisado para garantizar su correcta ejecución. De existir diferencias, se realizarán los ajustes contables para conciliar los nuevos saldos.</p>	
<p>Causa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la importancia de ejecutar esta actividad. - Inexistencia de un instructivo para el control físico de inventarios. 	
<p>Efecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios que no reflejan su saldo real. - No se tiene una base que sustente ajustes contables. 	
<p>Conclusión:</p> <p>Debido al desconocimiento y por no contar con un instructivo o normativa establecida, no se han llevado a cabo tomas físicas de inventarios periódicas, es así que al presentarse diferencias entre los registros del sistema y el stock físico en bodega de las mercaderías, no se pueden realizar los ajustes contables para conciliar las diferencias presentadas.</p> <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un instructivo o normativa que indique los procedimientos comprendidos en la toma física de inventarios. - Instruir al personal sobre el proceso de contar físicamente el inventario y de conciliar sus saldos contables. 		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>
<p>Fecha: 14-01-11</p>		<p>Fecha: 14-01-11</p>



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**B.6
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 8: Evaluar si se verifica que la mercadería que ingresa y sale de la bodega esté en buenas condiciones.

APLICACIÓN:

Se ha observado que el encargado de la bodega recibe del área de Compras la mercadería adquirida, revisa la cantidad, y las condiciones en las que ha sido entregada y procede a ubicarla en las estanterías correspondientes.

De igual forma, el momento en que saca un producto de la bodega para indicar al cliente, se percata en revisar el estado de los mismos, y evitar cualquier reclamo del comprador.

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

Elaborado por: Andrea Pavón


Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 14-01-11

Fecha: 14-01-11

5.2.3. ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

5.2.3.1. Evaluación del Control Interno del Área de Crédito y Cobranzas

		<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO- CRÉDITO Y COBRANZAS</p>				<p>C.1 1/2</p>	
Nombre del personal entrevistado:		René Pavón					
Cargo del personal entrevistado:		Encargado del Área de Crédito y Cobranzas					
Fecha:		11-01-2011					
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	Óptimo	Obtenido		
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10		
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10		
3	¿Las funciones del encargado de crédito y cobranzas se encuentran separadas de las demás áreas?		x	10	0		
4	¿Las solicitudes de crédito de los clientes son revisadas y aprobadas por el área antes de su aceptación?		x	10	0		
5	¿Se mantienen registros para verificar el estado de cuenta de los clientes?		x	8	0		
6	¿El área de ventas envía directamente al área de crédito y cobranzas las facturas pendientes de cobro?	x		6	6		
7	¿Se lleva un archivo adecuado de las facturas pendientes de cobro?	x		10	10		
8	¿Se realizan las gestiones necesarias para el cobro de la cartera de la empresa?		x	10	0		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**C.1
2/2**

Nombre del personal entrevistado:

René Pavón

Cargo del personal entrevistado:

Encargado del Área de Crédito y Cobranzas

Fecha:

11-01-2011

N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
9	¿Se preparan regularmente informes por edades de las cuentas por cobrar y este análisis es revisado por la gerencia?		x	10	0	
10	¿El área de ventas por almacén controla los ingresos por los cobros de las facturas de los clientes?	x		6	6	
				90	42	
				100%	47%	

Elaborado por: Andrea Pavón



Fecha: 11-ene-2011

Revisado por: Fernando Delgado


Fecha: 11-ene-2011

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.3.2. Medición de Riesgos del Área de Crédito y Cobranzas

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- CRÉDITO Y COBRANZAS</p>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> C.2 1/1 </div>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 58% dado que la empresa se maneja en su mayor parte con créditos a los clientes y por lo tanto el riesgo de no recuperar el efectivo está siempre presente.</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">RIESGO</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">ALTO</th> <th style="width: 33%;">MODERADO</th> <th style="width: 33%;">BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow; text-align: center;">51% -75%</td> <td style="background-color: green; text-align: center;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">CONFIANZA</th> </tr> </table> <div style="margin-top: 5px;">  </div> </div> <p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-47 RC= 53%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Bajo equivalente al 47%, y el riesgo es Alto igual al 53% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p> <p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera un nivel de riesgo inherente alto al igual que el riesgo de control, el riesgo de detección también va a ser alto pero para disminuir este porcentaje se aplicarán más pruebas a fin de disminuir el riesgo de auditoría. Es así que se estima un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,58*0,53*0,15 RA= 0,0461 RA= 4,61%</p>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															

5.2.3.3. Papeles de Trabajo del Área de Crédito y Cobranzas

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>C.3</p> <p>1/1</p>										
AREA: Crédito y Cobranzas												
PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.												
HALLAZGO NO. 8												
TÍTULO: Ineficiente segregación de funciones												
Condición	<p>El encargado de Crédito y Cobranzas interviene además en las siguientes áreas como se muestra a continuación::</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ÁREA</th> <th style="text-align: center;">RESPONSABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Gerencia General</td> <td style="text-align: center;">Gerente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Compras</td> <td style="text-align: center;">Colaborador</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ventas por Almacén</td> <td style="text-align: center;">Colaborador</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Servicio al Cliente</td> <td style="text-align: center;">Encargado</td> </tr> </tbody> </table>		ÁREA	RESPONSABILIDAD	Gerencia General	Gerente	Compras	Colaborador	Ventas por Almacén	Colaborador	Servicio al Cliente	Encargado
ÁREA	RESPONSABILIDAD											
Gerencia General	Gerente											
Compras	Colaborador											
Ventas por Almacén	Colaborador											
Servicio al Cliente	Encargado											
Criterio	La segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.											
Causa	No se ha dado la suficiente importancia al establecimiento y observancia del control de una adecuada segregación de funciones, por cuanto existe duplicidad de funciones dentro de la estructura de la organización.											
Efecto	Dado que el encargado del área de Crédito y Cobranzas es el gerente general y también presta su colaboración en otras áreas, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente funciones como son el otorgamiento y recuperación de créditos.											
Conclusión:												
No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.												
Recomendación:												
Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Crédito y Cobranzas, asignando únicamente atribuciones inherentes a esta función que son: 1) realizar evaluaciones de crédito a los clientes, 2) aprobar o negar solicitudes de crédito, 3) gestionar la recuperación de la cartera morosa e incobrable, y 4) elaborar informes de cartera.												
Elaborado por: Andrea Pavón		Revisado por: Fernando Delgado										
Fecha: 17-01-11		Fecha: 17-01-11										



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

**C.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar que se analice, apruebe o niegue solicitudes de crédito de los clientes.

APLICACIÓN:

Se solicitó al encargado del área, proporcione las facturas de las cuentas por cobrar, para verificar si el deudor ha llenado previamente una solicitud de crédito, y que basándose en su análisis se otorgó el mencionado crédito.

Muestra: 15 facturas de venta a crédito

1) solicitudes de crédito aprobadas	C.4.1	0
2) facturas de venta a crédito		20

HALLAZGO

**HA
C.4.2**

INDICADOR: Aprobación de Solicitudes de Crédito

$$\text{Aprobación de Solicitudes de Crédito} = \frac{\text{solicitudes de crédito aprobadas}}{\text{facturas de venta a crédito}}$$

$$\text{Aprobación de Solicitudes de Crédito} = \frac{0}{20}$$

$$\text{Aprobación de Solicitudes de Crédito} = 0\%$$

En las ventas a crédito no se elaboran ni aprueban solicitudes de crédito de los clientes.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

C.4.1
1/1

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO DE CLIENTES

NO.	CLIENTE	NO. FACTURA	SOLICITUD APROBADA		NO.	CLIENTE	NO. FACTURA	SOLICITUD APROBADA	
			SI	NO				SI	NO
1	Fausto Lasso	17834		X	11	Hacienda San Alfonso	18098		X
2	Marcelo López	10889		X	12	Manuel Iza	10325		X
3	Ricardo Llumigusín	16751		X	13	Alonso Calispa	17479		X
4	Invedelca	18763		X	14	César Canchig	16157		X
5	María Caiza	11230		X	15	Municipio de Mejía	17858		X
6	Francisco Landeta	9523		X	16	Cristian Velásquez	16023		X
7	Alpina	15016		X	17	Rubén Manobanda	15938		X
8	Carlos Peralta	10827		X	18	Patricia Iza	14874		X
9	Luis Muñoz	18560		X	19	Ramiro Fajardo	18465		X
10	Ramiro Centeno	12467		X	20	Fernando Saavedra			X
							TOTAL	0	20

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

**HA
C.4.2
1/1**

AREA: Crédito y Cobranzas

PROCEDIMIENTO NO.4: Verificar que se analice, apruebe o niegue solicitudes de crédito de los clientes.

HALLAZGO NO. 9

TÍTULO: Inexistencia de solicitudes de crédito

Condición	<p>El área no maneja un documento en el que el cliente solicita a la empresa se le otorgue un crédito, analizarlo y poder decidir si se concede o no su petición.</p> <p>Actualmente, los créditos a los nuevos clientes se conceden únicamente pidiendo dos referencias personales al cliente en forma verbal, y dos números telefónicos. Es por eso que en el momento de intentar localizar al deudor para cobrar su obligación, el encargado se encuentra con el hecho de que los teléfonos son erróneos.</p> <p>En el caso de los clientes antiguos, los créditos son otorgados basándose en la experiencia de si cumplió o no a tiempo con su obligación. Por ello, algunas veces se vuelve a conceder crédito a clientes que tuvieron un pésimo historial de pagos.</p>
Criterio	<p>Requerir solicitudes de crédito a los clientes, incluso si no vayan a pedir crédito, con el fin de construir una base de datos actualizada, que contenga básicamente: nombre, dirección y teléfono del domicilio y trabajo, referencias sean personales, comerciales o bancarias, y los requerimientos del cliente en cuanto a monto, plazo, formas de pago.</p>
Causa	<p>Ineficiente organización dentro del área que no ha permitido la elaboración de solicitudes de crédito para los clientes de la empresa como requisito indispensable previo a la concesión de créditos.</p>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de los clientes con información incompleta, errónea o inexacta, y que dificultad su localización. - Se otorgan créditos a clientes con un inadecuado perfil crediticio. - Volumen elevado de créditos incobrables o morosos.

Conclusión:

El área no emite, ni solicita a los clientes que llenen solicitudes de crédito, razón por la cual se dificulta en el futuro localizar a las personas que pidieron crédito puesto que muchos de los datos son inexactos y el volumen de la cartera incobrable o morosa va aumentando cada vez.

Recomendación:

Diseñar un formato de solicitud de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, y que contenga por lo menos los siguientes puntos: nombres, actividad económica, dirección, bienes, monto de crédito, entre otros.

Elaborado por: Andrea Pavón

Fecha: 17-01-11

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

**C.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 5: Determinar la existencia de estados de cuenta de los clientes.

APLICACIÓN:

Los estados de cuenta son posibles de obtener automáticamente a partir del sistema contable.
Un ejemplo para uno de los clientes de la empresa, es el que se muestra a continuación:

REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH								
ESTADO DE CUENTA : CLIENTE 267 RAMOS JUANA								
DESDE : 1/ENERO/2010 HASTA : 31/DICIEMBRE/2010								
TD	FECHA	NUMERO	CHEQUE	DEBE	HABER	SALDO	GANANCIA	PORCENTAJE
FR	15/06/2010	10151		388.46	0.00	388.46	136.92	39.48
CF	15/06/2010	10151	110219	0.00	388.46	0.00	0.00	0.00
FR	11/09/2010	10765		535.19	0.00	535.19	164.81	34.49
CF	14/09/2010	10765	110480	0.00	535.19	0.00	0.00	0.00
TOTALES				923.65	923.65	0.00	301.73	

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

∂ Datos tomados a partir del sistema contable.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

**C.6
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 6: Determinar si se elabora informes de cartera.

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar si se realiza el cobro oportuno de las cuentas vencidas, tomando en cuenta la antigüedad de saldos.

APLICACIÓN:

En vista de que el encargado del área ha informado que no elabora informes de cartera, se toma como referencia el informe de cartera con fecha de corte al 31 de diciembre de 2010 que es posible obtener a partir del sistema contable; se llega a identificar que el número de cuentas por cobrar asciende a 187 clientes, de las cuales se procedió a realizar un análisis por antigüedad de saldos.

HALLAZGO

**HA
C.6.2**

1) # cuentas por cobrar sin vencimiento	C.6.1	
2) total de cuentas por cobrar		187

INDICADOR: Eficiencia de cobranza

$$\text{Eficiencia de cobranza} = \frac{\# \text{ cuentas por cobrar sin vencimiento}}{\text{total de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Eficiencia de cobranza} = \frac{16}{187}$$

$$\text{Eficiencia de cobranza} = 8,56\%$$

Del total de cuentas por cobrar el 91,44% son cuentas vencidas, observándose una mayor representatividad por número de cuentas vencidas y por saldos en el rango de mora de más de 90 días, reflejando así una deficiente gestión de cobranza.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

C.6.1
1/1

ANÁLISIS DE LA CARTERA

NO. CLIENTES	PLAZO CONCEDIDO	MORA	SALDO
16	30 días	Sin vencimiento	2.085,20
10		1- 30 días	642,29
7		31- 60 días	1.429,76
4		61-90 días	385,49
129		>90 días	8.754,96
		SUBTOTAL	13.297,70
0	60 días	Sin vencimiento	0,00
1		1- 30 días	34,80
1		31- 60 días	32,19
1		61-90 días	56,00
18		>90 días	2.139,98
		SUBTOTAL	2.262,97
187	TOTAL	TOTAL	\$15.560,67

} a

∅ Datos tomados a partir del sistema contable.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

**HA
C.6.2
1/1**

AREA: Crédito y Cobranzas

PROCEDIMIENTO NO. 6: Determinar si se elabora informes de cartera.

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar si se realiza el cobro oportuno de las cuentas vencidas, tomando en cuenta la antigüedad de saldos.

HALLAZGO NO. 10

TÍTULO: Limitada gestión de cuentas por cobrar

Condición	El encargado no elabora informes de cartera que le permitan monitorear la estructura de las cuentas por cobrar, y tampoco se realizan las acciones para recuperar las cuentas vencidas según los días de mora. Es así que el 91,44% de las cuentas por cobrar están vencidas, y de éstas la mayor cantidad se encuentra en mora de más de 90 días.
Criterio	Los informes de cartera muestran los saldos de cuentas por cobrar junto con la antigüedad de los saldos de mora por cada cliente, y se constituyen en una importante herramienta para dar seguimiento a la cartera de clientes y tomar las acciones para recuperarla.
Causa	Desconocimiento por parte del encargado del área de la importancia de generar informes de cartera para un mayor control y recuperación de las cuentas por cobrar.
Efecto	Volumen de cuentas por cobrar representativo, especialmente cuando el vencimiento supera los 90 días de mora, equivalente a \$10.894,94 (8.754,96+2.139,98).

Conclusión:

Los informes de cartera no son elaborados por el encargado y esto impide tener una visión más detallada de la composición de las cuentas por cobrar para que se tomen acciones más eficientes en función de agilizar la recuperación del efectivo y disminuir la cartera vencida de clientes.

Recomendación:

Se recomienda a la administración elaborar los informes de cartera periódicamente apoyados en las opciones que ofrece el sistema contable para generar automáticamente dicho informe.

Elaborado por: Andrea Pavón


Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 17-01-11

Fecha: 17-01-11

5.2.4. ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN

5.2.4.1. Evaluación del Control Interno del Área de Ventas por Almacén

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO- VENTAS POR ALMACÉN</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p>D.1 1/2</p> </div> </div>						
Nombre del personal entrevistado:			Fernando Pavón			
Cargo del personal entrevistado:			Encargado del Área de Ventas por Almacén			
Fecha:			11-01-2011			
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10	
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10	
3	¿Las funciones del encargado de ventas por almacén se encuentran separadas de las demás áreas?		x	10	0	
4	¿Se receipta el pedido del cliente y se confirma la existencia del producto en bodega?		x	6	0	
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y descuentos?	x		8	8	
6	¿Las ventas a crédito son autorizadas en función de la información crediticia del cliente?		x	10	0	
7	¿Los productos vendidos son facturados en el momento preciso en que ocurre la venta?	x		10	10	
8	¿Las recaudaciones diarias por las ventas a contado son depositadas en la cuenta bancaria de la empresa?	x		8	8	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
VENTAS POR ALMACÉN**

**D.1
2/2**

Nombre del personal entrevistado: Fernando Pavón
Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Ventas por Almacén
Fecha: 11-01-2011


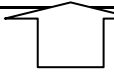
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
9	¿Se receptan reclamos de los clientes por productos defectuosos, o que no cumplan con los requerimientos de los clientes?	x		6	6	
10	¿Se lleva registros de los productos que el cliente requiere y que no están en stock?	x		6	6	
				84	58	
				100%	69%	

Elaborado por: Andrea Pavón
Fecha: 11-ene-2011


Revisado por: Fernando Delgado
Fecha: 11-ene-2011

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.4.2. Medición de Riesgos del Área de Ventas por Almacén

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- VENTAS POR ALMACÉN</p>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> D.2 1/1 </div>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 36% debido a que la estructura y funciones del área no representan un mayor grado de complejidad.</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">RIESGO</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">ALTO</th> <th style="width: 33%;">MODERADO</th> <th style="width: 33%;">BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow; text-align: center;">51% -75%</td> <td style="background-color: green; text-align: center;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">CONFIANZA</th> </tr> </table> <div style="margin-top: 5px;">  </div> </div> <p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-69 RC= 31%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Moderado equivalente al 69%, y el riesgo es Moderado igual al 31% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p> <p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,36*0,31*0,15 RA= 0,0167 RA= 1,67%</p>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															

5.2.4.3. Papeles de Trabajo del Área de Ventas por Almacén

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>D.3</p> <p>1/1</p>								
AREA: Ventas por Almacén										
PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.										
HALLAZGO NO. 11										
TÍTULO: Inadecuada segregación de funciones										
Condición	<p>El encargado de Ventas por Almacén interviene además en las siguientes áreas como se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #FFDAB9;">ÁREA</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">RESPONSABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compras</td> <td>Encargado</td> </tr> <tr> <td>Crédito y Cobranzas</td> <td>Colaborador</td> </tr> <tr> <td>Servicio al Cliente</td> <td>Colaborador</td> </tr> </tbody> </table>		ÁREA	RESPONSABILIDAD	Compras	Encargado	Crédito y Cobranzas	Colaborador	Servicio al Cliente	Colaborador
ÁREA	RESPONSABILIDAD									
Compras	Encargado									
Crédito y Cobranzas	Colaborador									
Servicio al Cliente	Colaborador									
Criterio	La segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.									
Causa	No se ha dado la suficiente importancia al establecimiento y observancia del control de una adecuada segregación de funciones, debido a que son apenas tres personas las que trabajan permanentemente en la empresa, y se ven en la necesidad de colaborar en otras áreas, especialmente en lo relacionado a ventas y atención al cliente.									
Efecto	Dado que el encargado del área de Ventas por Almacén también es responsable directo del área de Compras y además presta su colaboración en Crédito y Cobranzas y Atención al Cliente, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente con su trabajo.									
<p>Conclusión:</p> <p>No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Recomendamos a la administración reasignar las funciones del área de Ventas por Almacén, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función.</p>										
Elaborado por: Andrea Pavón		Revisado por: Fernando Delgado								
Fecha: 18-01-11		Fecha: 18-01-11								



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN

**D.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar que se receipte el pedido del cliente, se confirme la existencia y salida del producto de bodega.

PROCEDIMIENTO NO. 5: Establecer si en las ventas a crédito se considera la capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones de los clientes.

APLICACIÓN:

A través de la indagación y observación directa del proceso de venta se pudo evidenciar que el vendedor receipta el pedido del cliente. Pero al momento de confirmar el stock con bodega se encuentra con el problema de que mientras el sistema refleja un saldo, en bodega realmente hay otro valor. El tiempo que el vendedor tardó en realizar las confirmaciones y constataciones, es el mismo tiempo que esperó el cliente para ser atendido.

En muchos de los casos, cuando las ventas son a crédito, el vendedor no pide confirmación al área de Crédito y Cobranzas en relación a si se puede o no otorgar un crédito.

HALLAZGO


**HA
D.4.1**

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 18-01-11

Fecha: 18-01-11

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>D.4.1</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Ventas por Almacén</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar que se recepte el pedido del cliente, se confirme la existencia y salida del producto de bodega.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 5: Establecer si en las ventas a crédito se considera la capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones de los clientes.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 12</p>		
<p>TÍTULO: Falta de comunicación oportuna y coordinación de esfuerzos</p>		
<p>Condición</p>	<p>Los vendedores reciben el pedido del cliente y se presentan ocasiones en las que la venta se demora debido a que el sistema contable indica el stock de un producto pero en realidad cuando se verifica en bodega ya no se dispone de existencias.</p> <p>Las ventas de contado son despachadas en ese mismo momento. Cuando son ventas a crédito, en muchos de los casos, no se pide confirmación al área de Crédito y Cobranzas de si se puede o no otorgar facilidades del pago al cliente, y se realiza la venta sin saber si la persona tiene un perfil crediticio adecuado.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Se debe contar con información precisa acerca de las existencias de un determinado producto en bodega que permita agilizar el proceso de venta y ofrecer un buen servicio.</p> <p>Las ventas a crédito serán realizadas a clientes que en anteriores ocasiones hayan cancelado puntualmente sus obligaciones, o que siendo clientes nuevos hayan llenado una solicitud y esta haya sido analizada y aprobada por el área de Crédito y Cobranzas.</p>	
<p>Causa</p>	<p>La falta de comunicación oportuna y coordinación de esfuerzos entre el área de Ventas por Almacén y las áreas de Administración de Bodega y Crédito y Cobranzas.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>- Retrasos en el proceso de venta de mercadería.</p> <p>- Aumento de la cartera de cuentas por cobrar vencidas e incobrables.</p>	
<p>Conclusión:</p> <p>Si no existe una adecuada comunicación entre el área de Ventas por Almacén con la de Administración de Bodega y Crédito y Cobranzas para confirmar la existencia de productos en bodega o la posibilidad de otorgar crédito, el proceso de ventas sufrirá de retrasos hasta despachar al cliente, y la cartera vencida e incobrable aumentará aún más.</p> <p>Recomendación:</p> <p>- Implementar el manejo de los inventarios utilizando las herramientas que brinda el sistema contable, y capacitar al personal en esta actividad.</p> <p>- Realizar confirmaciones con el área de Crédito y Cobranzas con el fin de conocer si se puede o no otorgar crédito a un determinado cliente, una vez confirmados sus datos.</p>		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p> <p>Fecha: 18-01-11</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p> <p>Fecha: 18-01-11</p>



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN

**D.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 6: Verificar si las ventas a crédito o contado se realiza la facturación en forma oportuna.

PROCEDIMIENTO NO. 7: Verificar si los valores de las ventas en efectivo son depositados diariamente.

APLICACIÓN:

Las ventas a crédito y contado son facturadas en el mismo momento en que ocurre el despacho de la mercadería al cliente, directamente en el sistema contable.

Si la venta es de contado se recibe el cobro del cliente, se entrega el original de la factura al cliente y se archivan las dos copias. Si la venta es a crédito, se recibe el abono del cliente si es que lo hubiese, y se archiva el original y la segunda copia en la carpeta de cuentas por cobrar y la tercera copia en la carpeta denominada secuencial.

Durante el día de trabajo se reciben los abonos de los clientes y se registran tanto en el sistema contable como en el documento físico (factura).

Al finalizar el día, se emite a través del sistema el informe de cartera en el que constan las ventas de la fecha y las recaudaciones por concepto de abonos o cancelación de facturas a crédito.

Se cuadra la caja contra el informe de cartera, y al día siguiente se realiza el depósito en la cuenta corriente de la empresa. Con el comprobante de depósito se registran en el sistema el ingreso de efectivo y se imprime el ingreso de caja.

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 18-01-11

Fecha: 18-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN

**D.6
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 8: Determinar que se recepan los reclamos de los clientes por ventas que no cumplan con los requerimientos.

PROCEDIMIENTO NO.9: Verificar que se lleve un registro de productos que el cliente demanda y que no dispone la empresa.

APLICACIÓN:

Como un servicio post- venta el área se encarga de recibir los reclamos de los clientes por ventas que no cumplan con los requerimientos del cliente. Los reclamos son enviados a Servicio al Cliente para que haga las gestiones necesarias con el proveedor.

Además si a algún cliente le urge un determinado producto y la empresa no dispone en bodega, se toman fotografías y especificaciones de la mercadería, para pedir al proveedor respectivo y que haga el despacho lo más pronto posible. Por lo general, el proceso tarda un día.

El encargado supo informar que se recibieron 17 reclamos de los clientes, y que todos fueron enviados al área de Servicio al Cliente.

1) reclamos direccionados al área encargada	17
2) reclamos recibidos de el cliente	17

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

INDICADOR: Recepción de reclamos

$$\text{Recepción de reclamos} = \frac{\text{reclamos direccionados al área encargada}}{\text{reclamos recibidos de el cliente}}$$

$$\text{Recepción de reclamos} = \frac{17}{17}$$

$$\text{Recepción de reclamos} = 100\%$$

El resultado indica que todos los reclamos que se reciben de los clientes por escrito son direccionados al área de Atención al Cliente.

Elaborado por: Andrea Pavón


Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 18-01-11

Fecha: 18-01-11

5.2.5. ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

5.2.5.1. Evaluación del Control Interno del Área de Servicio al Cliente

		<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-SERVICIO AL CLIENTE</p>				<p>E.1 1/2</p>	
Nombre del personal entrevistado:		René Pavón					
Cargo del personal entrevistado:		Encargado del Área de Servicio al Cliente					
Fecha:		11-01-2011					
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	Óptimo	Obtenido		
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10		
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10		
3	¿Las funciones del encargado de servicio al cliente se encuentran separadas de las demás áreas?		x	10	0		
4	¿Se brinda asistencia técnica y asesoramiento en la venta de repuestos?	x		6	6		
5	¿Se realizan chequeos, mantenimientos, cambios a los repuestos adquiridos por el cliente?	x		6	6		
6	¿Se prestan los servicios de cheque, mantenimiento y cambio de repuestos sin costo?	x		6	6		
7	¿Se ha establecido algún margen de tiempo para dar respuesta a los clientes en relación a calidad y entrega de los productos?		x	8	0		



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
SERVICIO AL CLIENTE**

**E.1
2/2**

Nombre del personal entrevistado: René Pavón
Cargo del personal entrevistado: Encargado del Área de Servicio al Cliente
Fecha: 11-01-2011



N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
8	¿Se repone los repuestos cuando el diagnóstico así lo determina?	x		10	10	
				66	48	
				100%	73%	

Elaborado por: Andrea Pavón
Fecha: 11-ene-2011


Revisado por: Fernando Delgado
Fecha: 11-ene-2011

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.5.2. Medición de Riesgos del Área de Servicio al Cliente

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>E.2 1/1</p>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 32% debido a que la estructura y funciones del área no representan un mayor grado de complejidad.</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p>																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow;">51% -75%</td> <td style="background-color: green;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </table> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">  </div>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-73 RC= 27%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Moderado equivalente al 73%, y el riesgo es Moderado igual al 27% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p> <p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,32*0,27*0,15 RA= 0,0130 RA= 1,30%</p>																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>	<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>																

5.2.5.3. Papeles de Trabajo del Área de Servicio al Cliente

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>E.3</p> <p>1/1</p>										
<p>AREA: Servicio al Cliente</p>												
<p>PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.</p>												
<p>HALLAZGO NO. 13</p>												
<p>TÍTULO: Inadecuada segregación de funciones</p>												
<p>Condición</p>	<p>El encargado de Servicio al Cliente interviene además en las siguientes áreas como se muestra a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="688 835 1282 1003" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #FFDAB9;">ÁREA</th> <th style="background-color: #FFDAB9;">RESPONSABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerencia General</td> <td>Gerente</td> </tr> <tr> <td>Compras</td> <td>Colaborador</td> </tr> <tr> <td>Crédito y Cobranzas</td> <td>Encargado</td> </tr> <tr> <td>Ventas por Almacén</td> <td>Colaborador</td> </tr> </tbody> </table>		ÁREA	RESPONSABILIDAD	Gerencia General	Gerente	Compras	Colaborador	Crédito y Cobranzas	Encargado	Ventas por Almacén	Colaborador
ÁREA	RESPONSABILIDAD											
Gerencia General	Gerente											
Compras	Colaborador											
Crédito y Cobranzas	Encargado											
Ventas por Almacén	Colaborador											
<p>Criterio</p>	<p>La segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.</p>											
<p>Causa</p>	<p>No se ha dado la suficiente importancia al establecimiento y observancia del control de una adecuada segregación de funciones, debido a que son apenas tres personas las que trabajan permanentemente en la empresa, y se ven en la necesidad de colaborar en otras áreas, especialmente en lo relacionado a ventas y atención al cliente.</p>											
<p>Efecto</p>	<p>Dado que el encargado del área de Servicio al Cliente es el gerente, además de ser el responsable directo de Crédito y Cobranzas, y colaborador en Compras y Ventas por Almacén, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente el trabajo propio del área y el de su rol principal que es dirigir a la empresa en calidad de gerente.</p>											
<p>Conclusión:</p> <p>No existe una adecuada asignación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Servicio al Cliente, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) brindar asistencia técnica a los clientes, 2) receptor reclamos, y 3) realizar chequeos o mantenimiento de repuestos.</p>												
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p> <p>Fecha: 19-01-11</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p> <p>Fecha: 19-01-11</p>										



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

**E.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Indagar si se brinda asesoramiento en la venta de repuestos automotrices eléctricos.

PROCEDIMIENTO NO. 5: Verificar que se realicen los chequeos, mantenimiento y cambio de repuestos.

PROCEDIMIENTO NO. 6: Verificar si se cobran valores por el chequeo, cambio o mantenimiento de repuestos.

APLICACIÓN:

Quienes intervienen en al área están conscientes de la importancia de brindar un servicio de calidad a los clientes.

El vendedor antes de despachar el producto, trata de conocer a profundidad qué busca el cliente y determina su necesidad. Le muestra las distintas alternativas en cuanto a repuestos, precios, calidad o aplicaciones, para que elija la más conveniente según sus posibilidades y requerimientos. También se encarga de chequear el estado del vehículo. Se hacen cambios de faros, focos, lunas, mantenimiento y colocación de baterías sin ningún costo.

Específicamente en las baterías, cuando éstas han presentado problemas se comprueba carga, ácido, y se las envía al proveedor para el chequeo respectivo. Mientras tanto se entrega al cliente una batería en reposición hasta recibir una respuesta y no paralizar el vehículo.

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 19-01-11

Fecha: 19-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

**E.5
1/2**

PROCEDIMIENTO NO. 7: Evaluar si se da respuesta a los reclamos de los clientes en relación a calidad y entrega de los productos.

PROCEDIMIENTO NO. 8: Verificar si se repone al cliente el repuesto cuando el diagnóstico así lo determina.

APLICACIÓN:

Se solicitó al encargado del área, proporcione los comprobantes por reclamos de clientes para todo el período 2010.

Mediante el análisis de los documentos se determinó que los reclamos de los clientes son básicamente por defectos en las baterías, puesto que este producto cuenta con garantía de fábrica. El tiempo que tarda la empresa en dar una respuesta al cliente es en promedio 8 días, el cual está en función de lo que tarda el proveedor en realizar los análisis. Siempre que el diagnóstico determina el desperfecto es por causas de fabricación, se reciben del proveedor nuevas baterías para ser entregadas al cliente.

Total de reclamos de clientes: 17 reclamos

1) # de reclamos atendidos		17
2) # de reclamos recibidos	E.5.1	17
3) total de reposiciones enviadas por proveedor		11
4) total reposiciones entregadas al cliente		11

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

INDICADOR 1: Atención de reclamos

$$\text{Atención de reclamos} = \frac{\# \text{ de reclamos atendidos}}{\# \text{ de reclamos recibidos}}$$

$$\text{Atención de reclamos} = \frac{17}{17}$$

$$\text{Atención de reclamos} = 100\%$$

De los 17 reclamos de clientes recibidos por el área, la empresa logró atender a la totalidad de los mismos.



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

E.5
2/2

INDICADOR 2: Reposiciones efectivas por defecto de fábrica

$$\begin{aligned} \text{Reposiciones efectivas por defecto de fábrica} &= \frac{\text{Total reposiciones entregadas al cliente}}{\text{total de reposiciones enviadas por proveedor}} \\ \text{Reposiciones efectivas por defecto de fábrica} &= \frac{11}{11} \\ \text{Reposiciones efectivas por defecto de fábrica} &= 100\% \end{aligned}$$

Cuando el diagnóstico del proveedor ha determinado que la causa de la falla es por defecto de fábrica, envían a la empresa un nuevo producto para que sea entregado al cliente. La empresa ha cumplido al 100% con esta actividad.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 19-01-11

Fecha: 19-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

**E.5.1
1/2**

RECLAMOS DE CLIENTES

No.	Comp.	FECHA DE RECLAMO	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA DEL PROVEEDOR	ACCIÓN DE LA EMPRESA	FECHA DE RESPUESTA AL RECLAMO	TIEMPO DE RESPUESTA
1	42	05-01-10	Batería Ecuador defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	11-01-10	6 días
2	43	11-01-10	Batería Ecuador defectuosa	Batería recargada	Entrega batería misma	19-01-10	8 días
3	44	13-02-10	Batería Ecuador defectuosa	Batería recargada	Entrega batería misma	17-02-10	4 días
4	45	08-03-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	15-03-10	7 días
5	46	15-03-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	17-03-10	2 días
6	47	15-03-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	18-03-10	3 días
7	48	29-03-10	Batería MAC defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	02-04-10	4 días
8	49	05-04-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	09-04-10	4 días
	50	ANULADO					
9	51	12-04-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega batería nueva	14-04-10	2 días



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

E.5.1
2/2

RECLAMOS DE CLIENTES

No.	Comp.	FECHA DE RECLAMO	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA DEL PROVEEDOR	ACCIÓN DE LA EMPRESA	FECHA DE RESPUESTA AL RECLAMO	TIEMPO DE RESPUESTA
10	52	12-04-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega nueva batería	14-04-10	2 días
11	53	16-04-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega nueva batería	30-04-10	14 días
12	54	13-05-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega nueva batería	28-05-10	15 días
13	55	07-06-10	Batería Bosch defectuosa	Batería recargada	Entrega misma batería	15-06-10	8 días
14	56	08-06-10	Batería Bosch defectuosa	Batería recargada	Entrega misma batería	16-06-10	5 días
15	57	09-07-10	Batería MAC defectuosa	Batería recargada	Entrega misma batería	13-07-10	4 días
16	58	13-07-10	Batería Bosch defectuosa	Defecto de fábrica. Envía nueva batería.	Entrega nueva batería	23-07-10	10 días
17	59	16-07-10	Batería Bosch defectuosa		Entrega misma batería con carga	17-01-10	1 día

Elaborado por: Andrea Pavón


Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 19-01-11

Fecha: 19-01-11


5.2.6. ÁREA DE CONTABILIDAD

5.2.6.1. Evaluación del Control Interno del Área de Contabilidad

		<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-CONTABILIDAD</p>				<p>F.1 1/1</p>	
Nombre del personal entrevistado: Adolfo Naranjo Cargo del personal entrevistado: Contador Fecha: 11-01-2011							
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	Óptimo	Obtenido		
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10		
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?		x	10	0		
3	¿Las funciones del encargado de contabilidad se encuentran separadas de las demás áreas?	x		10	10		
4	¿Se utiliza principios y normas técnicas contables para el registro de las operaciones?	x		10	10		
5	¿Existen archivos organizados relacionados con la información contable?	x		8	8		
6	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?		x	10	0		
7	¿Se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros?		x	8	0		
8	¿Se realiza la declaración y pago oportuno de las obligaciones tributarias?		x	10	0		
				76	38		
				100%	50%		
Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 11-ene-2011				Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 11-ene-2011			

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.6.2. Medición de Riesgos del Área de Contabilidad

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- CONTABILIDAD</p>	<p>F.2</p> <p>1/1</p>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 55% debido a que la estructura y funciones del área no representan un mayor grado de complejidad; el encargado es un profesional que realiza su trabajo apegado a normas y principios contables, sin embargo no ha venido cumpliendo satisfactoriamente sus funciones .</p>																	
<p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p>																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow;">51% -75%</td> <td style="background-color: green;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </table>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-50 RC= 50%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Bajo equivalente al 50%, y el riesgo es Alto igual al 50% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p>																	
<p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control es bajo, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p>																	
<p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,55*0,50*0,15 RA= 0,0413 RA= 4,13%</p>																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
CONTABILIDAD

F.3.1
1/1

FUNCIONES DEL CONTADOR			
FUNCIONES	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
- Registrar cotidianamente las operaciones y transacciones.		X	El contador asiste máximo dos veces al mes.
- Elaborar y evaluar los estados financieros.		X	No ha elaborado estados para el período 2010.
- Realizar el análisis financiero y presentarlo a la gerencia.		X	
- Determinar los índices financieros.		X	
- Aplicar las políticas, procedimientos y principios contables.	X		
- Realizar los ajustes contables	X		Se acumulan para realizarse el fin de mes.
- Presentar reportes mensuales a la gerencia.		X	
- Elaborar conciliaciones bancarias.		X	No para todos los meses.
- Manejar un sistema de costos adecuado.	X		
- Realizar las declaraciones de impuestos oportunamente.		X	
- Cumplir las disposiciones legales.	X		
TOTAL	4	7	
Elaborado por: Andrea Pavón		Revisado por: Fernando Delgado	
Fecha: 20-01-11		Fecha: 20-01-11	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

**HA
F.3.2
1/1**

AREA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar si se realiza el proceso contable aplicando los principios contables y la normativa legal vigente.

HALLAZGO NO. 14

TÍTULO: Irregularidades en el proceso contable

Condición	<p>El contador no realiza el registro diario de las operaciones en el sistema contable, ni tampoco da seguimiento continuo a la marcha del negocio.</p> <p>Actualmente, gran parte de las transacciones son ingresadas al sistema por el encargado del área de compras, quien deja a un lado las actividades inherentes al área de su responsabilidad para cumplir con las funciones propias del contador.</p> <p>Los ajustes que deberían realizarse diariamente para garantizar la exactitud de la información que emite el sistema, son acumulados para ser procesados por el contador al finalizar el mes.</p>
Criterio	<p>La Contabilidad permite llevar el control de todas las transacciones de una organización según normas y principios contables, y así poder informar sobre los resultados obtenidos en un período determinado. De igual forma los ajustes contables deben ser realizados para llevar el saldo de una cuenta a su valor real.</p>
Causa	<p>Incumplimiento en visitar constantemente a la empresa por parte del contador, para realizar el registro diario de transacciones y ajustes, vigilar el desarrollo de las operaciones y solventar cualquier inquietud que pudiera presentarse en cuanto al manejo contable.</p>
Efecto	<ul style="list-style-type: none">- Se dispone de información inexacta e incompleta.- El encargado del área de compras realiza actividades que no son propias de su función.- Acumulación de trabajo para el contador en el fin de mes.

Conclusión:

El contador acumula trabajo por no visitar las instalaciones de la empresa constantemente para realizar el registro diario de transacciones y ajustes, trabajo que es ejecutado por el encargado de compras que tiene además que cumplir con otras actividades.

Recomendación:

Replantear con el contador actual los términos, deberes y condiciones de su contratación, y de ser necesario buscar un nuevo profesional que pueda hacerse cargo de las funciones que implican el cargo y que son necesarias para el buen desempeño de la empresa.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

**F.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Determinar la existencia de un archivo que contenga toda la información contable.

APLICACIÓN:

Se solicitó al contador, proporcione el archivo de toda la documentación contable.

Los informes que emite el sistema por ventas diarias, ingresos, y egresos son archivados conjuntamente los documentos de respaldo en sus respectivas carpetas. Comprobantes de retención, facturas de compra o venta, notas de crédito, notas de débito y las conciliaciones bancarias junto con los estados de cuenta emitidos por el banco también cuentan con archivos debidamente organizados por tipo, secuencia, o fecha.

Existe un archivo para la información requerida por el SRI, como: el RUC, notificaciones, formularios y comprobantes de pago electrónico, el estado de resultados y el balance general.

HALLAZGO

Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

**F.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 5: Evaluar si el encargado realiza las conciliaciones bancarias mensualmente.

APLICACIÓN:

Se inspeccionó en el archivo que proporcionó el contador, las conciliaciones bancarias elaboradas para el período 2010, y se evaluó también la fecha en que fueron realizadas.

La empresa tiene determinado que el contador debe preparar una conciliación por mes.

1) conciliaciones realizadas	F.5.1	7
2) conciliaciones por año		12

HALLAZGO

**HA
F.5.2**

INDICADOR: Elaboración de conciliaciones

$$\text{Elaboración de conciliaciones} = \frac{\text{conciliaciones realizadas}}{\text{conciliaciones por año}}$$

$$\text{Elaboración de conciliaciones} = \frac{7}{12}$$

$$\text{Elaboración de conciliaciones} = 58,33\%$$

El contador ha elaborado las conciliaciones bancarias para 7 meses, lo que equivale a una ejecución del 58,33%.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

F.5.1
1/1

ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS

NO.	MES	CONCILIACION ELABORADA		FECHA DE ELABORACIÓN
		SI	NO	
1	Enero		X	
2	Febrero		X	
3	Marzo		X	
4	Abril		X	
5	Mayo	X		08/08/2010
6	Junio	X		14/08/2010
7	Julio	X		14/08/2010
8	Agosto	X		16/09/2010
9	Septiembre	X		17/10/2010
10	Octubre	X		27/11/2010
11	Noviembre	X		15/12/2010
12	Diciembre		X	
		7	5	

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

HA
F.5.2
1/1

AREA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO NO. 5: Evaluar si el encargado realiza las conciliaciones bancarias mensualmente.

HALLAZGO NO. 15

TÍTULO: Incumplimiento en la realización de conciliaciones bancarias periódicas.

Condición	No se elaboraron las conciliaciones bancarias para el período 2010 correspondientes a los meses de enero, febrero, marzo, abril y diciembre, lo que representa un incumplimiento del 41,67%.
Criterio	La conciliación bancaria es un proceso y una herramienta efectiva de control interno del efectivo, que consiste en revisar, confrontar y conciliar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares de la empresa, con los valores contenidos en el extracto bancario enviado por la institución financiera.
Causa	El contador acumula trabajo que debería ir realizando diariamente para el fin de mes, y la cantidad de pendientes le impide cumplir a tiempo con la elaboración de la conciliación bancaria.
Efecto	No se dispone de saldos conciliados de los valores que la empresa tiene registrados en los auxiliares de movimientos de la cuenta corriente con los valores que el banco suministra, y por lo tanto se desconoce si existen diferencias y las causas por las que se presentaron.

Conclusión:

El contador acumula su trabajo al fin de mes y no elabora oportunamente la conciliación bancaria que permita conocer las diferencias existentes y los motivos por los cuales ocurrieron los faltantes o sobregiros.

Recomendación:

Solicitar al contador entregue a la administración de la empresa hasta el 5 del mes subsiguiente las conciliaciones bancarias con sus respectivos anexos.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

**F.6
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 6: Verificar si se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros.

APLICACIÓN:

Se inspeccionó en el archivo que proporcionó el contador, en busca de los estados e indicadores financieros.

La empresa tiene determinado que el contador debe preparar los estados e índices financieros cada mes.

3) estados financieros elaborados	F.6.1	0
4) estados financieros por año		12

HALLAZGO

**HA
F.6.2**

INDICADOR: Elaboración de estados e indicadores financieros

$$\text{Elaboración de estados e indicadores financieros} = \frac{\text{estados financieros elaborados}}{\text{estados financieros por año}}$$

$$\text{Elaboración de estados e indicadores financieros} = \frac{0}{12}$$

$$\text{Elaboración de estados e indicadores financieros} = 0\%$$

El resultado indica total incumplimiento del contador en lo referente a elaboración mensual de estados financieros e indicadores.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

F.6.1
1/1

ELABORACIÓN DE ESTADOS E ÍNDICES FINANCIEROS

NO.	MES	ESTADOS E ÍNDICES ELABORADOS		FECHA DE ELABORACIÓN
		SI	NO	
1	Enero		X	
2	Febrero		X	
3	Marzo		X	
4	Abril		X	
5	Mayo		X	
6	Junio		X	
7	Julio		X	
8	Agosto		X	
9	Septiembre		X	
10	Octubre		X	
11	Noviembre		X	
12	Diciembre		X	
		0	12	

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

**HA
F.6.2
1/1**

AREA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO NO. 6: Verificar si se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros.

HALLAZGO NO. 16

TÍTULO: Inobservancia en la elaboración y presentación de estados e índices financieros

Condición	<p>A partir del 2008, año en que se adoptó el sistema contable, era más factible la presentación de estados e índices financieros, puesto que estos prácticamente se generarían automáticamente por el sistema, salvo previos ajustes. Sin embargo, sólo se presentaron a la gerencia el estado de pérdidas y ganancias y el balance general para el año 2009.</p> <p>A enero de 2011, fecha de ejecución del presente trabajo de auditoría, aún no se han presentado estados financieros y mucho menos indicadores a la gerencia respecto del ejercicio 2010.</p>
Criterio	<p>Los estados financieros e indicadores deben ser elaborados al finalizar un ejercicio económico con la finalidad de conocer la situación financiera y resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un período, que sirve a la administración en la toma de decisiones después de analizar el rendimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.</p>
Causa	<p>Incumplimiento del contador en la realización de las funciones para las cuales fue contratado; y por parte de la administración, no exigir la presentación de estados e indicadores financieros.</p>
Efecto	<ul style="list-style-type: none">- Se desconoce cuál ha sido el rendimiento generado en la operación de la empresa y la evolución de la estructura financiera en un determinado período.- No se toman decisiones de inversión o financiamiento basadas en los resultados presentados en los estados financieros.

Conclusión:

El contador no da cumplimiento a la presentación de estados e indicadores financieros a la gerencia general al finalizar el ejercicio económico, para que se pueda conocer los resultados y evolución de la empresa, y se tomen decisiones de inversión y financiamiento basadas en datos reales.

Recomendación:

La administración debe exigir al contador el cumplimiento de sus funciones, siendo una de ellas la presentación de estados financieros y sus respectivos análisis hasta el 5 del mes subsiguiente.

Elaborado por: Andrea Pavón

Fecha: 20-01-11

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONTABILIDAD

**F.7
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 7: Determinar si la empresa declara y cancela oportuna y transparentemente las obligaciones tributarias.

APLICACIÓN:

En el siguiente resumen se muestra las declaraciones realizadas del impuesto al valor agregado y de las retenciones en la fuente del impuesto a la renta para el ejercicio 2010.

Se inspeccionó en el archivo que proporcionó el contador, en busca de los estados e indicadores financieros.

La empresa tiene determinado que el contador debe preparar los estados e índices financieros cada mes.

5) # períodos declarados y pagados a tiempo	F.7.1	9
6) # períodos de declaración de impuestos		12

HALLAZGO

**HA
F.7.2**

INDICADOR: Cumplimiento tributario

$$\begin{aligned} \text{Cumplimiento tributario} &= \frac{\# \text{ períodos declarados y pagados a tiempo}}{\# \text{ períodos de declaración de impuestos}} \\ \text{Cumplimiento tributario} &= \frac{9}{12} \\ \text{Cumplimiento tributario} &= 75\% \end{aligned}$$

El 75% de las declaraciones y pago de impuestos se está haciendo fuera del plazo que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE CONTABILIDAD

F.7.1
1/1

DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS

MES	FECHA MAXIMA DE DECLARACIÓN	DECLARACIÓN		PAGO		DECLARACIÓN Y PAGO A TIEMPO	
		IVA	RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IR	IVA	RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IR	SI	NO
Enero	24 febrero 2010	21/02/2010	21/02/2010	Declaración 0	24/02/2010	X	
Febrero	24 marzo 2010	23/03/2010	23/03/2010	23/03/2010	23/03/2010	X	
Marzo	24 abril 2010	21/04/2010	21/04/2010	Declaración 0	26/04/2010		X
Abril	24 mayo 2010	21/05/2010	28/05/2010	Declaración 0	31/05/2010		X
Mayo	24 junio 2010	23/06/2010	23/06/2010	24/06/2010	24/06/2010	X	
Junio	24 julio 2010	21/07/2010	21/07/2010	Declaración 0	22/07/2010	X	
Julio	24 agosto 2010	22/08/2010	22/08/2010	23/08/2010	23/08/2010	X	
Agosto	24 septiembre 2010	22/09/2010	22/09/2010	Declaración 0	23/09/2010	X	
Septiembre	24 octubre 2010	23/10/2010	23/10/2010	25/10/2010	25/10/2010		X
Octubre	24 noviembre 2010	23/11/2010	23/11/2010	24/11/2010	24/11/2010	X	
Noviembre	24 diciembre 2010	17/12/2010	17/12/2010	Declaración 0	21/12/2010	X	
Diciembre	24 enero 2011	15/01/2011	15/01/2011	Declaración 0	17/01/2011	X	
TOTAL						9	3

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO

HA
F.7.2
1/1

AREA: Contabilidad

PROCEDIMIENTO NO. 7: Determinar si la empresa declara y cancela oportuna y transparentemente las obligaciones tributarias.

HALLAZGO NO. 17

TÍTULO: Irregularidades en la declaración y pago oportuno de obligaciones tributarias

Condición	A excepción de la declaración de las retenciones en la fuente del impuesto a la renta de abril del 2010, los impuestos se han declarado antes de la fecha máxima que se tiene para el efecto; mientras que se observa retraso en el pago de impuestos para los meses de marzo, abril y septiembre del mismo año, si se toma como límite la fecha máxima para la declaración.
Criterio	La empresa es considerada por el SRI como persona natural obligada a llevar contabilidad, por lo que está obligada a la declaración mensual de: 1) impuesto al valor agregado, y 2) retenciones en la fuente del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado, hasta el 24 del mes siguiente al de la declaración según el noveno dígito del RUC. De igual forma debe presentar la declaración del impuesto a la renta, hasta el 24 de marzo, conforme el noveno dígito del RUC.
Causa	Inadvertencia por parte del contador del calendario de pago de impuestos que tiene la empresa.
Efecto	La empresa incurre en gastos innecesarios por el pago de intereses y multas debido a las declaraciones tardías de impuestos.

Conclusión:

La empresa ha declarado y pagado los impuestos fuera del plazo de declaración establecido por la inadvertencia del contador, incurriendo así en gastos de intereses y multas de las declaraciones atrasadas.

Recomendación:

Establecer con el contador un calendario que fije fechas de presentación de las declaraciones de impuestos a la gerencia, siendo el tiempo máximo unos cinco días antes del plazo que otorga el SRI.

Elaborado por: Andrea Pavón


Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 20-01-11

Fecha: 20-01-11

5.2.7. ÁREA DE GERENCIA GENERAL

5.2.7.1. Evaluación del Control Interno del Área de Gerencia General

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-GERENCIA GENERAL</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>G.1 1/2</p> </div> </div>						
Nombre del personal entrevistado:			René Pavón			
Cargo del personal entrevistado:			Gerente General			
Fecha:			11-01-2011			
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
1	¿Existen políticas establecidas para el área?	x		10	10	
2	¿Se encuentran definidas las funciones del área?	x		10	10	
3	¿Las funciones del gerente general son independientes de las demás áreas?		x	10	0	
4	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		x	10	0	
5	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	x		6	6	No en base a métodos cuantitativos. Las evaluaciones se basan en el criterio del gerente.
6	¿Se examina el desempeño de las distintas áreas, actividades o personas?		x	8	0	
7	¿Se evalúa la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados?		x	8	0	
8	¿El gerente es el encargado de aprobar la cancelación de las obligaciones pendientes de pago?	x		10	10	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010


**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-
GERENCIA GENERAL**

**G.1
2/2**

Nombre del personal entrevistado:		René Pavón				
Cargo del personal entrevistado:		Gerente General				
Fecha:		11-01-2011				
N o	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	Óptimo	Obtenido	
9	¿Se firman los cheques de pagos previa revisión de la factura del proveedor?	x		10	10	
				82	46	
				100%	56%	
Elaborado por: Andrea Pavón			Revisado por: Fernando Delgado			
Fecha: 11-ene-2011			Fecha: 11-ene-2011			

ESCALA DE CONTROL INTERNO	Puntaje
Alta	10
Moderada	8
Baja	6

5.2.7.2. Medición de Riesgos del Área de de Gerencia General

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>MEDICIÓN DE RIESGOS- GERENCIA GENERAL</p>	<p>G.2</p> <p>1/1</p>															
<p>RIESGO INHERENTE</p> <p>Se considera un riesgo inherente equivalente al 49% debido a que sobre el área recae la responsabilidad de velar por la correcta gestión de las demás áreas y por garantizar el cumplimiento del plan estratégico.</p>																	
<p>RIESGO DE CONTROL</p> <p>Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:</p>																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1 – 50%</td> <td style="background-color: yellow;">51% -75%</td> <td style="background-color: green;">76%-100%</td> </tr> <tr> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </table>			RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51% -75%	76%-100%	BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA		
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51% -75%	76%-100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
CONFIANZA																	
<p>Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido RC= 100-56 RC= 44%</p> <p>Entonces el nivel de confianza es Moderado equivalente al 56%, y el riesgo también es Moderado del 44% sobre el que se deberían aplicar mayores controles.</p>																	
<p>RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se estable un riesgo de detección del 15%, debido a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que le permite aplicar procedimientos adecuados para obtener evidencia válida.</p>																	
<p>RIESGO DE AUDITORÍA</p> <p>RA= RI* RC* RD RA= 0,49*0,44*0,15 RA= 0,0323 RA= 3,23%</p>																	
<p>Elaborado por: Andrea Pavón Fecha: 12-ene-2011</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado Fecha: 12-ene-2011</p>															



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE GERENCIA GENERAL

**G.3.1
1/1**

FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

FUNCIONES	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Representar legalmente a la empresa ante las entidades con quienes mantiene relaciones.	X		El gerente interviene en otras áreas como se muestra a continuación:
Realizar todos los actos y contratos necesarios para el cumplimiento del fin social.	X		
Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y políticas.	X		
Organizar a las unidades y personas dentro de la empresa.		X	
Planear, dirigir y coordinar todas las actividades.		X	
Supervisar y controlar al personal que está bajo su cargo.	X		
Evaluar el desempeño de los miembros de la empresa.		X	
Evaluar la gestión de la empresa en base de los resultados alcanzados.		X	
Formular las políticas, principios bajo los cuales ha de actuar la empresa.	X		
Vigilar el cumplimiento de principios, políticas, objetivos y estrategias.		X	
Aprobar la cancelación de obligaciones pendientes de pago.	X		
Firmar cheques para cancelar obligaciones.	X		
TOTAL	7	5	


ÁREA	RESPONSABILIDAD
Servicio al Cliente	Encargado
Compras	Colaborador
Crédito y Cobranzas	Encargado
Ventas por Almacén	Colaborador

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 21-01-11

Fecha: 21-01-11

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>G.3.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Gerencia General</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que exista una adecuada división y distribución de funciones.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 18</p>		
<p>TÍTULO: Inadecuada división y distribución de funciones.</p>		
<p>Condición</p>	<p>El gerente no cumple satisfactoriamente con todas las funciones que implican su cargo, debido a que interviene además como encargado del área de Servicio al Cliente, y de Crédito y Cobranzas; y colabora en Compras y Ventas por Almacén.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Una adecuada división y distribución de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo, y que cumpla con todas sus responsabilidades.</p>	
<p>Causa</p>	<p>No se ha dado la suficiente importancia al establecimiento y observancia del control de una adecuada división y distribución de funciones, debido a que son apenas tres personas las que trabajan permanentemente en la empresa, y se ven en la necesidad de colaborar en otras áreas.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>Dado que el gerente general es el encargado del área Crédito y Cobranzas y de Servicio al Cliente, y presta su colaboración en Compras y Ventas por Almacén, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente el trabajo de su rol principal que es dirigir a la empresa en calidad de gerente.</p>	
<p>Conclusión:</p>		
<p>No existe una adecuada división y distribución de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.</p>		
<p>Recomendación:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Gerencia General, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de objetivos y funciones de las distintas áreas, 2) planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, 3) coordinar las áreas, 4) dirigir acciones de mejora, 5) crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores, entre otras. - Formular un nuevo organigrama estructural y funcional que considerando el tamaño actual de la empresa, agrupe de mejor forma las funciones por área. 		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>	<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>	
<p>Fecha: 21-01-11</p>	<p>Fecha: 21-01-11</p>	



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE GERENCIA GENERAL

**G.4
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar si se proporciona el seguimiento adecuado de principios, políticas, objetivos, estrategias y desempeño de las distintas áreas, actividades y personas dentro de la empresa.

PROCEDIMIENTO NO. 5: Determinar si se evalúan la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados y a través del uso de indicadores.

PROCEDIMIENTO NO. 6: Evaluar si se revisa el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.

APLICACIÓN:

Se formuló preguntas al gerente con el objeto de conocer si está informado de los objetivos que persigue la empresa, y cuáles de ellos se han podido alcanzar.

Persona encuestada: Sr. René Pavón

Cargo: Gerente General

Preguntas:

3. ¿Cuáles son los objetivos planteados para la empresa?
4. ¿Cuántos objetivos se han alcanzado en base a la evaluación de resultados?

Respuestas:

3) Objetivos alcanzados	G.4.1	0
4) Objetivos definidos		4

HALLAZGO

**HA
G.4.2**

INDICADOR: Objetivos

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}}$$

$$\text{Objetivos} = \frac{0}{4}$$

$$\text{Objetivos} = 0\%$$

A pesar que se tiene conocimiento de los objetivos que persigue la empresa, no se ha podido realizar evaluaciones para constatar si los mismos se están logrando según lo especificado. Misma situación ocurre con estrategias, principios, desempeño de áreas o personas. No se emplean indicadores y consecuentemente no es posible tampoco establecer comparaciones entre los resultados logrados entre las áreas y personas, o entre la empresa y la competencia.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 21-01-11

Fecha: 21-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN


Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE GERENCIA GENERAL

G.4.1
1/1

OBJETIVOS EMPRESARIALES

OBJETIVOS	CONOCE		EVALUACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Objetivo General					
Comercializar baterías, bandas, motores de arranque, alternadores, faros, focos y demás repuestos y accesorios automotrices de las más reconocidas marcas a precios accesibles, brindando un servicio personalizado y soluciones eficientes a sus clientes, sean estos personas naturales o empresas jurídicas.	X			X	Se conocen objetivos, estrategias, principios y valores. En ningún caso se han hecho evaluaciones de resultados cuantitativas.
Objetivos Específicos					
Supervivencia: Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente con una asistencia técnica y asesoramiento especializados, con un incremento anual de por lo menos el 10% sobre las ventas.	X			X	
Crecimiento y desarrollo: Ampliar la gama de productos en la línea eléctrica en la que trabaja actualmente la empresa, en el plazo de un año y diversificar hacia dos nuevas líneas: autolujos y neumáticos, en el plazo de tres años.	X			X	
Utilidades: Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.	X			X	
Elaborado por: Andrea Pavón	Revisado por: Fernando Delgado				
Fecha: 21-01-11	Fecha: 21-01-11				

	<p>“Repuestos y Baterías Bosch”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p>	<p>HA</p> <p>G.4.2</p> <p>1/1</p>
<p>AREA: Gerencia General</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 4: Verificar se se proporciona el seguimiento adecuado de principios, políticas, objetivos, estrategias y desempeño de las distintas áreas, actividades y personas dentro de la empresa.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 5: Determinar si se evalúan la gestión de la empresa mediante los resultados alcanzados y a través del uso de indicadores.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO NO. 6: Evaluar si se revisa el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.</p>		
<p>HALLAZGO NO. 19</p>		
<p>TÍTULO: Problemas para evaluar el desempeño administrativo y financiero</p>		
<p>Condición</p>	<p>El gerente conoce los objetivos, políticas, principios y estrategias de la empresa. Sin embargo, únicamente se han realizado evaluaciones cualitativas respecto al plan estratégico de la organización, al desempeño de las áreas y personas, y en relación a la situación de “Repuestos y Baterías Bosch” frente a la competencia.</p> <p>Para el efecto de evaluar la situación económico-financiera y gestión de la empresa no se utilizan estados e indicadores financieros y muchos menos índices de gestión.</p>	
<p>Criterio</p>	<p>Toda empresa debe diseñar y aplicar un plan estratégico para el logro de objetivos y metas planteadas, donde se establezcan las actividades y decisiones que orientan la marcha de la organización hacia la gestión excelente.</p>	
<p>Causa</p>	<p>La gerencia no dispone de la información financiera que le permita conocer el progreso de la empresa durante un determinado tiempo. Tampoco se han establecido indicadores para evaluar el desempeño de la administración en todos los niveles de la organización.</p>	
<p>Efecto</p>	<p>El gerente desconoce si la empresa ha evolucionado o no positivamente a través del tiempo, sea en el aspecto económico- financiero o en lo relacionado a gestión administrativa eficiente.</p>	
<p>Conclusión:</p> <p>La gerencia no ha podido determinar exactamente cuál ha sido el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa en un determinado tiempo, al igual que el desempeño administrativo, debido a que no dispone de los informes e indicadores que le permitan realizar dichas evaluaciones de forma más objetiva.</p>		
<p>Recomendación:</p> <p>Fijar y utilizar indicadores para medir la gestión empresarial.</p>		
<p>Elaborado por: Andrea Pavón</p>		<p>Revisado por: Fernando Delgado</p>
<p>Fecha: 21-01-11</p>		<p>Fecha: 21-01-11</p>



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

ÁREA DE GERENCIA GENERAL

**G.5
1/1**

PROCEDIMIENTO NO. 7: Evaluar si el gerente es el encargado de aprobar la cancelación de las obligaciones pendientes de pago.

PROCEDIMIENTO NO. 8: Verificar que el pago de los cheques se realice con el respaldo de la factura del proveedor.

APLICACIÓN:

Los originales de las facturas de proveedores pendientes de pago son enviados al gerente para que revise el documento y apruebe su cancelación.

Toda cancelación de facturas a proveedores se realiza mediante cheque de la cuenta bancaria de la empresa. El único responsable de girar y firmar cheques es el gerente.

Una vez hecho el cheque, se elabora en el sistema contable el respectivo comprobante de egreso, al que se adjunta el original de la factura pagada, para que luego sean archivados.

Se obtuvo una muestra de 25 facturas de compra canceladas para observar si se cumple lo mencionado anteriormente.

1) facturas de compra canceladas con autorización	G.5.1	25
2) facturas de compra canceladas		25

HALLAZGO

**Aplicados los
procedimientos de
auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos
de mencionar**

INDICADOR: Aprobación de cancelaciones

$$\text{Aprobación de cancelaciones} = \frac{\# \text{ facturas de compra canceladas con autorización}}{\# \text{ facturas de compra canceladas}}$$

$$\text{Aprobación de cancelaciones} = \frac{25}{25}$$

$$\text{Aprobación de cancelaciones} = 100\%$$

El total de las cancelaciones a proveedores fueron aprobadas por el gerente. Dado que es el único encargado de girar los cheques, primero se percata de revisar el documento que respalda el pago.

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 21-01-11

Fecha: 21-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ÁREA DE GERENCIA GENERAL

G.5.1
1/1

PAGO DE FACTURAS AUTORIZADOS

NO.	PROVEEDOR	NO. FACTURA	AUTORIZACIÓN		NO.	PROVEEDOR	NO. FACTURA	AUTORIZACIÓN	
			SI	NO				SI	NO
1	Jaroma	1244609	X		14	Casa Araujo	27791	X	
2	Avicar	165583	X		15	Gamapartes	9994	X	
3	Jaral	22944	X		16	Gualotuña José Luis	2365	X	
4	Impocatalonia	13362	X		17	Remica	745001	X	
5	Tecnova	219752	X		18	Freno Seguro	15925	X	
6	Reasa	7735	X		19	Baterías Ecuador	48963	X	
7	Remica	103367	X		20	Incorea	14635	X	
8	Ecuacarbones	10595	X		21	Reasa	7495	X	
9	Hivimar	284981	X		22	Ivan Bohman	13199	X	
10	Tecnova	198690	X		23	Tecnova	214094	X	
11	Latina Importadora	16629	X		24	Promesa	78223	X	
12	Cetivehículos	13078	X		25	Importadora Tejada	7945	X	
13	Deporpas	70324	X				TOTAL	25	0

Elaborado por: Andrea Pavón

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 21-01-11

Fecha: 21-01-11

5.3. FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante la realización del examen de auditoría se comunicarán a la administración mediante la entrega del informe respectivo.

Los hallazgos encontrados están sustentados en evidencia susceptible de comprobación y deberán ser discutidos y analizados con el personal involucrado, para garantizar su aceptación y que las recomendaciones planteadas sean puestas en práctica, con la finalidad de lograr mejoras en el desempeño de la empresa en términos de eficacia, eficiencia y economía.

5.3.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE AUDITORÍA

**AUDIDATOS
AUDITORES INDEPENDIENTES**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA REPUESTOS Y
BATERÍAS BOSCH, UBICADA EN LA CIUDAD DE MACHACHI-
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

Áreas Auditadas:

- Gerencia General
- Contabilidad
- Compras
- Crédito y Cobranzas
- Ventas por Almacén
- Administración de Bodega
- Servicio al Cliente

Período: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

INDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN	213
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	214
Motivo del Examen	214
Objetivos del Examen	214
Alcance	214
Indicadores Utilizados	215
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	217
Antecedentes	217
Misión	217
Visión	217
Base legal	217
Estructura Orgánica	218
Objetivos	218
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR ÁREA EXAMINADA	219
Área de Compras	219
Área de Administración de Bodega	221
Área de Crédito y cobranzas	222
Área de Ventas por Almacén	224
Área de Servicio al Cliente	225
Área de Contabilidad	225
Área de Gerencia General	227

CARTA DE PRESENTACIÓN

Machachi, 28 de enero de 2011

Señor René Pavón Vinueza

GERENTE GENERAL

REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH

Presente.-

De mis consideraciones;

Hemos realizado una auditoría de gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades de las áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Ventas por Almacén, Administración de Bodega, y Servicio al Cliente, para el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios y se evaluó la gestión según parámetros aplicados en el proceso administrativo eficiente.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa. Dichas recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,



Andrea Pavón L.

REPRESENTANTE

AUDIDATOS

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

El trabajo de auditoría de gestión se realizó en respuesta a la necesidad de mejorar la gestión de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” y que le permitirá lograr en el futuro mejores niveles de eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos y en el logro de objetivos planteados.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Realizar la auditoría de gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, que permita determinar las oportunidades de mejora existentes en la misma, a fin de generar y aplicar indicadores de gestión tendientes a contribuir con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

Objetivos Específicos

- Evaluar la eficiencia del control interno de las Áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Administración de Bodega, Ventas por Almacén y Servicio al Cliente mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar puntos críticos de las mismas.
- Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a las áreas que componen la empresa con la incorporación de indicadores de gestión.
- Entregar un informe de auditoría de gestión que contenga recomendaciones encaminadas a lograr mejoras en la administración.

ALCANCE

Se realizará la Auditoría de Gestión a las Áreas de Gerencia General, Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranzas, Administración de Bodega, Ventas por Almacén y Servicio al Cliente de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. Las labores de auditoría para las áreas descritas empezarán el 3 de enero del 2011 y culminarán el 31 de enero del mismo año.

INDICADORES UTILIZADOS

Para la evaluación de las áreas examinadas se utilizaron indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades según se presenta a continuación:

ÁREA DE COMPRAS		
	$\text{Recepción de Cotizaciones} = \frac{\# \text{ cotizaciones recibidas de proveedores}}{\# \text{ de compras}}$	Refleja el porcentaje de compras hechas con una cotización del proveedor previa.
	$\text{Órdenes de compra elaboradas} = \frac{\# \text{ órdenes de compra}}{\# \text{ de facturas de compra}}$	Muestra el número de compras que han sido hechas con la respectiva orden de compra.
	$\text{Calidad en las compras} = \frac{\# \text{ compras sin problemas}}{\# \text{ de compras}}$	Indica el porcentaje de las compras que han sido recibidas sin problemas o errores.
	$\text{Cumplimiento de obligaciones} = \frac{\# \text{ facturas pagadas a tiempo}}{\# \text{ facturas de compras}}$	Muestra el porcentaje de compras que han sido canceladas a tiempo.
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA		
	$\text{Administración de inventarios} = \frac{\# \text{ funciones que son realizadas}}{\# \text{ funciones analizadas}}$	Es un indicador del número de funciones que están siendo cumplidas dentro del área de Administración de Bodega.
	$\text{Exactitud del inventario} = \frac{\text{ítems que no registran diferencias}}{\text{ítems sometidos a inventario}}$	Muestra el nivel de exactitud entre el registro del inventario en el sistema y el saldo real.
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS		
	$\text{Aprobación de Solicitudes de Crédito} = \frac{\text{solicitudes de crédito aprobadas}}{\text{facturas de venta a crédito}}$	Refleja el porcentaje de ventas a crédito que se han realizado con una solicitud previa del cliente.
	$\text{Eficiencia de cobranza} = \frac{\# \text{ cuentas por cobrar sin vencimiento}}{\text{total de cuentas por cobrar}}$	Señala la cantidad de cuentas por cobrar que están dentro del plazo de crédito concedido a los clientes.
ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN		
	$\text{Recepción de reclamos} = \frac{\text{reclamos direccionados al área encargada}}{\text{reclamos recibidos de el cliente}}$	Indica el porcentaje de reclamos que se han recibido y entregado al área de Servicio al Cliente para que sean atendidos.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	
Atención de reclamos = $\frac{\text{\# de reclamos atendidos}}{\text{\# de reclamos recibidos}}$	Indica la cantidad de reclamos que se han recibido y que recibieron una respuesta por parte del proveedor o de la empresa.
Reposiciones efectivas por defecto de fábrica = $\frac{\text{Total reposiciones entregadas al cliente}}{\text{total de reposiciones enviadas por proveedor}}$	Muestra la cantidad de reposiciones de baterías u otros repuestos que han sido entregadas al cliente.
ÁREA DE CONTABILIDAD	
Desempeño contable = $\frac{\text{\# funciones que son realizadas}}{\text{\# funciones analizadas}}$	El resultado es un indicador de la eficacia en el cumplimiento de las funciones designadas al contador.
Elaboración de conciliaciones = $\frac{\text{conciliaciones realizadas}}{\text{conciliaciones por año}}$	Indica si el número de conciliaciones que deberían elaborarse dentro de un período fueron realizadas.
Elaboración de estados e indicadores financieros = $\frac{\text{estados financieros elaborados}}{\text{estados financieros por año}}$	Muestra si el total de estados financieros que debían elaborarse en un período fueron realizados por el contador.
Cumplimiento tributario = $\frac{\text{\# períodos declarados y pagados a tiempo}}{\text{\# períodos de declaración de impuestos}}$	Indica si los impuestos están siendo declarados y pagados a tiempo para todas las fechas de declaración.
ÁREA DE GERENCIA GENERAL	
División y distribución de funciones = $\frac{\text{funciones que realiza el gerente}}{\text{funciones del área}}$	Refleja la eficacia en el cumplimiento de las funciones designadas para el gerente general.
Objetivos = $\frac{\text{objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}}$	Muestra el porcentaje de objetivos que han sido alcanzados de un total establecido.
Aprobación de cancelaciones = $\frac{\text{\# facturas de compra canceladas con autorización}}{\text{\# facturas de compra canceladas}}$	Indica si las cancelaciones de facturas de compra están siendo aprobadas por el gerente.

CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

“Repuestos y Baterías Bosch” es una empresa comercial, cuya actividad económica es la compra-venta de repuestos automotrices, baterías de varias marcas y otros elementos eléctricos.

La empresa atiende al mercado de consumidores finales, en la ciudad de Machachi- Provincia de Pichincha, ya sean éstos, personas naturales o jurídicas.

MISIÓN

La empresa “Repuestos y Baterías Bosch” comercializa repuestos eléctricos, accesorios y lubricantes automotrices, en la ciudad de Machachi del Cantón Mejía de la Provincia de Pichincha y su entorno. Ofrece además un servicio de mantenimiento e instalación de calidad a los vehículos de todo tipo.

VISIÓN

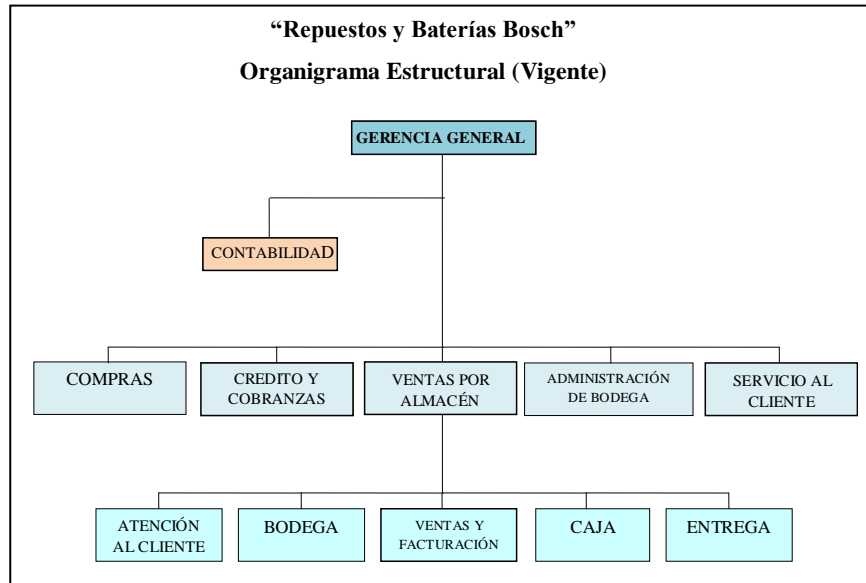
“Repuestos y Baterías Bosch” en el 2015 será una empresa importadora que distribuya la gama más completa de repuestos y accesorios eléctricos para todo tipo de vehículos e incursionará en nuevas líneas de productos y servicios con el fin de satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente.

BASE LEGAL

“Repuestos y Baterías Bosch” es una empresa comercial, cuya actividad económica es la compra-venta de repuestos automotrices, baterías de varias marcas y otros elementos eléctricos.

Se trata de una empresa unipersonal de hecho, inscrita en el Servicio de Rentas Internas (SRI), como persona natural obligada a llevar contabilidad, bajo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1701117580001, por lo que debe emitir y entregar comprobantes de venta autorizados, en todas las transacciones y presentar la declaración de impuestos en forma mensual y anual.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



OBJETIVOS

Objetivo General

Comercializar baterías, bandas, motores de arranque, alternadores, faros, focos y demás repuestos y accesorios automotrices de las más reconocidas marcas a precios accesibles, brindando un servicio personalizado y soluciones eficientes a sus clientes, sean estas personas naturales o empresas jurídicas.

Objetivos Específicos

Objetivo de Supervivencia

Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente con una asistencia técnica y asesoramiento especializados, con un incremento anual de por lo menos el 10% sobre las ventas.

Objetivo de Crecimiento y Desarrollo

Ampliar la gama de productos en la línea eléctrica en la que trabaja actualmente la empresa, en el plazo de un año y diversificar hacia dos nuevas líneas: autolujos y neumáticos, en el plazo de tres años.

Objetivo de Utilidades

Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR ÁREA EXAMINADA

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos encontrados por área auditada, y las respectivas recomendaciones, los mismos que se presentan a continuación:

A. ÁREA DE COMPRAS

A.1. Ineficiente segregación de funciones

Dado que el encargado del área de Compras también interviene en otras áreas, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente su trabajo.

No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Recomendación

A la gerencia:

Replantear las funciones del área de compras, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) verificar los volúmenes de mercadería disponibles, 2) hacer cotizaciones con varios proveedores considerando calidad y cantidad disponibles, y 3) las formas de financiamiento y entrega de mercaderías a la empresa.

A.2. Deficiente evaluación y selección de proveedores

Los proveedores no cumplen con las condiciones pactadas con la empresa, principalmente en lo referente a precios. En este sentido, algunos productos se adquieren a precios elevados y los clientes optan por buscar mejores alternativas con la competencia.

Debido a la falta de organización del área no se reciben cotizaciones escritas de los proveedores por lo que las condiciones de precios, calidad, garantía, plazos de pago, o formas de entrega, no se cumplen según lo acordado.

Recomendación*Al encargado del área de Compras:*

Receptar las cotizaciones actualizadas de los proveedores de forma escrita por lo menos cada semestre.

A.3. Problemas en la realización de compras

Insuficiente stock para ciertos productos, y para otros una gran cantidad de existencias disponibles para la venta.

Al no disponer de información sobre el stock del inventario las compras se realizan sin tomar en cuenta los requerimientos de bodega y tampoco se elabora las respectivas órdenes de compra que sirvan para evaluar las características de la mercadería adquirida.

Recomendación*Al encargado del área de Compras:*

- Requerir al área de Administración de Bodega el stock del inventario necesario, antes de hacer los pedidos al proveedor.
- Estructurar un sistema de órdenes de compra, debidamente aprobado por la Gerencia General.

A.4. Insatisfacción en la recepción de mercadería enviada por proveedores

Se evidencia gran cantidad de devoluciones de mercadería por no cumplir con los requerimientos de la empresa y consecuentemente costos por almacenamiento, transporte, control interno, entre otros.

Los proveedores envían mercadería que no satisface las necesidades de la empresa por lo que el área tiene que hacer el reclamo y consecuentemente la devolución del producto, debido en parte a la falta de mecanismos de control interno que reduzca la probabilidad de que se presenten este tipo de inconvenientes.

Recomendación*Al encargado del área de Compras:*

Encargarse de hacer los arreglos pertinentes, a fin de evitar devoluciones y costos elevados por almacenamiento, transporte y control interno (formularios, autorizaciones, evaluación física), entre otros procesos innecesarios.

A.5. Incumplimiento de las obligaciones con los proveedores

No se cumple oportunamente con los plazos de crédito otorgados por los proveedores debido a la inexistencia de un plan de cancelación de obligaciones que evite una cartera vencida representativa.

Recomendación*Al encargado del área de Compras:*

Llevar a cabo un plan de cancelación de cuentas por pagar que se ajuste a las exigencias de los proveedores y a las posibilidades de la empresa.

B. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA**B.1. Inexistencia de un sistema para la administración e información de inventarios**

La empresa debe contar con un sistema de gestión del inventario, que sirva de base para conocer el stock exacto de cada producto en forma oportuna y así poder determinar qué producto comprar, cuánto comprar, cuándo comprar, lugar de ubicación, y que sirva también como una herramienta para controlar cualquier novedad por desperfecto de la mercadería

El bodeguero no maneja un sistema para la gestión de inventarios debido a que no existe un instructivo formal y no se lo ha capacitado para tal actividad, razón por la que existen dificultades no sólo en la administración de la mercadería sino también en la generación de información útil para la toma de decisiones de otras áreas, como es Compras y la Gerencia General.

Recomendación

A la Gerencia:

Formular y poner en práctica un instructivo que establezca las normas para la gestión del inventario de mercaderías.

B.2. Incumplimiento de la toma física de inventarios periódica

La toma física de inventarios es una actividad que compara los saldos de las existencias físicas contra los registros de mercadería que se mantengan. De existir diferencias, se realizarán los ajustes contables para conciliar los nuevos saldos.

Debido al desconocimiento y por no contar con un instructivo o normativa establecida, no se han llevado a cabo tomas físicas de inventarios periódicas, es así que se dificulta fijar los saldos reales de las mercaderías y no se han realizado los ajustes contables para conciliar las diferencias que pudieran presentarse.

Recomendación

A la gerencia:

- Elaborar un instructivo o normativa que indique los procedimientos comprendidos en la toma física de inventarios.
- Instruir al personal sobre el proceso de contar físicamente el inventario y de conciliar sus saldos contables.

C. ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

C.1. Inadecuada segregación de funciones

La segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.

No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Recomendación

A la gerencia:

Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Crédito y Cobranzas, asignando únicamente atribuciones inherentes a esta función que son: 1) realizar evaluaciones de crédito a los clientes, 2) aprobar o negar solicitudes de crédito, 3) gestionar la recuperación de la cartera morosa e incobrable, y 4) elaborar informes de cartera.

C.2. Inexistencia de solicitudes de crédito

El área no emite, ni solicita a los clientes que llenen solicitudes de crédito, razón por la cual se dificulta en el futuro localizar a las personas que pidieron crédito puesto que muchos de los datos son inexactos y el volumen de la cartera incobrable o morosa va aumentando cada vez.

Requerir solicitudes de crédito a los clientes, incluso si no vayan a pedir crédito, ayuda a tener bases de datos actualizadas, con el fin de construir una base de datos actualizadas.

Recomendación

Al encargado del área de Crédito y Cobranzas:

Diseñar un formato de solicitud de crédito que se ajuste a las necesidades de la empresa, y que contenga por lo menos los siguientes puntos: nombres, actividad económica, dirección, bienes, monto de crédito, entre otros.

C.3. Limitada gestión de cuentas por cobrar

Los informes de cartera muestran los saldos de cuentas por cobrar junto con la antigüedad de los saldos de mora por cada cliente, y se constituyen en una importante herramienta para dar seguimiento a la cartera de clientes y tomar las acciones para recuperarla.

Los informes de cartera no son elaborados por el encargado y esto impide tener una visión más detallada de la composición de las cuentas por cobrar para que se tomen acciones más eficientes en función de agilizar la recuperación del efectivo y disminuir la cartera vencida de clientes.

Recomendación***Al encargado del área de Crédito y Cobranzas:***

Elaborar los informes de cartera periódicamente apoyados en las opciones que ofrece el sistema contable para generar automáticamente dicho informe.

D. ÁREA DE VENTAS POR ALMACÉN**D.1. Inadecuada segregación de funciones**

La segregación de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo.

No existe una adecuada segregación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Recomendación***A la gerencia:***

Reasignar las funciones del área de Ventas por Almacén, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función.

D.2. Falta de comunicación oportuna y coordinación de esfuerzos

Si no existe una adecuada comunicación entre el área de Ventas por Almacén con la de Administración de Bodega y Crédito y Cobranzas para confirmar la existencia de productos en bodega o la posibilidad de otorgar crédito, el proceso de ventas sufrirá de retrasos hasta despachar al cliente, y la cartera vencida e incobrable se verá incrementada.

Recomendación***A la gerencia:***

Implementar el manejo de los inventarios utilizando las herramientas que brinda el sistema contable, y capacitar al personal en esta actividad.

Al encargado del área de Ventas por Almacén

Realizar confirmaciones con el área de Crédito y Cobranzas con el fin de conocer si se puede o no otorgar crédito a un determinado cliente, una vez confirmados sus datos.

E. ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

E.1. Inadecuada segregación de funciones

Dado que el encargado del área de Servicio al Cliente es el gerente, además de ser el responsable directo de Crédito y Cobranzas, y colaborador en Compras y Ventas por Almacén, tiene una sobrecarga de funciones que le impide cumplir satisfactoriamente el trabajo propio del área y el de su rol principal que es dirigir a la empresa en calidad de gerente.

No existe una adecuada asignación de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Recomendación

A la gerencia:

Replantear las funciones del área de Servicio al Cliente, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) brindar asistencia técnica a los clientes, 2) receptar reclamos, y 3) realizar chequeos o mantenimiento de repuestos.

F. ÁREA DE CONTABILIDAD

F.1. Irregularidades en el proceso contable

La Contabilidad permite llevar el control de todas las transacciones de una organización según normas y principios contables, y así poder informar sobre los resultados obtenidos en un período determinado. De igual forma los ajustes contables deben ser realizados para llevar el saldo de una cuenta a su valor real.

El contador acumula trabajo por no visitar las instalaciones de la empresa para realizar el registro diario de transacciones y ajustes.

Recomendación***A la gerencia:***

Replantear con el contador actual los términos, deberes y condiciones de su contratación, y de ser necesario buscar un nuevo profesional que pueda hacerse cargo de las funciones que implican el cargo y que son necesarias para el buen desempeño de la empresa, por lo menos a medio tiempo.

F.2. Incumplimiento en la realización de conciliaciones bancarias periódicas

No se dispone de saldos conciliados de los valores que la empresa tiene registrados en los auxiliares de movimientos de la cuenta corriente con los valores que el banco suministra, y por lo tanto se desconoce si existen diferencias y las causas por las que se presentaron.

El contador acumula su trabajo al fin de mes y no elabora oportunamente la conciliación bancaria que permita conocer las diferencias existentes y los motivos por los cuales ocurrieron los faltantes o sobregiros.

Recomendación***A la gerencia:***

Solicitar al contador entregue a la administración de la empresa hasta el 5 del mes subsiguiente las conciliaciones bancarias con sus respectivos anexos.

F.3. Inobservancia en la elaboración y presentación de estados e índices financieros

Los estados financieros e indicadores deben ser elaborados al finalizar un ejercicio económico con la finalidad de conocer la situación financiera y resultados económicos obtenidos

El contador no da cumplimiento a la presentación de estados e indicadores financieros a la gerencia general al finalizar el ejercicio económico, para que se pueda conocer los resultados y evolución de la empresa, y se tomen decisiones de inversión y financiamiento basadas en datos reales.

Recomendación***A la gerencia:***

La administración debe exigir al contador el cumplimiento de sus funciones, siendo una de ellas la presentación de estados financieros y sus respectivos análisis hasta el 5 del mes subsiguiente.

F.4. Irregularidades en la declaración y pago oportuno de obligaciones tributarias

Inadvertencia por parte del contador del calendario de pago de impuestos que tiene la empresa.

La empresa ha declarado y pagado los impuestos fuera del plazo de declaración establecido por la inadvertencia del contador, incurriendo así en gastos de intereses y multas de las declaraciones atrasadas.

Recomendación

A la gerencia y al contador:

Establecer con el contador un calendario que fije fechas de presentación de las declaraciones de impuestos a la gerencia, siendo el tiempo máximo unos cinco días antes del plazo que otorga el SRI.

G. ÁREA DE GERENCIA GENERAL

G.1. Inadecuada división y distribución de funciones.

No existe una adecuada división y distribución de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

Una adecuada división y distribución de funciones constituye un control importante que reduce el riesgo de que una persona pueda cometer u ocultar errores o fraudes en la realización de su trabajo, y que cumpla con todas sus responsabilidades.

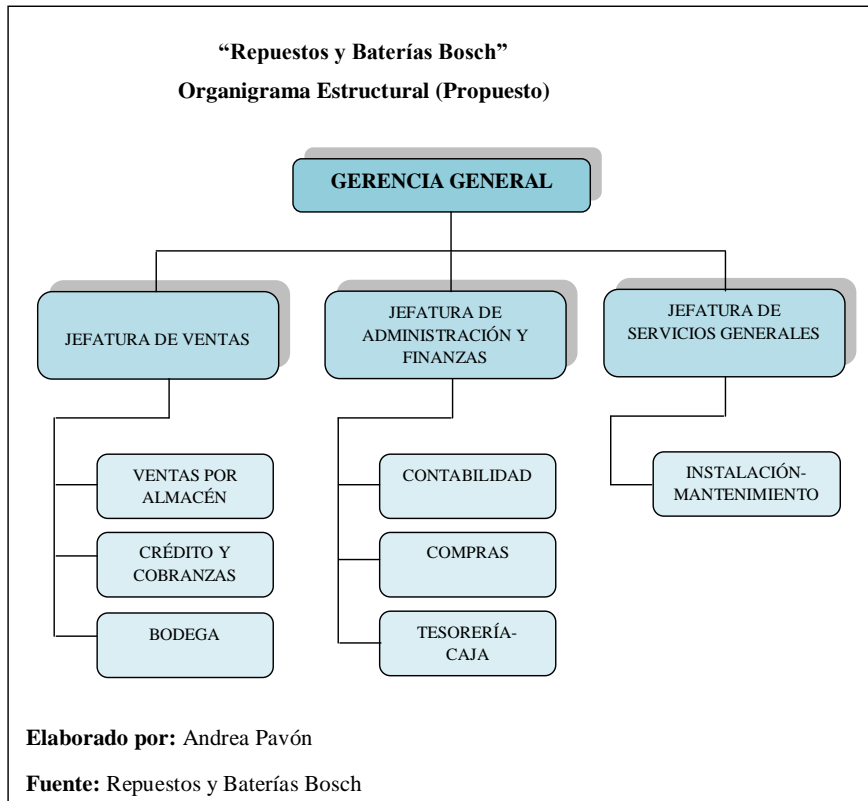
Recomendación

A la gerencia:

- Replantear las funciones del área de gerencia general, dejándole únicamente sus atribuciones inherentes a esta función que son: 1) realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de objetivos y funciones de las distintas áreas, 2) planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, 3) coordinar las áreas, 4) dirigir acciones de mejora, 5) crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores, entre otras.

- Formular un nuevo organigrama estructural y funcional que considerando el tamaño actual de la empresa, agrupe de mejor formas las funciones por área.

A continuación, se propone a la administración un organigrama estructural, mismo que ha sido elaborado en función al tamaño de la empresa, personal, y actividades que desarrolla:



G.2. Problemas para evaluar el desempeño administrativo y financiero

La gerencia no ha podido determinar exactamente cuál ha sido el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa en un determinado tiempo, al igual que el desempeño administrativo, debido a que no dispone de los informes e indicadores que le permitan realizar dichas evaluaciones de forma más objetiva.

Su crecimiento ha sido sostenido y en forma casi rudimentaria desde 1991, año en que fue creada.

Recomendación***A la gerencia:***

Fijar y utilizar indicadores para medir la gestión empresarial.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,



Andrea Pavón L.

REPRESENTANTE

AUDIDATOS

5.4. FASE IV: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, y por lo tanto requiere un seguimiento posterior al examen con la finalidad de evaluar si las recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia han sido aceptadas y se está corrigiendo las debilidades encontradas, puesto que sólo así se logrará el crecimiento deseado para la empresa.

Se comprobará que las acciones tomadas por la gerencia de la empresa “Repuestos y Baterías Bosch” se están realizando. Por lo que se sugiere que el gerente general realice un seguimiento continuo de las recomendaciones emitidas en este informe.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la tesis que propone una Auditoría de Gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la revisión realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación.

6.1. CONCLUSIONES

- Se alcanzaron los objetivos de la Auditoría de Gestión a la empresa “Repuestos y Baterías Bosch”, por cuanto se determinó las fortalezas y debilidades del control interno; se evaluó la eficacia, eficiencia y economía de las área de estudio; y en un informe se propusieron recomendaciones enfocadas a lograr mejoras en la gestión de la administración.
- “Repuestos y Baterías Bosch” cuenta con un esquema administrativo con objetivos, estrategias, políticas y funciones referenciales; sin embargo, la inobservancia de controles y una limitada gestión de la Gerencia General han impedido que estas sean aplicadas correctamente y por ende la empresa se ha venido desempeñando con bajos niveles de eficiencia, eficacia y economía en el logro de objetivos y en la administración de recursos.

- La estructura orgánica actual no es conveniente para la empresa, puesto que no considera el tamaño, disposición de recursos y actividades. Las áreas con sus respectivas funciones no están divididas correctamente del tal forman que permitan un trabajo conjunto y la coordinación de esfuerzos.
- La empresa ha venido desarrollando sus actividades de forma casi rudimentaria en relación a la experiencia y basándose en prácticas administrativas inadecuadas.
- La ejecución del trabajo de tesis constituye un importante aporte para que evaluando la gestión actual de la empresa y adoptando las recomendaciones planteadas, se oriente los esfuerzos a superar las debilidades encontradas y lograr el futuro deseado.

6.2. RECOMENDACIONES

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- Se debe analizar las debilidades encontradas durante el examen; implantar las recomendaciones planteadas en el respectivo informe que permitan mejorar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la gestión; y, realizar una evaluación posterior a la auditoría para determinar si la administración a puesto interés en corregir las ineficiencias que pudieron presentarse.

- La administración debe implantar y comunicar formalmente objetivos, políticas, estrategias y manuales que permitan guiar el desempeño de sus integrantes.

- Se recomienda adoptar un nuevo organigrama estructural más acorde a la realidad y necesidades de la empresa, en función de mejorar el trabajo y coordinación de esfuerzos y resultados por área.

- Se propone actualizar conocimientos y capacitar al personal en relación a nuevas y correctas prácticas administrativas. De ser necesario, contratar a un profesional que con adecuado criterio brinde soporte continuo sobre prácticas sanas de administración.

- La Escuela Politécnica debe continuar apoyando la realización de trabajos de auditoría, como herramienta útil para mejorar la gestión de las empresas y lograr los objetivos y visión que tienen de un futuro.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Archivo Corriente.- Documentos de trabajo originado por el auditor en el transcurso del examen. Incluyen el último informe de auditoría y los papeles de trabajo (programas, cuestionarios, hojas de hallazgos, etc.).

Archivo Permanente o Continuo.- Documentación o registros de propiedad de la empresa. No varían de un período al otro y contienen la información que es útil para exámenes posteriores. Incluye: base legal, manual de procedimientos y funciones, organigramas, plan de cuentas, instructivos, reglamentos, estatutos, escrituras, contratos, estados financieros y notas aclaratorias, informes de auditoría, actas de junta del directorio.

Auditoría de Gestión.- Es el examen sistemático, detallado que se realiza a una entidad de forma independiente por un auditor, asesorado por profesionales de otras disciplinas cuando sea necesario, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el manejo de recursos y logro de objetivos, y emitir recomendaciones para posibles mejoras.

Causa.- Es la razón por la que se da la diferencia entre la condición y el criterio.

Condición.- Es la situación actual encontrada por el auditor dentro de la entidad.

Control Interno.- Son los métodos y medidas adoptadas por la empresa para salvaguardar sus activos y la confiabilidad de la información frente a fraudes y errores, así como el cumplimiento de leyes y normas.

Criterio.- Es el estándar, la norma, el principio adecuado, con el que se compara la condición.

Cuestionario.- Lista de preguntas dirigidas a los funcionarios de la entidad para evaluar las áreas de interés.

Ecología.- Evaluación del entorno natural, impacto ambiental y soluciones reales a situaciones.

Economía.- Condición que evalúa la adquisición de bienes y servicios de calidad, al menor costo posible y en el momento oportuno.

Efecto.- Es el resultado negativo encontrado debido a la condición, traducida a pérdidas, desperdicios, o poca efectividad.

Eficacia.- Medición del logro de los objetivos propuestos.

Eficiencia.- Lograr los objetivos optimizando los recursos.

Ética.- Evaluación de la conducta del personal en comparación con las normas de buena conducta, leyes, deberes. Se refiere a la moral de la conducta humana.

Evidencia.- Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría. La evidencia debe ser suficiente, competente, relevante y pertinente para que sea considerada de utilidad.

Flujograma.- Es un gráfico que permite representar de forma ordenada las operaciones a realizarse en un proceso.

Hallazgo de Auditoría.- Situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en áreas consideradas como críticas. El hallazgo está compuesto por cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto, que constituyen los comentarios del informe.

Indicadores de Gestión.- Son medidas utilizadas para controlar el desempeño objetivo de las actividades institucionales sobre la base de estándares actuales y poder gestionar con el propósito de mejorar una situación.

Informe de Auditoría.- Es el producto final del trabajo realizado por el auditor con el cual se pone a conocimiento de la administración de forma objetiva los problemas encontrados y las soluciones planteadas para cada situación.

Microempresa.- Es una empresa de tamaño pequeño, conformada por un máximo de 10 empleados, con bajos niveles de facturación.

Organigrama.- Descripción gráfica de la estructura de los puestos de trabajo, sus relaciones y las actividades que realizan las personas.

Papel de Trabajo.- Es el documento donde se registran las técnicas y procedimientos de auditoría aplicados, las pruebas realizadas, los datos obtenidos y las conclusiones alcanzadas.

Procedimiento de Auditoría.- Conjunto de técnicas que deben ser aplicadas de forma ordenada y metodológica para lograr el objetivo de la revisión de un área específica, una partida o un grupo de hechos.

Productividad.- Relación existente entre bienes y servicios producidos y los recursos empleados para obtener dicha producción.

Programa de Trabajo.- Es la secuencia de pasos que han de darse en la auditoría de forma objetiva en base a programas generales observando todos los procedimientos de auditoría.

Pruebas de Cumplimiento.- Orientadas a los procesos administrativos de la compañía. Se aplican en auditorías de gestión, operativas, administrativas, y también en auditorías financieras.

Pruebas Sustantivas.- Aquellas que se aplican al registro contable en el movimiento y en el saldo. Se aplican en auditorías de tipo financieras.

Riesgo de Auditoría.- Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

Riesgo de Control.- Es la probabilidad que se presente un error por no haber sido detectado ni corregido por los mecanismos y actividades de control interno de la empresa. Al igual que el riesgo inherente, está fuera del control del auditor.

Riesgo de Detección.- Posibilidad de que un error no sea detectado por los procedimientos de auditoría desarrollados y aplicados por el auditor. Este riesgo si puede ser controlado por el auditor, dependiendo de la forma en que se diseñan y ejecutan los procedimientos de auditoría.

Riesgo Inherente.- Propio de la naturaleza del negocio o de la naturaleza de las cuentas y por lo tanto no puede ser controlado por el auditor.

Riesgo.- Es la probabilidad de que ocurra un evento o no y como consecuencia de este evento se verán afectados los objetivos de la organización.

Técnica de Auditoría.- Son los métodos que utilizará el auditor para comprobar la veracidad de la información.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS Alvin, ELDER Randal y BEASLEY Mark; Auditoría: Un Enfoque Integral; Editora Pearson Prentice Hall; Decimoprimer Edición; México 2007.
- BATEMAN Thomas y SNELL Scott; Administración: Una ventaja competitiva; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; México, sin año.
- CHIRIBOGA Alberto; Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano: Glosario de términos financieros y bancarios; Primera Edición; Quito-Ecuador, sin año.
- COMISIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL; Auditoría Operacional; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; México 2003.
- FRANKLIN F. Enrique B.; Auditoría Administrativa; Editorial McGraw-Hill; México 2001.
- MALDONADO E. Milton K.; Auditoría de Gestión; Editora Luz de América; Segunda Edición; Quito-Ecuador 2001.
- MENDÍVIL E. Víctor M.; Elementos de Auditoría; Editorial ECAFSA; Cuarta Edición; México 2000.
- SANTILLANA Juan; Auditoría Interna Integral: Administrativa, operacional y financiera; Compañía Editorial Electro-Comp. Segunda Edición; México 2002.
- WHITTINGTON Ray y PANY Kurt; Auditoría: Un Enfoque Integral; Editorial McGraw-Hill; Decimosegunda Edición; Colombia 2003.

- WHITTINGTON Ray y PANY Kurt; Principios de Auditoría; Editorial McGraw-Hill; Decimocuarta Edición; México 2005.
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Internacionales de Auditoría
- Normas de Control Interno
- PAVÓN Luz Alejandra; Tesis: Diseño de la Estructura Administrativa-Financiera y un Modelo de Inventarios para la empresa Repuestos y Baterías Bosch; 2004.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS; pág.web: www.sri.gov.ec
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; pág.web: www.bce.fin.ec
- www.gestiopolis.com
- www.google.com
- www.wikipedia.com