

# 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*

**DIRECTOR:**

*Dr. Alcívar Carrillo*

**CODIRECTOR:**

*Dra. Cleopatra Martínez*

Sangolguí, marzo 2011

REPUESTOS  
Y BATERÍAS



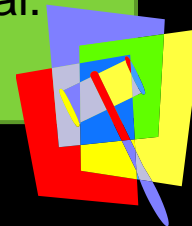
**BOSCH**

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

# BASE LEGAL

- Empresa comercial / unipersonal.
- RUC: 1701117580001



# OBJETIVOS



## OBJETIVO GENERAL

- Comercializar repuestos y accesorios automotrices de las más reconocidas marcas a precios accesibles, brindando un servicio personalizado y soluciones eficientes a sus clientes.

## OBJETIVO DE SUPERVIVENCIA

- Mejorar el nivel de servicio y atención al cliente, con un incremento anual de por lo menos el 10% sobre las ventas.

## OBJETIVO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

- Ampliar la gama de productos y diversificar hacia dos nuevas líneas: autolujos y neumáticos.

## OBJETIVO DE UTILIDADES

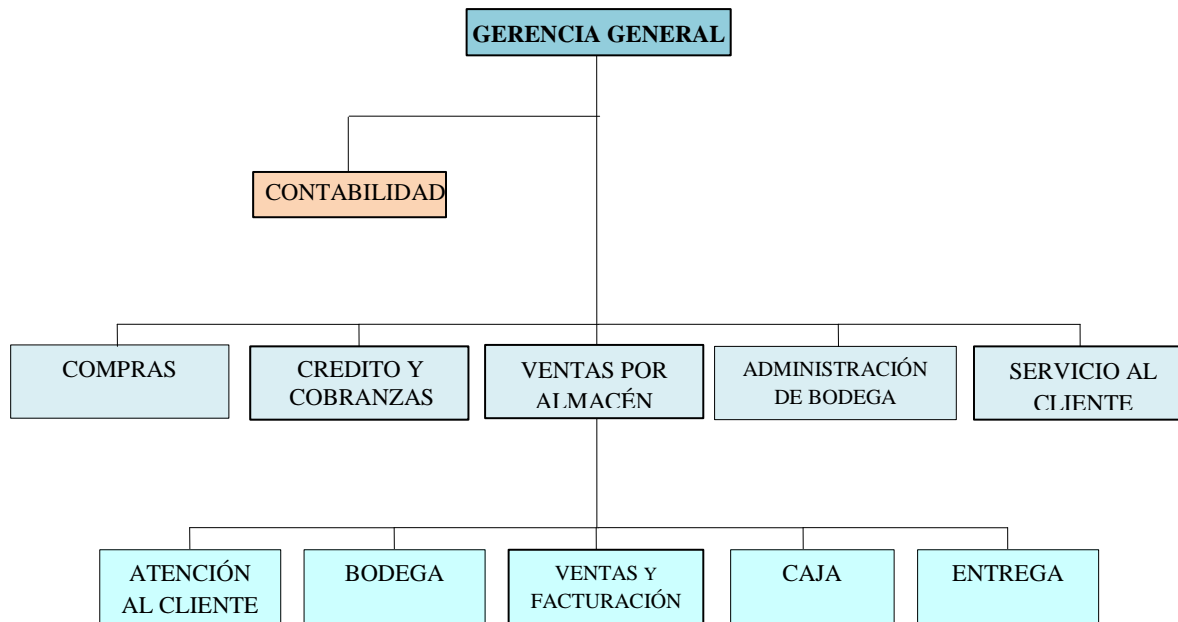
- Obtener un nivel de utilidades netas del 10% anual sobre las ventas.

# RESEÑA HISTÓRICA



# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

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



**Fuente:** Empresa “Repuestos y Baterías Bosch”

REPUESTOS  
Y BATERÍAS

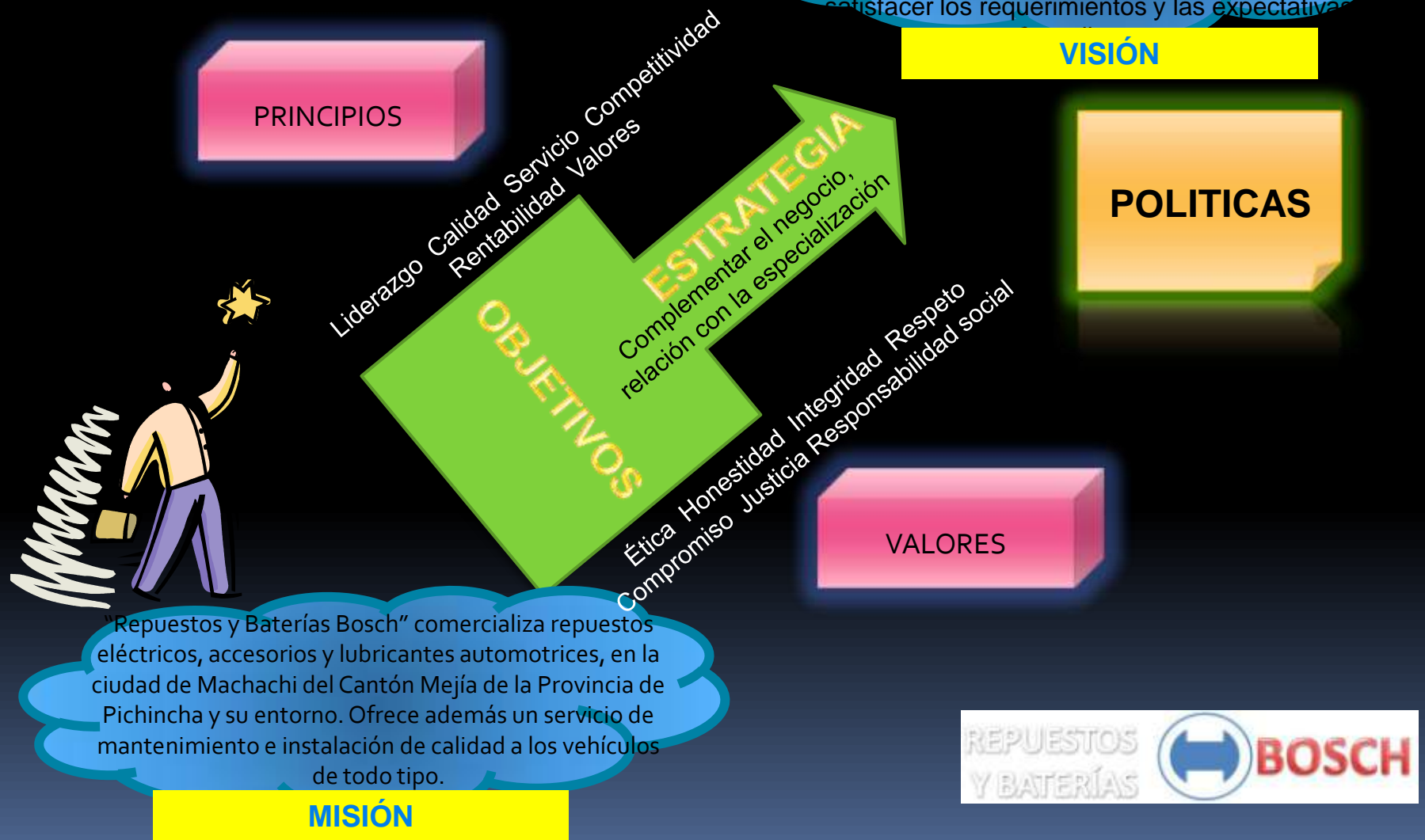


**BOSCH**

# CAPÍTULO II

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



“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.

REPUESTOS  
Y BATERÍAS



**BOSCH**

# CAPÍTULO III

## ANÁLISIS SITUACIONAL



# ANÁLISIS INTERNO

## GERENCIA GENERAL

Gerente-propietario-líder

Transmitir conocimiento, experiencia-Problemas personales

Cumplimiento objetivos-Gestión de la empresa

Bajos niveles en las 5 E's

Decisiones importantes, intuición



## CONTABILIDAD

Nivel apoyo-Inestabilidad-retrasos

Declaraciones atrasadas de impuestos

Sistema: JoséNet



## COMPRAS

Compras no consideran el Informe de Bodega

Evaluación de proveedores

No cumplen requerimiento: Devolución  
Ok: verifica mercadería contra factura



## CRÉDITO Y COBRANZAS

No se califica adecuadamente a los clientes-No base de datos depurada

No cobro oportuno, considerando política-cartera vencida significativa



# ANÁLISIS INTERNO

## ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

No informa oportunamente

No emite informe para Área de Compras

Adecuaciones



## VENTAS POR ALMACÉN

Realizan las 3 personas.

Capacitados para resolver dificultades de los clientes.

No stock se envía a Compras.



## SERVICIO AL CLIENTE

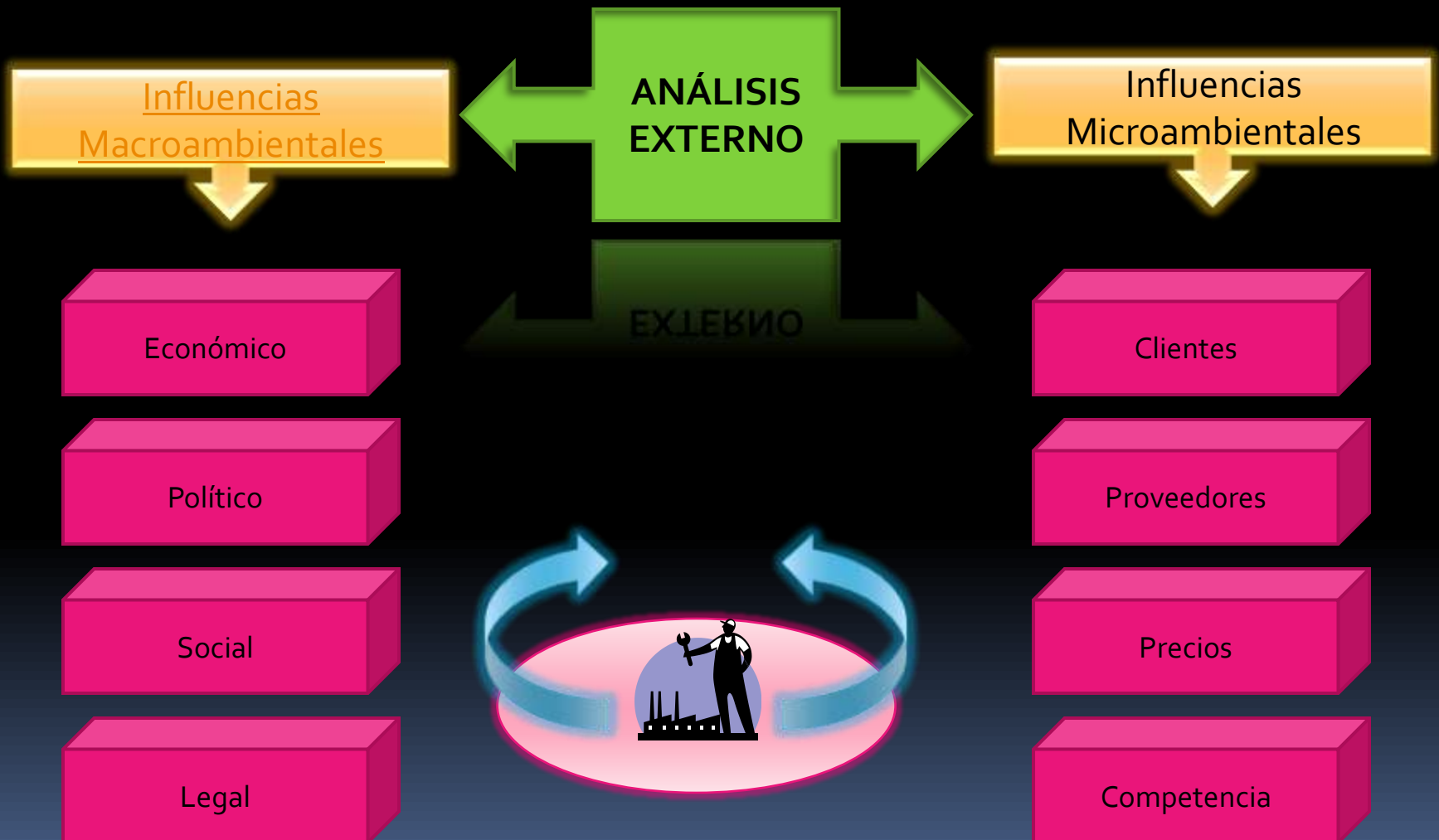
Vendedor no receptor de pedidos, brinda asesoría.

Instalación de repuestos

Ventaja competitiva: atención personalizada, instalación y mantenimiento.



# ANÁLISIS EXTERNO





# CAPÍTULO IV

## METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

# DEFINICIÓN



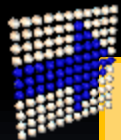
Examen objetivo, sistemático

Recomendaciones para mejorar



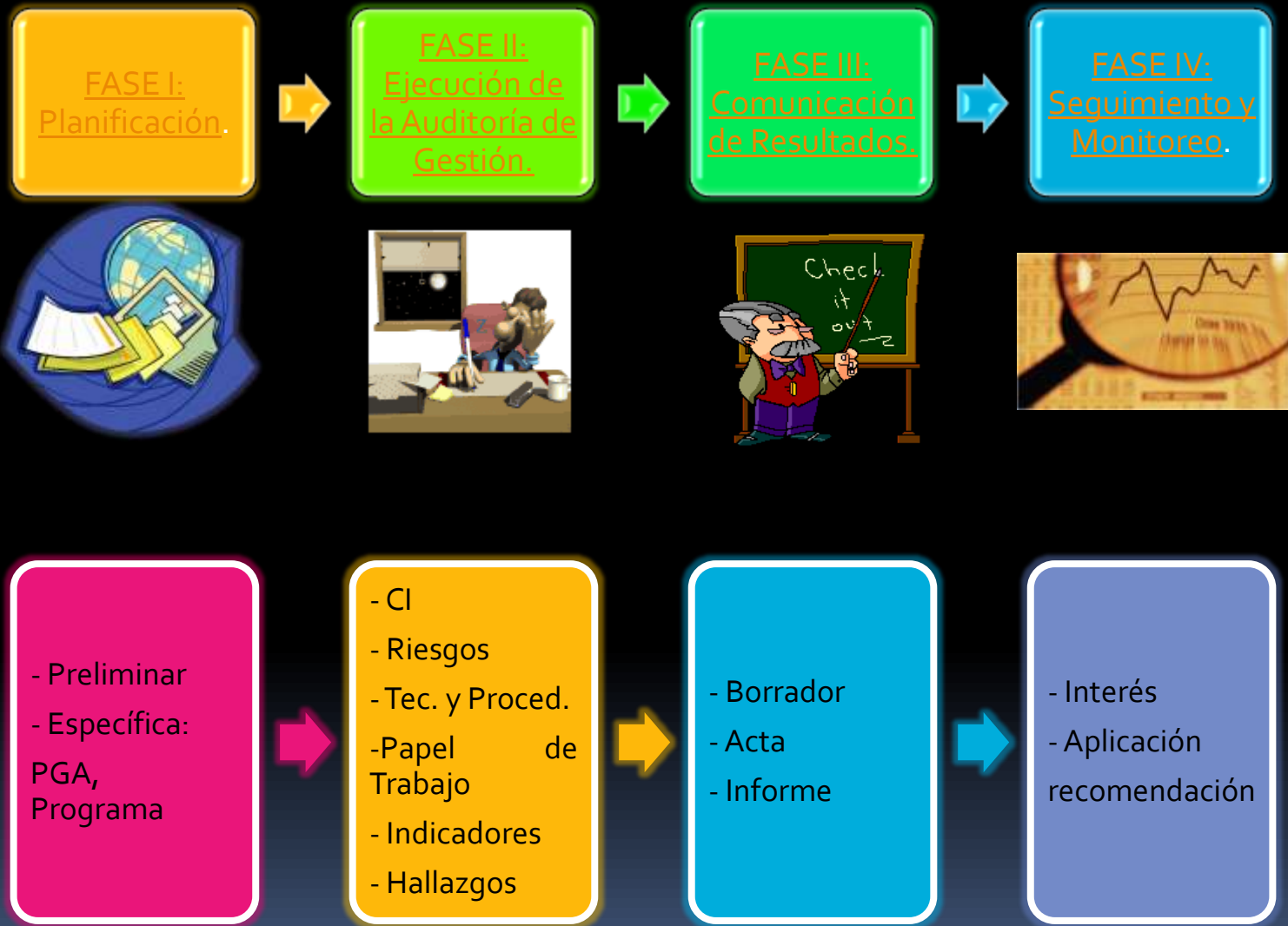
## 5 E's

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Ética
- Ecología



- Herramienta, evaluación integral.
- Toma de decisiones: alternativas.
- Detectar irregularidades, corregir, prevenir

# FASES DE LA AUDITORÍA



REPUESTOS  
Y BATERÍAS



**BOSCH**

# CAPÍTULO V

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

REPUESTOS  
Y BATERÍAS



**BOSCH**

# FASE I: PLANIFICACIÓN



# PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Necesidad



Propuestas  
de firmas



Selección  
Audidatos

**NOTIFICACIÓN DE INICIO  
DE LA AUDITORÍA**

Machachi, 3 de enero de 2011

Señor René Pavón Vinuesa

**GERENTE GENERAL**

**REPUESTOS Y BATERÍAS BOSCH**

Presente.-

De mis consideraciones;

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.

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

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.

Atentamente,



Andrea Pavón L.

**REPRESENTANTE**

**AUDIDATOS**

# PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

**PROGRAMA DE AUDITORÍA-  
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**PP.2  
1/1**

## 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.	<b>PP.2.1</b>	AP	04-01-11	
2	Preparar una entrevista con el Gerente General, con el objeto de recopilar información de tipo general.	<b>PP.2.2</b>	AP	04-01-11	
3	Revisar el archivo permanente.	<b>PP.2.3</b>	AP	04-01-11	

**Elaborado por:** Andrea Pavón  
**Fecha:** 03-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado  
**Fecha:** 03-ene-2011

# PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

## PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA

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



“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

**PROGRAMA DE AUDITORÍA -  
COMPRAS**

**A  
1/1**

**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	

**PROGRAMA DE  
AUDITORÍA DEL ÁREA DE  
COMPRAS**

**Elaborado por:** Andrea Pavón  
**Fecha:** 07-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado  
**Fecha:** 07-ene-2011





“Repuestos y Baterías Bosch”

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

### PROGRAMA DE AUDITORÍA- ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**B**  
**1/1**

#### OBJETIVOS

Determinar si el Área de Administración de Bodega gestiona adecuadamente los activos de la empresa y la mercadería destinada para la venta.

No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	<b>B.1</b>	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	<b>B.2</b>	AP	12-01-11	
3	Verificar que el bodeguero lleve un sistema de administración, organización, registro y control de la mercadería.	<b>B.3</b>	AP	14-01-11	
4	Inspeccionar que las instalaciones brinden las seguridades apropiadas a la mercadería contra robos, humedad y calor.	<b>B.4</b>	AP	14-01-11	
5	Evaluar si el bodeguero comunica oportunamente a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados, o rotos.	<b>B.3</b>	AP	14-01-11	
6	Determinar si se elabora los informes para realizar los planes y las órdenes de compra.	<b>B.3</b>	AP	14-01-11	
7	Verificar si se realiza la toma física de inventarios anualmente.	<b>B.5</b>	AP	14-01-11	
8	Evaluar si se verifica que la mercadería que ingresa y sale de la bodega esté en buenas condiciones.	<b>B.6</b>	AP	14-01-11	

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**Elaborado por:** Andrea Pavón  
**Fecha:** 07-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado  
**Fecha:** 07-ene-2011



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

PROGRAMA DE AUDITORÍA -  
CRÉDITO Y COBRANZAS

C  
1/1

**OBJETIVOS**

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.

**PROGRAMA DE  
AUDITORÍA DEL ÁREA DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

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



“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

**PROGRAMA DE AUDITORÍA -  
VENTAS POR ALMACÉN**

**D  
1/1**

**OBJETIVOS**

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.

No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	<b>D.1</b>	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	<b>D.2</b>	AP	12-01-11	
3	Verificar que exista una adecuada segregación de funciones.	<b>HA D.3</b>	AP	18-01-11	
4	Verificar que se recepte el pedido del cliente, se confirme la existencia y salida del producto de bodega.	<b>D.4</b>	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.	<b>D.4</b>	AP	18-01-11	
6	Verificar si las ventas a crédito o contado se realiza la facturación en forma oportuna.	<b>D.5</b>	AP	18-01-11	
7	Verificar si los valores de las ventas en efectivo son depositados diariamente.	<b>D.5</b>	AP	18-01-11	
8	Determinar que se recepten los reclamos de los clientes por ventas que no cumplan con los requerimientos.	<b>D.6</b>	AP	18-01-11	
9	Verificar que se lleve un registro de productos que el cliente demanda y que no dispone la empresa.	<b>D.6</b>	AP	18-01-11	

**PROGRAMA DE  
AUDITORÍA DEL ÁREA DE  
VENTAS POR ALMACÉN**

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Fecha:** 07-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 07-ene-2011



“Repuestos y Baterías Bosch”

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

### PROGRAMA DE AUDITORÍA- SERVICIO AL CLIENTE

**E**  
**1/1**

#### OBJETIVOS

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.

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	<b>E.1</b>	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	<b>E.2</b>	AP	12-01-11	
3	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones.	<b>HA</b> <b>E.3</b>	AP	19-01-11	
4	Indagar si se brinda asesoramiento en la venta de repuestos automotrices eléctricos.	<b>E.4</b>	AP	19-01-11	
5	Verificar que se realicen los chequeos, mantenimiento y cambio de repuestos.	<b>E.4</b>	AP	19-01-11	
6	Verificar si se cobran valores por el chequeo, cambio o mantenimiento de repuestos.	<b>E.4</b>	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.	<b>E.5</b>	AP	19-01-11	
8	Verificar si se repone al cliente el repuesto cuando el diagnóstico así lo determina.	<b>E.5</b>	AP	19-01-11	

**Elaborado por:** Andrea Pavón  
**Fecha:** 07-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado  
**Fecha:** 07-ene-2011





“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Período: del 01 de enero a 131 de diciembre del 2010

**PROGRAMA DE AUDITORÍA -  
CONTABILIDAD**

**F  
1/1**

**OBJETIVOS**

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.

**PROGRAMA DE  
AUDITORÍA DEL ÁREA DE  
CONTABILIDAD**

No	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno.	<b>F.1</b>	AP	11-01-11	
2	Medir el riesgo de auditoría.	<b>F.2</b>	AP	12-01-11	
3	Verificar si se realiza el proceso contable aplicando los principios contables y la normativa legal vigente.	<b>F.3</b>	AP	20-01-11	
4	Determinar la existencia de un archivo que contenga toda la información contable	<b>F.4</b>	AP	20-01-11	
5	Evaluar si el encargado realiza las conciliaciones bancarias mensualmente	<b>F.5</b>	AP	20-01-11	
6	Verificar si se elaboran y presentan a la gerencia estados e índices financieros.	<b>F.6</b>	AP	20-01-11	
7	Determinar si la empresa declara y cancela oportuna y transparentemente las obligaciones tributarias.	<b>F.7</b>	AP	20-01-11	

**Elaborado por:** Andrea Pavón  
**Fecha:** 07-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado  
**Fecha:** 07-ene-2011





“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

PROGRAMA DE AUDITORÍA-  
GERENCIA GENERAL

G  
1/1

**OBJETIVOS**

Determinar si la Gerencia General realiza las gestiones necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

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	

Elaborado por: Andrea Pavón  
Fecha: 07-ene-2011

Revisado por: Fernando Delgado  
Fecha: 07-ene-2011

PROGRAMA DE  
AUDITORÍA DEL ÁREA DE  
GERENCIA GENERAL



REPUESTOS  
Y BATERÍAS



**BOSCH**

## FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



“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	
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	
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	
				<b>88</b>	<b>54</b>	
				<b>100%</b>	<b>61%</b>	

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Fecha:** 11-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 11-ene-2011



“Repuestos y Baterías Bosch”

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

### MEDICIÓN DE RIESGOS- ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

**B.2**  
**1/1**

#### RIESGO INHERENTE

Se considera un riesgo inherente equivalente al **44%** dado que la estructura y funciones del área no requieren mayor complejidad.

#### RIESGO DE CONTROL

Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:

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

**Riesgo de Control** = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

RC= 100-61

RC= 39%

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.

#### RIESGO DE DETECCIÓN

Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se establece 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.

#### RIESGO DE AUDITORÍA

RA= RI\* RC\* RD

RA= 0,44\*0,39\*0,15

RA= 0,0257

RA= **2,57%**

Elaborado por: Andrea Pavón

Fecha: 12-ene-2011

Revisado por: Fernando Delgado

Fecha: 12-ene-2011



“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

**PROCEDIMIENTO NO. 3:** Verificar que el bodeguero lleve un sistema de administración, organización, registro y control de la mercadería.

**PROCEDIMIENTO NO. 5:** Evaluar si el bodeguero comunica oportunamente a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados, o rotos.

**PROCEDIMIENTO NO. 6:** Determinar si se elabora los informes para realizar los planes y las órdenes de compra.

**APLICACIÓN:**

Se investigó las funciones a realizar dentro del área. Se indagó al encargado para verificar si dichas funciones son llevadas a cabo o no.

**Persona encuestada:** Sr. Raúl Cadena

**Cargo:** Bodeguero

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir en calidad de bodeguero ?
2. ¿Cuáles son las funciones que no se encuentra desempeñando?

**Respuestas:**

1) # funciones que son realizadas	<b>B.3.1</b>	1
2) # funciones analizadas		9

**HALLAZGO**

**HA  
B.3.2.**

**INDICADOR: Administración de inventarios**

$$\text{Administración de inventarios} = \frac{\# \text{ funciones que son realizadas}}{\# \text{ funciones analizadas}}$$

$$\text{Administración de inventarios} = \frac{1}{9}$$

$$\text{Administración de inventarios} = 1,11\%$$

A penas el 1,11% de las funciones propias del bodeguero son realizadas. Entre tanto, el 98,89% restante representa las funciones que no se realizan, y que constituye básicamente la correcta administración de la mercadería.

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 14-01-11

**Fecha:** 14-01-11



"Repuestos y Baterías Bosch"

**AUDITORIA DE GESTION**

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

**AREA 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		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	

Elaborado por: Andrea Pavón  
Fecha: 14-01-11

Revisado por: Fernando Delgado  
Fecha: 14-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

HOJA DE HALLAZGO

HA  
B.3.2  
1/1



AREA: Administración de Bodega

PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que el bodeguero lleve un sistema de administración, o rganización, registro y control de la mercadería.

PROCEDIMIENTO NO. 5: Evaluar si el bodeguero comunica oportunamente a la gerencia sobre productos dañados, caducados, deteriorados, o rotos.

PROCEDIMIENTO NO. 6: Determinar si se elabora los informes para realizar los planes y órdenes de compra

HALLAZGO NO. 6

TÍTULO: Inexistencia de un sistema para la administración e información de inventarios.

<b>Condición</b>	El bodeguero no lleva ningún tipo de registro para la administración y control de inventarios, y menos para los activos de la empresa.  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.
<b>Criterio</b>	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 .
<b>Causa</b>	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.
<b>Efecto</b>	- 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 oport una y real del inventario de mercadería.

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.

Recomendación:

- 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.





“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**  
**1/2**

**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	
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	
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	
				<b>90</b>	<b>42</b>	
				<b>100%</b>	<b>47%</b>	

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

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



### RIESGO INHERENTE

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.

### RIESGO DE CONTROL

Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:

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

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

RC= 100-47

RC= 53%

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.

### RIESGO DE DETECCIÓN

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.

### RIESGO DE AUDITORÍA

RA= RI\* RC\* RD

RA= 0,58\*0,53\*0,15

RA= 0,0461

RA= **4,61%**



“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	<b>C.4.1</b>	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**

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

**AREA DE CREDITO Y COBRANZAS**

**C.4.1**  
**1/1**

**ELABORACION Y APROBACION DE SOLICITUDES DE CREDITO 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 Llumiguain	16751		X	13	Alonso Calispa	17479		X
4	Invedelca	18763		X	14	César Canchig	16157		X
5	Maria 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
							<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

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

<b>Condición</b>	<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 otorga dos 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>
<b>Criterio</b>	<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>
<b>Causa</b>	<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>
<b>Efecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos de los clientes con información incompleta, errónea o inexacta, y que dificulta su localización.</li> <li>- Se otorgan créditos a clientes con un inadecuado perfil crediticio.</li> <li>- Volumen elevado de créditos incobrables o morosos.</li> </ul>

**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.



“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO-  
CONTABILIDAD**

**F.1  
1/1**

**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	
				<b>76</b>	<b>38</b>	
				<b>100%</b>	<b>50%</b>	

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Fecha:** 11-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 11-ene-2011

**CONTABILIDAD**



### RIESGO INHERENTE

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 .

### RIESGO DE CONTROL

Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:

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

**Riesgo de Control** = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

RC= 100-50

RC= 50%

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.

### RIESGO DE DETECCIÓN

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 .

### RIESGO DE AUDITORÍA

RA= RI\* RC\* RD

RA= 0,55\*0,50\*0,15

RA= 0,0413

RA= **4,13%**



“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.

**HALLAZGO**

**HA  
F.7.2**

1) # períodos declarados y pagados a tiempo	<b>F.7.1</b>	9
2) # períodos de declaración de impuestos		12

**INDICADOR: Cumplimiento tributario**

$$\text{Cumplimiento tributario} = \frac{\text{\# períodos declarados y pagados a tiempo}}{\text{\# períodos de declaración de impuestos}}$$

$$\text{Cumplimiento tributario} = \frac{9}{12}$$

$$\text{Cumplimiento tributario} = 75\%$$

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**

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

**AREA DE CONTABILIDAD**

**F.7.1**  
**1/1**

**DECLARACION Y PAGO DE IMPUESTOS**

MES	FECHA MAXIMA DE DECLARACION	DECLARACION		PAGO		DECLARACION 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	Declaracion 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	Declaracion 0	26/04/2010		X
Abril	24 mayo 2010	21/05/2010	28/05/2010	Declaracion 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	Declaracion 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	Declaracion 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	Declaracion 0	21/12/2010	X	
Diciembre	24 enero 2011	15/01/2011	15/01/2011	Declaracion 0	17/01/2011	X	
					<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

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**

<b>Condición</b>	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.
<b>Criterio</b>	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.
<b>Causa</b>	Inadvertencia por parte del contador del calendario de pago de impuestos que tiene la empresa.
<b>Efecto</b>	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.



“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**  
**1/2**

**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	
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	
9	¿Se firman los cheques de pagos previa revisión de la factura del proveedor?	x		10	10	
				<b>82</b>	<b>46</b>	
				<b>100%</b>	<b>56%</b>	

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Fecha:** 11-ene-2011

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 11-ene-2011



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

MEDICIÓN DE RIESGOS-  
GERENCIA GENERAL

G.2  
1/1

**RIESGO INHERENTE**

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.

**RIESGO DE CONTROL**

Según la evaluación del control interno se llegó a determinar lo siguiente:

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

**Riesgo de Control** = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

RC= 100-56

RC= 44%

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.

**RIESGO DE DETECCIÓN**

Si se considera que el nivel de riesgo inherente y riesgo de control son moderados, se establece 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.

**RIESGO DE AUDITORÍA**

RA= RI\* RC\* RD

RA= 0,49\*0,44\*0,15

RA= 0,0323

RA= **3,23%**



**PROCEDIMIENTO NO. 3:** Verificar que exista una adecuada división y distribución de funciones.

**APLICACIÓN:**

Se formuló preguntas al gerente con el fin de conocer cuáles de las funciones del área que desempeña actualmente y cuáles no están siendo desarrolladas.

**Persona encuestada:** Sr. René Pavón

**Cargo:** Gerente General

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene a su responsabilidad como gerente, y realiza actualmente?
2. ¿Cuáles son las funciones que no se encuentra desempeñando?

**Respuestas:**

1) Funciones que realiza el gerente	<b>G.3.1</b>	7
2) Funciones del área		12

**HALLAZGO**

**HA  
G.3.2**

**INDICADOR: División y distribución de funciones**

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{funciones que realiza el gerente}}{\text{funciones del área}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{7}{12}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = 58,33\%$$

El gerente cumple solamente con el 58,33% de las funciones que tiene a su cargo, mientras que 41,67% de las funciones de la gerencia no son realizadas, debido a que también interviene en otras áreas de la empresa.

**Elaborado por:** Andrea Pavón

**Revisado por:** Fernando Delgado

**Fecha:** 21-01-11

**Fecha:** 21-01-11



“Repuestos y Baterías Bosch”

**AUDITORIA DE GESTION**

Periodo: 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**

**SI**    **NO**

**OBSERVACIONES**

Representar legalmente a la empresa ante las entidades con quienes mantiene relaciones.

X

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**

El gerente interviene en otras áreas como se muestra a continuación:

AREA	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



“Repuestos y Baterías Bosch”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del2010

HOJA DE HALLAZGO

HA  
G.3.2  
1/1



AREA: Gerencia General

PROCEDIMIENTO NO. 3: Verificar que exista una adecuada división y distribución de funciones.

HALLAZGO NO. 18

TÍTULO: Inadecuada división y distribución de funciones.

<b>Condición</b>	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.
<b>Criterio</b>	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 faudes en la realización de su trabajo, y que cumpla con todas sus responsabilidades.
<b>Causa</b>	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.
<b>Efecto</b>	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.

**Conclusión:**

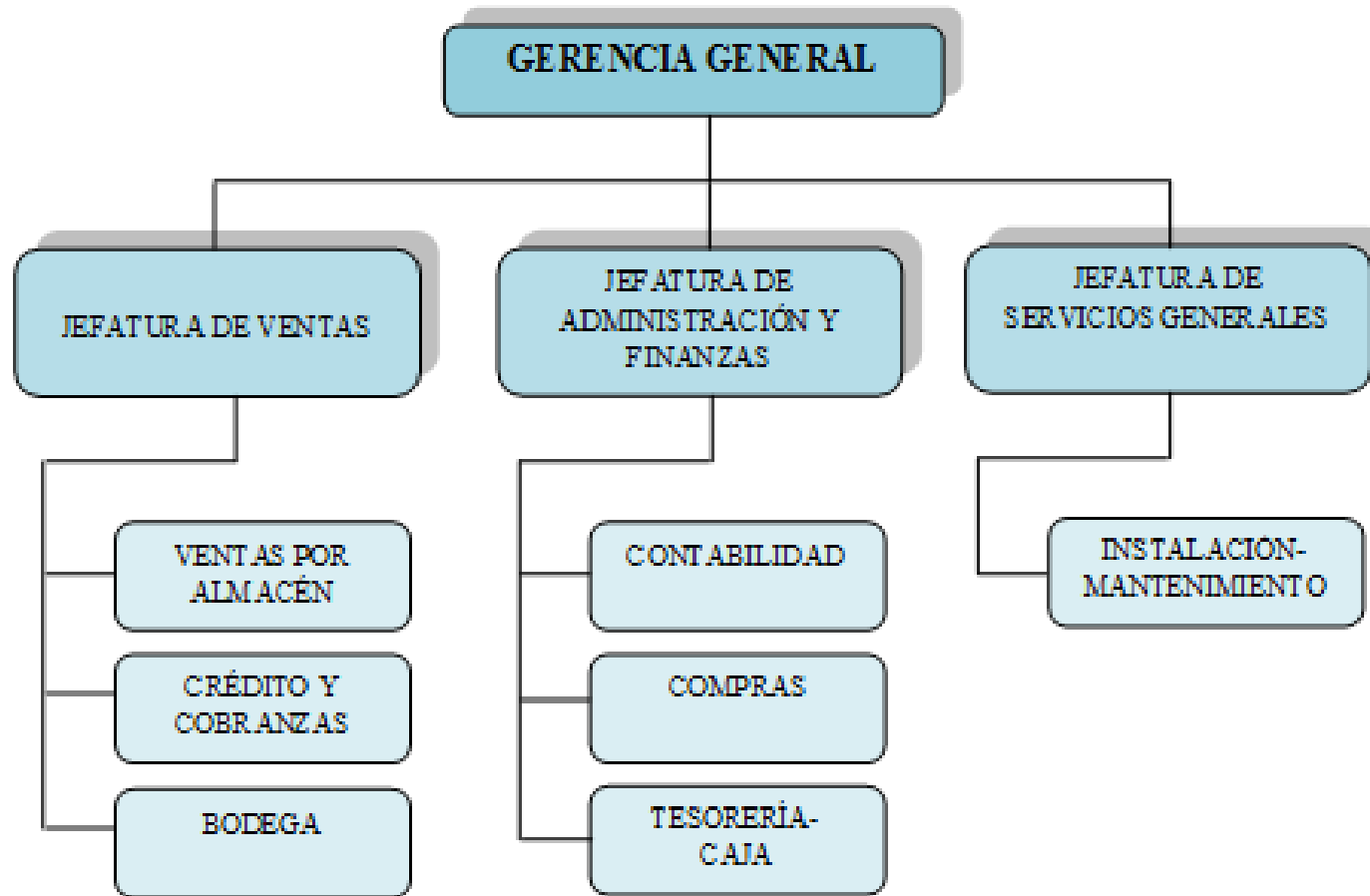
No existe una adecuada división y distribución de funciones debido a la inobservancia de este medio de control interno que ha ocasionado una sobrecarga de trabajo al encargado del área.

**Recomendación:**

Recomendamos a la administración replantear las funciones del área de Gerencia General.

Formular un nuevo organigrama estructural y funcional que considerando el tamaño actual de la empresa, agrupe de mejor forma las funciones por área.

**“Repuestos y Baterías Bosch”**  
**Organigrama Estructural (Propuesto)**



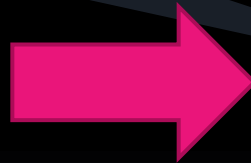
**Elaborado por: Andrea Pavón**

**Fuente: Repuestos y Baterías Bosch**





## FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS





## FASE IV: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Auditoría= Proceso continuo

Seguimiento posterior

-Recomendaciones  
- Corrección

-Seguimiento continuo





# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

# CONCLUSIONES

Se alcanzaron los objetivos de la Auditoría de Gestión

“Repuestos y Baterías Bosch” cuenta con un esquema administrativo/ la inobservancia de controles y una limitada gestión de la Gerencia General.

La estructura orgánica actual no es conveniente para la empresa.

La empresa ha venido desarrollando sus actividades de forma casi rudimentaria.

La ejecución del trabajo de tesis constituye un importante aporte.

# RECOMENDACIONES

Se debe analizar las debilidades, recomendaciones, evaluación posterior.

La administración debe implantar y comunicar formalmente objetivos, políticas, estrategias y manuales.

Se recomienda adoptar un nuevo organigrama estructural.

Se propone actualizar conocimientos y capacitar al personal en relación a nuevas y correctas prácticas administrativas.

La Escuela Politécnica debe continuar apoyando la realización de trabajos de auditoría.



*Gracias...*