



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES,  
IMPORTACIONES Y CRÉDITO DE LA EMPRESA SISTEMAS DE  
AGUA POTABLE QUELLE S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE  
PICHINCHA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2012.**

**DANIELA SALOMÉ VALENCIA ANDRADE**

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

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA**

**AÑO, 2013**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**DANIELA SALOMÉ VALENCIA ANDRADE**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES, IMPORTACIONES Y CRÉDITO DE LA EMPRESA SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Abril de 2013

---

Daniela Salomé Valencia Andrade

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

**DR. AMARO BERRONES  
ING. CPA. CAROL PROAÑO MGS.**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES, IMPORTACIONES Y CRÉDITO DE LA EMPRESA SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, recomendamos 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 DANIELA SALOMÉ VALENCIA ANDRADE que lo entregue al ECON. JUAN LARA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Abril de 2013

---

Dr. Amaro Berrones  
**DIRECTOR**

---

Ing. CPA. Carol Proaño Mgs.  
**CODIRECTORA**

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

**AUTORIZACIÓN**

**YO, DANIELA SALOMÉ VALENCIA ANDRADE**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES, IMPORTACIONES Y CRÉDITO DE LA EMPRESA SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril de 2013

---

Daniela Salomé Valencia Andrade

## DEDICATORIA

*A mi familia, por ser los motores que han impulsado mi crecimiento espiritual y profesional, quienes día tras día mediante su ejemplo de lucha me apoyaron en cada situación que estaba afrontando y supieron brindarme una palabra de aliento.*

*A mi abuelita, María Elisa, que representa un ejemplo de amor y constancia para mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis padres por impulsarme a conquistar mis sueños.*

*A la Escuela Politécnica del Ejército, a mis docentes y especialmente al Dr. Amaro Berrones, por ser un reflejo claro de conocimiento, el mismo que ha sido transmitido a lo largo de la elaboración de la presente Tesis de Grado.*

*A aquellos amigos, que con su apoyo supieron darme ánimos para cumplir este objetivo.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I .....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA .....	1
1.1.2. OBJETIVOS DEL ENTE AUDITADO .....	4
1.1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.2. LA EMPRESA.....	5
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	5
1.2.2. ORGANIGRAMA .....	6
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	7
1.2.2.2. Organigrama Funcional .....	9
1.2.2.3. Organigrama de Personal.....	17
CAPITULO II.....	19
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	19
2.1. MISIÓN .....	19
2.2. VISIÓN .....	19
2.3. OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS.....	20
2.3.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE COMPRAS .....	20
2.3.2. OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.3.3. OBJETIVO DEL ÁREA DE VENTAS.....	21
2.3.4. OBJETIVO DEL ÁREA DE MARKETING .....	21
2.3.5. OBJETIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD .....	21
2.4. POLÍTICAS .....	22
2.4.1. POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	22
2.5. ESTRATEGIAS.....	23
2.5.1. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.....	23
2.6. PRINCIPIOS Y VALORES .....	23
2.6.1. PRINCIPIOS DE LA EMPRESA.....	24

2.6.2.	VALORES DE LA EMPRESA .....	24
CAPITULO III.....		25
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	25
3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	25
3.1.1.	Descripción de los Procesos Contables.....	25
3.1.2.	Descripción de los Proceso de Crédito y Cobranza .....	30
3.1.1.	Descripción de los Procesos de Importaciones .....	35
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	39
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas .....	39
3.2.1.1.	Incidencias del Factor Político.....	40
3.2.1.2.	Incidencias del Factor Económico .....	42
3.2.1.2.1.	INFLACIÓN .....	43
3.2.1.2.2.	TASAS DE INTERÉS .....	45
3.2.1.2.3.	PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	49
3.2.1.3.	Incidencias del Factor Social .....	51
3.2.1.3.1.	DESEMPLEO Y SUBEMPLEO .....	51
3.2.1.4.	Incidencias del Factor Tecnológico .....	52
3.2.1.5.	Incidencias del Factor Legal .....	55
3.2.2.	Influencias Microeconómicas .....	56
3.2.2.1.	Clientes .....	57
3.2.2.2.	Proveedores.....	57
3.2.2.3.	Competencia .....	58
3.2.2.4.	Precios.....	58
CAPITULO IV.....		63
4.	METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	63
4.1.	Generalidades de la Auditoría de Gestión .....	63
4.1.1.	Introducción y evolución de la Auditoría .....	63
4.1.2.	Clases de Auditoría.....	66
4.1.3.	Definiciones .....	67
4.1.4.	Propósito y Objetivos.....	68
4.1.4.1.	Propósito .....	68

4.1.4.2.	Objetivos .....	68
4.1.4.2.1.	General .....	68
4.1.4.2.2.	Específicos .....	69
4.1.5.	Características .....	69
4.1.6.	Alcance .....	70
4.1.7.	Enfoque integral de la Auditoría de Gestión.....	70
4.1.8.	Similitudes y diferencias con otras auditorías .....	71
4.1.9.	Código de ética .....	74
4.1.10.	Normas Internacionales de Auditoría (NIAA´s).....	76
4.2.	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	89
4.2.1.	Equipo multidisciplinario.....	89
4.2.2.	Control Interno.....	90
4.2.3.	COSO ERM .....	92
4.2.3.1.	Antecedentes .....	92
4.2.3.2.	Definición .....	93
4.2.3.3.	Objetivos .....	94
4.2.3.4.	Responsables.....	94
4.2.3.5.	Componentes.....	95
4.2.3.5.1.	Entorno Interno .....	96
4.2.3.5.2.	Definición de Objetivos .....	99
4.2.3.5.3.	Identificación de Eventos.....	101
4.2.3.5.4.	Valoración de Riesgos .....	103
4.2.3.5.5.	Respuesta al Riesgo .....	103
4.2.3.5.6.	Actividades de Control .....	104
4.2.3.5.7.	Información y Comunicación .....	105
4.2.3.5.8.	Monitoreo.....	106
4.2.4.	Herramientas para evaluar el Control Interno.....	107
4.2.4.1.	Cédulas descriptivas.....	107
4.2.4.2.	Cuestionario .....	108
4.2.4.3.	Flujograma .....	109
4.2.4.4.	Matrices.....	110

4.2.4.5.	Ventajas y desventajas de la aplicación de herramientas de evaluación del Control Interno.....	111
4.2.4.6.	La matriz de riesgos y por colorimetría.....	112
4.2.5.	Muestreo de la Auditoría de Gestión.....	113
4.2.5.1.	Definición.....	113
4.2.5.2.	Clases de muestreo.....	114
4.2.5.3.	El riesgo de muestreo.....	115
4.2.5.4.	El proceso de muestreo en la Auditoría de Gestión.....	116
4.2.5.4.1.	Determinación de los objetivos.....	117
4.2.5.4.2.	Determinación del universo y de la unidad de muestreo.....	118
4.2.5.4.3.	Determinación del tamaño de la muestra.....	118
4.2.6.	La Evidencia.....	119
4.2.6.1.	Definición.....	119
4.2.6.2.	Elementos de la evidencia.....	119
4.2.6.2.1.	Suficiente.....	120
4.2.6.2.2.	Competente.....	120
4.2.6.2.3.	Pertinente.....	120
4.2.6.2.4.	Relevante.....	121
4.2.6.2.5.	Ética.....	121
4.2.6.3.	Clases de evidencia.....	121
4.2.6.4.	Niveles de confiabilidad.....	122
4.2.7.	Hallazgos en auditoría.....	122
4.2.7.1.	Fundamentos.....	122
4.2.7.2.	Observaciones de Auditoría.....	122
4.2.7.3.	Causas que originan las observaciones.....	123
4.2.7.4.	Atributos.....	123
4.2.7.4.1.	Condición.....	123
4.2.7.4.2.	Criterio.....	124
4.2.7.4.3.	Causa.....	124
4.2.7.4.4.	Efecto.....	124
4.2.7.5.	Complementos de los atributos.....	124

4.2.7.5.1.	Conclusiones .....	124
4.2.7.5.2.	Recomendaciones .....	124
4.2.8.	Técnicas de la Auditoría .....	125
4.2.8.1.	Técnica de verificación ocular .....	125
4.2.8.2.	Técnica de verificación verbal .....	126
4.2.8.3.	Técnica de verificación escrita.....	126
4.2.8.4.	Técnica de verificación documental .....	127
4.2.8.5.	Técnica de verificación física .....	127
4.2.8.6.	Otras técnicas .....	128
4.2.9.	Pruebas de Auditoría.....	128
4.2.9.1.	Pruebas Sustantivas.....	128
4.2.9.2.	Pruebas Analíticas.....	128
4.2.9.3.	Pruebas de Cumplimiento´.....	128
4.2.9.4.	Pruebas de Doble Propósito.....	129
4.2.10.	Papeles de trabajo .....	129
4.2.10.1.	Generalidades.....	129
4.2.10.2.	Definición .....	129
4.2.10.3.	Características .....	130
4.2.10.4.	Objetivos .....	130
4.2.10.5.	Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo .....	130
4.2.10.6.	Custodia y archivo .....	131
4.2.10.6.1.	Clasificación del archivo.....	132
4.2.10.6.2.	Estructura y contenido del archivo permanente .....	132
4.2.10.6.3.	Estructura y contenido del archivo de planificación.....	133
4.2.10.6.4.	Estructura y contenido del archivo corriente .....	134
4.2.10.7.	Marcas de Auditoría.....	135
4.2.10.8.	Referencia cruzada.....	135
4.2.10.9.	Índices .....	135
4.2.11.	Parámetros e indicadores de gestión .....	136
4.2.11.1.	Indicadores como instrumento de control de gestión .....	136
4.2.11.2.	Uso de indicadores de Auditoría de Gestión.....	136

4.2.11.3.	Clasificación de los indicadores de gestión .....	137
4.2.11.4.	Construcción de indicadores de gestión.....	138
4.2.11.5.	Parámetros e indicadores de gestión de general utilización.....	139
4.2.11.6.	Los indicadores financieros .....	141
4.2.11.7.	Diferencias y similitudes de los indicadores de gestión frente a los financieros.....	144
4.3.	Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión.....	145
4.3.1.	Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión.....	145
4.3.2.	Fases del proceso de la Auditoría de Gestión .....	146
4.3.2.1.	FASE I: Conocimiento preliminar .....	146
4.3.2.1.1.	Objetivos .....	146
4.3.2.1.2.	Actividades .....	146
4.3.2.1.3.	Productos.....	147
4.3.2.1.4.	Flujo de actividades .....	147
4.3.2.1.5.	Formatos y modelos de aplicación.....	149
4.3.2.2.	FASE II: Planificación.....	149
4.3.2.2.1.	Generalidades.....	149
4.3.2.2.2.	Objetivos .....	149
4.3.2.2.3.	Actividades .....	150
4.3.2.2.4.	Productos.....	150
4.3.2.2.5.	Flujo de actividades .....	151
4.3.2.2.6.	Formatos y modelos de aplicación.....	151
4.3.2.3.	FASE III: Ejecución.....	152
4.3.2.3.1.	Objetivos .....	152
4.3.2.3.2.	Actividades .....	152
4.3.2.3.3.	Productos.....	153
4.3.2.3.4.	Flujo de actividades .....	153
4.3.2.3.5.	Formatos y modelos de aplicación.....	154
4.3.2.4.	FASE IV: Comunicación de resultados .....	155
4.3.2.4.1.	Generalidades.....	155
4.3.2.4.1.1.	Comunicación al inicio de la auditoría .....	155

4.3.2.4.1.2. Comunicación en el transcurso de la auditoría .....	156
4.3.2.4.1.3. Comunicación al término de la auditoría .....	156
4.3.2.4.1.4. Convocatoria a la conferencia final .....	157
4.3.2.4.1.5. Acta de conferencia final .....	157
4.3.2.4.1.6. Emisión del informe.....	157
4.3.2.4.2. Objetivos .....	158
4.3.2.4.3. Actividades .....	158
4.3.2.4.4. Producto .....	158
4.3.2.4.5. Flujo de actividades .....	159
4.3.2.4.6. El informe de Auditoría de Gestión .....	160
4.3.2.4.6.1. Definición .....	160
4.3.2.4.6.2. Estructura del informe.....	160
4.3.2.4.6.3. Requisitos y cualidades del informe .....	160
4.3.2.4.6.3.1. Concisión .....	160
4.3.2.4.6.3.2. Precisión .....	160
4.3.2.4.6.3.3. Respaldo adecuado.....	161
4.3.2.4.6.3.4. Objetividad .....	161
4.3.2.4.6.3.5. Tono constructivo .....	161
4.3.2.4.6.3.6. Importancia del contenido.....	161
4.3.2.4.6.3.7. Utilidad y oportunidad .....	161
4.3.2.4.6.3.8. Claridad .....	162
4.3.2.4.6.4. Responsabilidad de la elaboración del informe .....	162
4.3.2.4.6.5. Comentarios, conclusiones y recomendaciones.....	162
4.3.2.4.6.5.1. Comentarios .....	162
4.3.2.4.6.5.2. Conclusiones .....	163
4.3.2.4.6.5.3. Recomendaciones .....	163
4.3.2.5. FASE V: Monitoreo .....	163
4.3.2.5.1. Objetivos .....	163
4.3.2.5.2. Actividades .....	164
4.3.2.5.3. Productos.....	164
4.3.2.5.4. Flujo de actividades .....	165

4.3.2.5.5.	Modelo del informe.....	166
CAPITULO V.....		167
5.	APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	167
5.1.	Planificación de la Auditoría .....	167
5.1.1.	Planificación Preliminar.....	167
5.1.1.1.	Programa de Auditoría Preliminar .....	167
5.1.1.2.	Conocimiento Preliminar .....	169
5.1.1.3.	Medición del Riesgo Inherente .....	176
5.1.1.4.	Plan General de Auditoría.....	181
5.1.2	Planificación Específica.....	193
5.1.2.1	Programa de Auditoría Específica .....	193
5.1.2.2	Evaluación del Control Interno.....	194
5.1.2.3	Medición del Riesgo .....	201
5.1.2.4	Hallazgos de la Evaluación del Control Interno .....	204
5.1.2.5	Carta a la Gerencia.....	206
5.2	Ejecución de la Auditoría.....	209
5.2.1	Programa de Auditoría del Proceso Contable.....	210
5.2.1.1	Papeles de Trabajo .....	211
5.2.2	Programa de Auditoría del Proceso de Importaciones.....	221
5.2.2.1	Papeles de Trabajo .....	222
5.2.3	Programa de Auditoría del Proceso de Crédito.....	231
5.2.3.1	Papeles de Trabajo .....	232
5.3	Comunicación de resultados .....	241
5.4	Seguimiento y Monitoreo .....	250
CAPITULO VI.....		254
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	254
6.1	Conclusiones .....	254
6.2	Recomendaciones .....	256
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		257
BIBLIOGRAFÍA .....		263

## ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Cuadro No. 1	Acciones suscritas y pagadas .....	3
Cuadro No. 2	Información General de la Empresa.....	6
Cuadro No. 3	Lista de precios de Tuberías.....	59
Cuadro No. 4	Accesorios de latón para tuberías de polietileno reticulado.....	60
Cuadro No. 5	Similitudes entre Aditoría de Gestión y Financiera .....	71
Cuadro No. 6	Diferencias entre Auditoría de Gestión y Financiera.....	72
Cuadro No. 7	Matriz de riesgo de control interno .....	112
Cuadro No. 8	Matriz de calificación de riesgos (Técnica de la Colorimetría).....	112
Cuadro No. 9	Indicadores de Gestión empleados en la Auditoría a Quelle S.A. ....	251
Tabla No. 1	Inflación Anual .....	43
Tabla No. 2	Tasa de Interés Activa.....	45
Tabla No. 3	Tasa de Interés Pasiva .....	47
Tabla No. 4	Producto Interno Bruto .....	49
Tabla No. 5	Inversión en Invenstigación y Desarrollo .....	53
Gráfico No. 1	Organigrama Estructural de la Empresa .....	8
Gráfico No. 2	Organigrama Funcional de la Empresa.....	10
Gráfico No. 3	Organigrama de Personal de la Empresa .....	18
Gráfico No. 4	Análisis Situacional .....	39
Gráfico No. 5	Inflación Anual .....	44
Gráfico No. 6	Tasa de Interés Activa.....	46
Gráfico No. 7	Tasa de Interés Pasiva.....	48
Gráfico No. 8	Producto Interno Bruto .....	50
Gráfico No. 9	Evolución del Empleo y Subempleo.....	52
Gráfico No. 10	Posición Tecnológica - Atractivo Tecnológico .....	54
Gráfico No. 11	Enfoque de la Auditoría de Gestión.....	70
Gráfico No. 12	Componentes del COSO ERM .....	95

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.”, es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación, distribución y comercialización de materiales, accesorios y equipos de agua potable de procedencia española, para instalaciones domiciliarias y alcantarillado. Actualmente en el Ecuador, el sector de la construcción se encuentra en auge, es por esta razón que para la empresa representa una oportunidad de crecimiento para satisfacer las necesidades de la comunidad ecuatoriana. Enfatizando en la ayuda que representa una Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una evaluación a procesos de los departamentos que forman parte de la empresa con el fin de medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía del periodo auditado al 31 de diciembre de 2012, utilizando métodos y técnicas que lograron en forma objetiva plantear la situación de las Áreas sometidas a examen, a fin de conservar un dinamismo saludable que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas. El presente examen de Auditoría de Gestión, está diseñado y muestra en sus dos primeros capítulos un conocimiento general de la organización, que componen los análisis de los antecedentes de la empresa, base legal, objetivos y su organización estructural, también se revela aquellos aspectos estratégicos de la Compañía. En el tercer capítulo se realizó un análisis más profundo de los factores internos y externos de la estructura organizativa. El capítulo cuatro abarca todo el marco teórico conceptual y la metodología que se necesita para el desarrollo de la ejecución de una Auditoría de Gestión identificando claramente las fases que la componen como: Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados, el mismo que se verá aplicado en el capítulo cinco. Finalmente en el capítulo seis se contemplan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la realización del presente trabajo de Tesis de Grado.

### **Palabras clave:**

- 1) Auditoría de Gestión
- 2) Procesos
- 3) Examen
- 4) Organización

## EXECUTIVE SUMMARY

The company "Sistemas de Agua Potable Quelle S.A." is an Ecuadorian company dedicated to the import, distribution and marketing of materials, accessories and equipment for drinking water of Spanish origin, for home and sewerage facilities. Currently in Ecuador, the construction sector is booming, is for this reason that represents a growth opportunity to meet the needs of the Ecuadorian community. Emphasizing the help that represents a management audit for the enterprise management, in order to measure levels of efficiency, effectiveness and economy of the audit period to 31 December 2012, different methods and techniques were used to objectively to raise the status of areas under consideration, in order to maintain a healthy dynamic for achieving the objectives and goals. This Auditing exam is designed and shown in his first two chapters a general knowledge of the organization, comprising the analysis of the background of the company, legal basis, objectives and organizational structure also reveals strategic aspects of the Company. In the third chapter we performed a deeper analysis of the internal and external factors of the organizational structure. Chapter four covers the entire conceptual framework and methodology that is needed for the development of the execution of a Management Audit clearly identifying its component phases as: Planning, Implementation, communication of results, the same that will be applied in chapter five. Finally in chapter six referred the findings and recommendations obtained over the course of this Thesis work.

### **Keywords:**

- 1) Management Audit
- 2) Processes
- 3) Review
- 4) Organization

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

#### 1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA

La Empresa “Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.” inició su actividad económica el 20 de febrero de 2002 en el Distrito Metropolitano de Quito, inscrita en el Registro Mercantil bajo el No. 2459, tomo 133y se encuentra constituida por los señores Fabián Guillermo Núñez Uribe, Santiago Javier Cárdenas Uribe, Fabián Santiago Núñez Pinto; y, Ricardo Andrés Núñez Pinto.

**Nombre.** La Compañía llevará el nombre de Sistemas de Agua Potable Quelle Sociedad Anónima.

**Domicilio.** El domicilio principal de la Compañía es el Distrito Metropolitano de Quito; y, por resolución de la Junta General de Accionistas, podrá establecer sucursales, agencias, oficinas, representaciones y establecimientos en cualquier lugar de Ecuador o del Exterior, conforme a la Ley.

**Objeto.** La Empresa se dedicará a cualquiera de las siguientes actividades:

a) Importación, exportación, comercialización, representación, distribución, mantenimiento y venta de productos, material y equipos de, y para la construcción, de todo género, especie, composición, marca, tipo, clase, nacionalidad; suministros para la construcción y constructores, en todas sus variedades; en general, todo lo referente con el mundo de la construcción; así también, herramientas, libros, instructivos, elementos decorativos, videos,

diskettes, compact discs y maquinaria para el desarrollo, producción, elaboración tecnificación y mantenimiento en óptimas condiciones de este tipo de giro comercial;

b) La compañía tendrá también como actividades la construcción, diseño, mantenimiento de edificaciones;

c) El asesoramiento, mediante cursos y actividades educativas, pedagógicas, técnicas y científicas a entidades que así lo requieran, actividades que no conllevan a ningún tipo de relación con las de educación superior; así como también, la publicidad que requieren todos los elementos y productos antes señalados para el cumplimiento de este objeto, la compañía podrá adquirir los bienes ,muebles o inmuebles que necesite, recibir dinero en préstamos legalmente proporcionados, entregar dinero para el pago de obligaciones, dar bienes muebles o inmuebles en garantía de obligaciones propias o de terceros , podrá celebrar todo tipo de actos y de contratos ya sean convenientes para el logro de sus fines propios; la Empresa podrá fusionarse con cual otra nacional o extranjera y podrá intervenir en licitaciones y concursos en general; todo cuanto esté relacionado con su objeto social.

**Duración.** El plazo de duración de la empresa es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.

**Capital Suscrito.** El Capital Suscrito de la Empresa es de OCHOSCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, dividido en acciones, de un valor de UN DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, cada una, nominativas y ordinarias, las que están representadas por títulos que serán firmadas por el Presidente y Gerente General de la Compañía. El capital será suscrito, pagado y remitido hasta por el límite del capital autorizado en las oportunidades, proporciones y condiciones que decida la Junta General de Accionistas y conforme la Ley de acuerdo al siguiente cuadro de integración del capital. El detalle es de la siguiente forma:

**Cuadro No. 1**  
**Acciones Suscritas y Pagadas**

Nro.	NOMBRE	US\$ CAPITAL SUSCRITO	US\$ CAPITAL PAGADO	ACCIONES	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
1	FABIÁN NÚÑEZ URIBE	400	200	400	50.00%
2	JAVIER CÁRDENAS URIBE	360	180	360	45.00%
3	FABIÁN NÚÑEZ PINTO	20	10	20	2.50%
4	RICARDO NÚÑEZ PINTO	20	10	20	2.50%
<b>TOTAL</b>		<b>800</b>	<b>400</b>	<b>800</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Escritura Pública de Constitución de la compañía Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

**Aumento de capital.** El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento por resolución de la Junta General de Accionistas.

**Ejercicio Económico.** El ejercicio económico será anual e iniciará el uno de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

**Utilidades y Reservas.** La Junta General de Accionistas resolverá la distribución de utilidades, las que serán en proporción al valor pagado de las utilidades líquidas se destinarán por lo menos el cinco por ciento anual, para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía, hasta cuando éste alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social.

**Administración y Representación.** La empresa estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General

## **1.1.2. OBJETIVOS DEL ENTE AUDITADO**

### **1.1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Ser líderes en la importación, exportación, comercialización, representación, distribución, mantenimiento y venta de sistemas de tuberías plásticas técnicas para las instalaciones de suministro y evacuación de aguas en la edificación, así como de equipos de, y para la construcción.

### **1.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Tener un crecimiento sostenido de las utilidades en base a medidores que contribuyan al alcance de las metas.
- Calificarse como empresa confiable y atractiva ante la sociedad.
- Obtener respuestas satisfactorias a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar una cultura de orientación al mercado de los productos y servicios proporcionados por la empresa.
- Crear, mejorar y mantener el nivel de productividad.
- Crear, mantener y mejorar el valor para el cliente interno y externo.
- Obtener alta eficiencia operativa y personal motivada.
- Ser una empresa responsable con la sociedad dirigida a generar fuentes de trabajo, contribuyendo de esta forma al desarrollo del país.
- Realizar alianzas estratégicas con las distintas empresas comercializadoras y distribuidoras de tuberías plásticas de agua potable.
- Otorgar al cliente asesoramiento técnico especializado.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la empresa.

## 1.2. LA EMPRESA

### 1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA



Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. es una empresa constituida mediante Escritura Pública, otorgada en la ciudad de Quito el 20 de febrero de 2002 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 25 de julio del mismo año, bajo el No. 2459, tomo 133, con la iniciativa de su propietario ingeniero Fabián Núñez, quien sintió la necesidad de un negocio que ofreciera a la ciudad de Quito tanto materiales como implementos de construcción. Es por esta razón que la empresa se orienta a la importación, distribución y comercialización de materiales, accesorios y equipos de agua potable de procedencia española, para instalaciones domiciliarias y alcantarillado.

En sus inicios, Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. estuvo únicamente conformado por el ingeniero Fabián Núñez en calidad de gerente general.

A partir del año 2005 a la presente fecha Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. ha crecido vertiginosamente y ocupa un nicho de mercado selecto que son los constructores a nivel nacional. Este auge en forma acelerada, ha permitido que de manera paralela, se creen departamentos como recursos humanos y compras, que cuente con talento humano capacitado, que de una manera eficiente y eficaz accedan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan los datos de la compañía:

**Cuadro No. 2**  
**Información General de la Empresa**

<b>Expediente:</b>	93401	<b>Número:</b>	N42-95
<b>Plazo Social:</b>	25-Jul-52	<b>Edificio:</b>	Rendón Ofic. 24
<b>Oficina de Control:</b>	Quito	<b>Fax:</b>	2257235
<b>Provincia:</b>	Pichincha	<b>Capital Autorizado:</b>	
<b>Calle:</b>	Av. Prensa	<b>Fecha de Constitución:</b>	25-Jul-02
<b>Piso:</b>	24	<b>Nacionalidad:</b>	Ecuador
<b>Telefono:</b>	2256738	<b>Correo Electrónico:</b>	
<b>Capital Suscrito:</b>	800	<b>Ciudad:</b>	Quito
<b>RUC:</b>	1791845765001	<b>Intersección:</b>	Mariano Echeverría
<b>Tipo de Compañía:</b>	Anónima	<b>Barrio:</b>	La Y
<b>Situación Legal:</b>	Activa		
<b>Cantón:</b>	Quito	<b>Valor x Accion:</b>	1

Fuente: <http://www.supercias.gob.ec>

### 1.2.2. ORGANIGRAMA

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” (Franklin, 2002)

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

## **Objetivos**

“El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa que le permite alcanzar diversos propósitos:

- a. **Para los niveles jerárquicos**, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- b. **Para los funcionarios**, les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- c. **Para los especialistas administrativos**, les permite conocer su estructura actual y sus problemas.
- d. **Para el público**, les permite tener una visión de conjunto de la estructura organizacional.” (Vásquez, 2007).

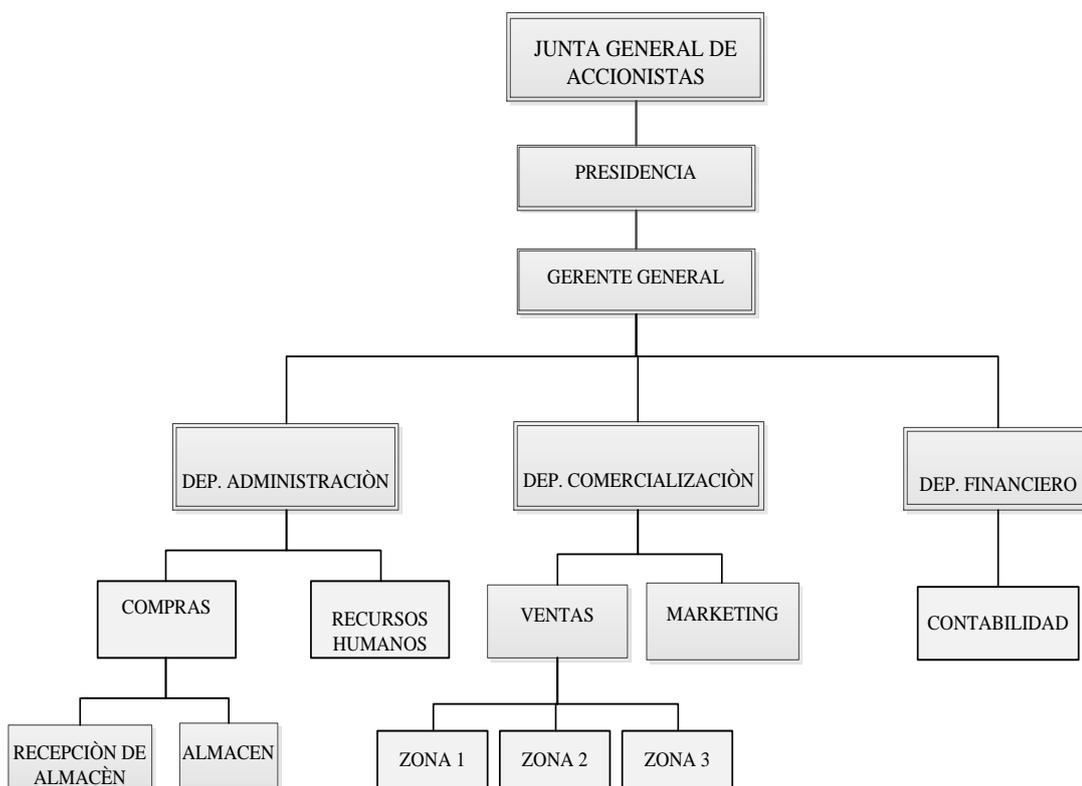
### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.” (Vásquez, 2007).

**ESPACIO EN BLANCO**



**Gráfico No. 1**  
**Organigrama Estructural**  
**Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.**



**Fuente:** Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

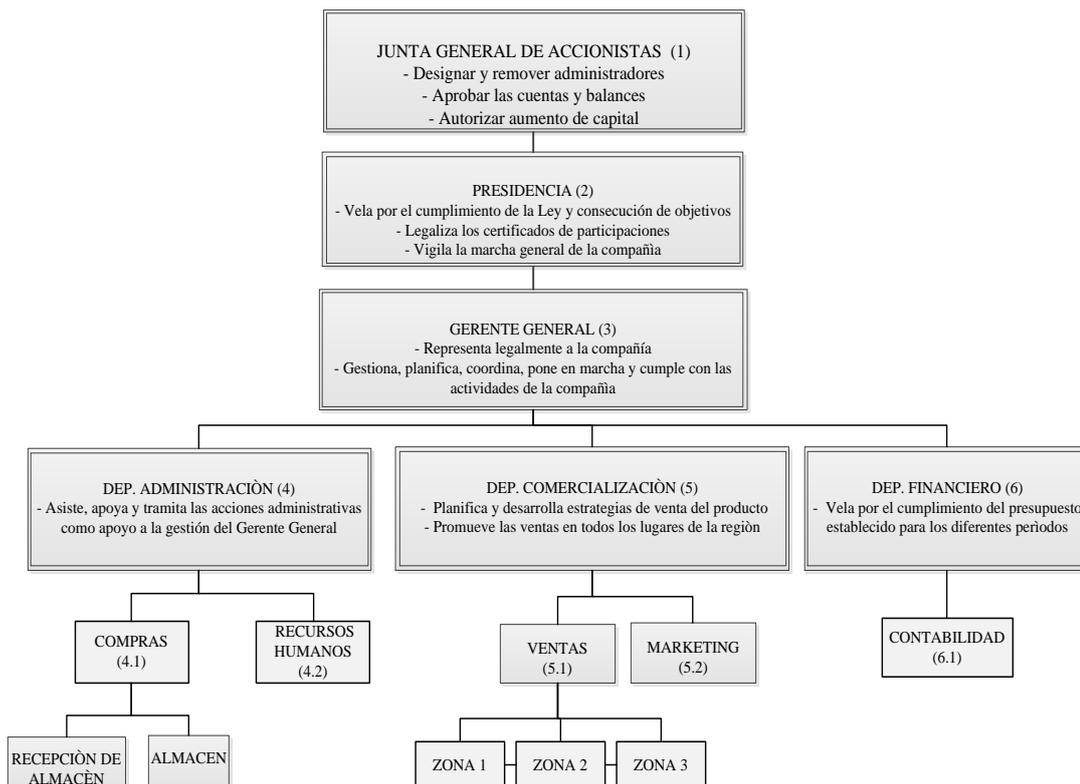
### **1.2.2.2. Organigrama Funcional**

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.” (Vásquez, 2007).

**ESPACIO EN BLANCO**



**Gráfico No. 2**  
**Organigrama Funcional**  
**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Sistemas de Agua Potable Qu'elle S.A.

**Nota:** Debido al espacio, se amplían las funciones en las siguientes fojas.

## **Funciones**

### **(1) Junta General de Accionistas**

- a) Designa y remueve administradores.
- b) Designa el Consejo de Vigilancia, según lo dispuesto en la Ley de Compañías.
- c) Aprueba las cuentas y los balances que presenten los administradores.
- d) Resuelve acerca de la forma de reparto de utilidades.
- e) Resuelve acerca de la amortización de las partes sociales.
- f) Consiente en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos accionistas.
- g) Decide acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- h) Resuelve, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- i) Resuelve acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- j) Acuerda la exclusión del accionista.
- k) Dispone que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores.
- l) Las demás que señale la Ley de compañías y el Estatuto.

### **(2) Presidente**

- a) Vela por el cumplimiento de la Ley, los Estatutos sociales y las Resoluciones de la Junta General.
- b) Legaliza con su firma los certificados de participaciones que se emitan.
- c) Vigila la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Accionistas.
- d) Vela por el cumplimiento del objeto social de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.
- e) Firma el nombramiento del gerente general y confiere copias del mismo debidamente certificadas.

- f) Remplaza al gerente general en el caso de ausencia o impedimento temporal de este. Si la ausencia o impedimento fuera definitivo, convocará cuanto antes a una junta general para que designe al gerente general.
- g) Las demás que señale la Ley de Compañías, los Estatutos y Reglamentos de la compañía; y, la Junta General de Accionistas.

### **(3) Gerente General**

- a) Representa legalmente a la compañía, en forma judicial y extrajudicial.
- b) Conduce la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.
- c) Dirige la gestión económica – financiera de la compañía.
- d) Gestiona, planifica, coordina, pone en marcha y cumple con las actividades de la compañía.
- e) Legaliza pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía.
- f) Realiza inversiones, adquisiciones y negocios, sin necesidad de firma conjunta con el presidente, hasta por el monto hasta el que se le autorice.
- g) Suscribe el nombramiento de presidente y confiere copias y certificados sobre el mismo.
- h) Inscribe su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.
- i) Presenta anualmente informe de labores ante la Junta General de Accionistas.
- j) Confiere poder especiales y generales de acuerdo en el Estatuto y en la Ley.
- k) Nombra empleados y fija sus remuneraciones.
- l) Cuida que se lleven de acuerdo con la Ley los libros de contabilidad, y libros sociales de las actas de la Junta General de Accionistas.
- m) Cumple y hace cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- n) Presenta a la Junta General de Accionistas el estado de situación financiera, el estado de pérdidas y ganancias con la propuesta de distribución de beneficios dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico.
- o) Ejerce y cumple las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley, el Estatuto y Reglamentos de la compañía, así como las que señale la Junta General de Accionistas.

#### **(4) Dirección Administrativa**

- a) Asiste, Apoya y tramita las acciones administrativas a fin de brindar apoyo a la gestión del Gerente General de acuerdo a delegación de actividades y necesidades de la empresa.
- b) Atiende al público, organismos, comisiones a fin de asesorar los trámites a seguir para cumplir con las solicitudes técnicas y/o administrativas.
- c) Lleva el control de la expedición de cheques.
- d) Participa en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos.
- e) Revisa el pago de nómina y transferencias a las cuentas individuales del personal.
- f) Verifica el inventario de bienes muebles.
- g) Contrata los seguros de las instalaciones, equipo y servicio.

#### **(4.1) Compras**

- a) Planifica y programa las adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- b) Elabora un catálogo de proveedores, previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamiento de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad, precio y oportunidad de bienes y servicios.
- c) Implanta el control adecuado para la recepción de los productos, que permita conocer con oportunidad las existencias.
- d) Establece los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente el material.
- e) Controla entrada y salida del producto.

#### **(4.2) Recursos Humanos**

- a) Elabora el cuadro mensual de nómina de empleados (individual- general) y realizar el pago a través de transferencia bancaria.
- b) Realiza avisos de ingreso/ salida, finiquito y legalización.

- c) Autoriza los permisos al personal.
- d) Elabora el cuadro de vacaciones al personal.
- e) Elabora los comunicados referentes a llamados de atención, ascensos, multas al personal.

## **(5) Dirección Comercial**

- a) Reúne factores y hechos que en la fecha actual estén influyendo en el mercado.
- b) Planifica y desarrolla estrategias de venta del producto.
- c) Promueve las ventas en todos los lugares de la región.
- d) Fija el precio del producto en sus diversas presentaciones.
- e) Vigila que el producto esté abastecido en las diferentes tiendas.
- f) Satisface la demanda del consumidor.
- g) Tiene un stock adecuado para cumplir con la demanda.

### **(5.1) Ventas**

- a) Elabora pronósticos de ventas.
- b) Establece precios.
- c) Realiza publicidad y promoción de ventas.
- d) Lleva un adecuado control y análisis de las ventas.
- e) Distribuye el producto en el momento necesario.
- f) Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- g) Lleva un control adecuado de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- h) Supervisa la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.

**(5.2) Marketing**

- a) Realiza eventos para dar a conocer productos a canales, personal interno y clientes finales.
- b) Realiza el informe y presenta retroalimentación de campañas a la Gerencia General.
- c) Realiza negociaciones de publicidad con clientes potenciales y finales de campañas.
- d) Realiza eventos para dar a conocer productos a canales, personal interno y clientes finales.
- e) Da seguimiento de la información enviada a clientes/usuarios (emailing) sobre los proveedores y alimentar base de mail.
- f) Coordina campañas y diseños para promocionar productos.

**(6) Dirección Financiera**

- a) Está encargado de velar por el cumplimiento del presupuesto establecido para los diferentes períodos.
- b) Ordena auditorías si es que lo considera conveniente, esto sin perjuicio de lo que ordene la Junta General de Accionistas.
- c) Revisa los estados financieros y sus anexos para de esta manera ponerlos en consideración de la Junta General de Accionistas.

**(6.1) Contabilidad**

- a) Mantiene el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la Empresa.
- b) Analiza y elabora estados de la situación financiera -contable de la institución, e informes para la toma de decisiones.
- c) Realiza los ajustes contables necesarios.

- d) Supervisa y valida el asiento de las operaciones contables o registro de las transacciones (devengadas en la ejecución de los gastos).
- e) Efectúa análisis de saldos contables y prepara informes al respecto.
- f) Sugiere la implementación de medidas de control interno, como parte de la gestión financiera y para asegurar el ajuste a razón del registro de las transacciones.
- g) Realiza las conciliaciones bancarias
- h) Verifica que las declaraciones se realicen correctamente y en el tiempo adecuado.
- i) Supervisa la realización de anexos transaccionales.
- j) Revisa la nómina para su posterior pago.
- k) Elabora el presupuesto anual de la empresa
- l) Coordina las actividades para la elaboración del presupuesto.
- m) Evalúa y controla la ejecución presupuestaria.
- n) Prepara informes para los organismos superiores de la empresa, Presidencia y Dirección Financiera.
- o) Asigna partidas presupuestarias.

**ESPACIO EN BLANCO**

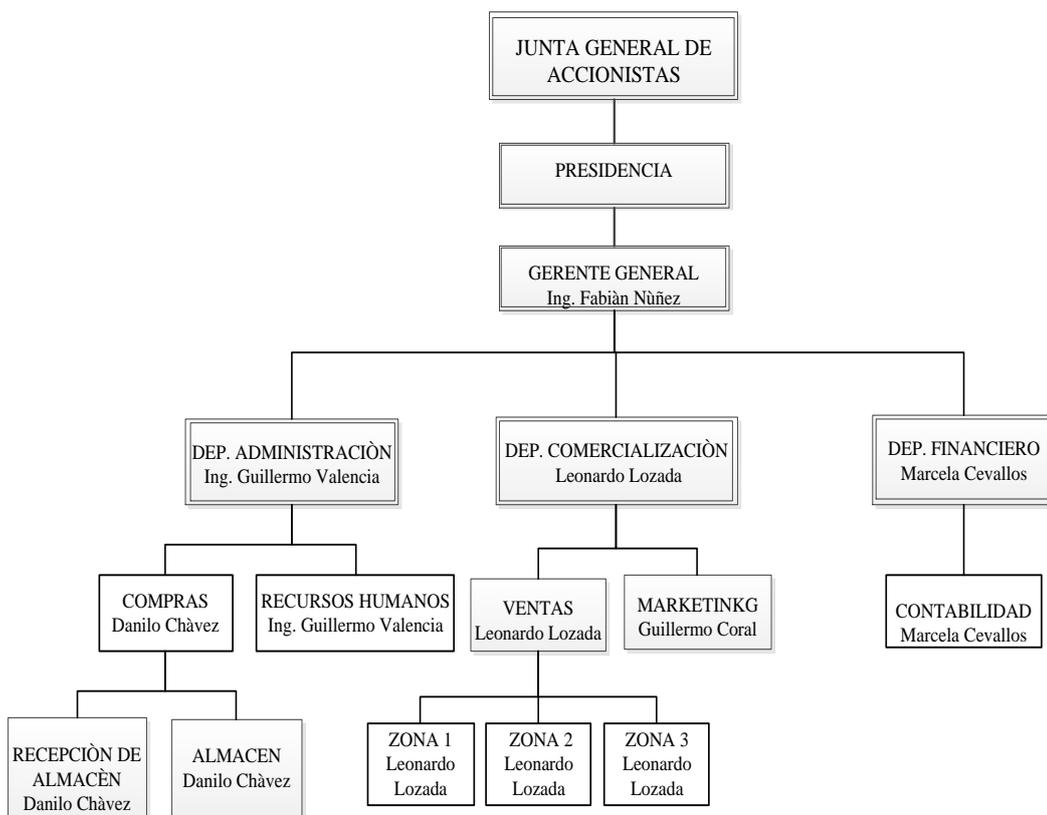
### **1.2.2.3. Organigrama de Personal**

“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.” (Vásquez, 2007).

**ESPACIO EN BLANCO**



**Gráfico No. 3**  
**Organigrama de Personal**  
**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Sistemas de Agua Potable Quèlle S.A.

## CAPITULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1. MISIÓN

“La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe de servir. La definición de la misión organizacional debe de responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia afuera de la empresa, es decir, hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.”<sup>2</sup>

La misión definida para la compañía es:

Ser líderes en la comercialización, representación, distribución y venta de Sistemas de Tuberías Plásticas Técnicas para las instalaciones de suministro y evacuación de aguas en la edificación, así como de equipos de, y para la construcción, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

#### 2.2. VISIÓN

“La visión empresarial, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que deberá tomar la empresa para tener éxito. La visión, es un planteamiento que deberá exponer en forma sencilla, los objetivos que la empresa se plantea a largo plazo, y en que desea convertirse siempre tomando en cuenta, el impacto de las nuevas tecnologías y muy especialmente las necesidades y expectativas de los clientes; todo esto, sin dejar a un lado, las condiciones cambiantes del mercado.

---

<sup>2</sup> [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Misi%C3%B3n\\_Empresarial](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Misi%C3%B3n_Empresarial)

Es importante, que la organización se enfoque en presentar la visión de una forma especial, que logre un cambio positivo en los empleados, y en la manera de concebir el trabajo que realizan dentro de la empresa. Se trata de lograr un cambio en los paradigmas, y de desechar la idea de que el empleado solo debe “asistir a cumplir con su trabajo”. En lugar de esto, el empleado debe sentirse parte fundamental de la empresa, y que con su esfuerzo y dedicación se logran resultados tangibles que contribuyen con el desarrollo y éxito de la organización.”<sup>3</sup>

La visión definida para la compañía es:

Ser reconocidos como la mejor comercializadora de Tuberías Plásticas Técnicas del Ecuador, logrando una rentabilidad que nos permita cumplir las expectativas empresariales y de nuestros clientes.

### **2.3. OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS**

El objetivo se lo define como:

“Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un período determinado; el objetivo debe responder a la pregunta ¿qué? y ¿para qué?”<sup>4</sup>

#### **2.3.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE COMPRAS**

Conseguir la mejor relación entre el precio y la calidad del producto adquirido para que la empresa obtenga el máximo beneficio de proveedores que brinden soluciones valiosas, económicas y un servicio óptimo.

---

<sup>3</sup> [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/VISION\\_EMPRESARIAL](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/VISION_EMPRESARIAL)

<sup>4</sup> <http://www.definicion.org/objetivo>

### **2.3.2. OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Crear y desarrollar los subsistemas del manejo de personal, tales como: selección, capacitación, evaluación, valoración de puestos, plan de carrera y desarrollo profesional; enmarcados dentro de la empresa y cimentado bajo valores corporativos propios del organismo, los cuales pretendemos desarrollar en los colaboradores, los mismos que garantizarán el desarrollo institucional.

### **2.3.3. OBJETIVO DEL ÁREA DE VENTAS**

Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas a las ventas del producto otorgando un seguimiento y control continuo a las mismas, las cuales ayudarán a incrementar las ventas así como generar mayores utilidades y obtener una mayor participación en el mercado.

### **2.3.4. OBJETIVO DEL ÁREA DE MARKETING**

Aportar a la empresa la información necesaria para la toma de decisiones en la comercialización de los productos y servicios, logrando un lugar en el mercado así como la satisfacción del cliente seleccionando basándose en las cuatro variables de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### **2.3.5. OBJETIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas a las ventas del producto otorgando un seguimiento y control continuo a las mismas, las cuales ayudarán a incrementar las ventas así como generar mayores utilidades y obtener una mayor participación en el mercado.

## 2.4. POLÍTICAS

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.”<sup>5</sup>

### 2.4.1. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Entre las políticas más importantes que tiene la empresa se consideran las siguientes:

- Se presentará de forma mensual un informe por Departamento sobre las actividades desarrolladas por cada uno.
- La información de la empresa es de uso exclusivo para la misma, por lo cual, está prohibido divulgar a cualquier persona ajena de la institución, la información relevante de la misma.
- Se pagará a los empleados por las actividades desarrolladas de forma mensual a través de transferencia bancaria.
- El Departamento de Compras será el responsable de realizar tomas físicas periódicas del material adquirido e inventariado.
- El Departamento Financiero tiene la obligación de estar al tanto de las actualizaciones legales que se estén llevando a cabo en el ejercicio fiscal correspondiente para cancelar los impuestos tributarios de la manera pertinente.
- Los depósitos se realizarán de manera semanal con el objetivo de no acumular dinero en efectivo en la caja de la empresa.

---

<sup>5</sup> <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

## 2.5. ESTRATEGIAS

La estrategia empresarial se define como:

“Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.”<sup>6</sup>

### 2.5.1. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

- Innovar y distribuir nuevos productos en un constante esfuerzo por detectar las necesidades del mercado de la edificación.
- Tener en cada zona un número limitado de distribuidores, el suficiente para cubrir adecuadamente cada área geográfica.
- Presentar estados financieros mensuales para conocer el estado actual de la empresa.
- Generar un clima organizacional adecuado para el correcto desenvolvimiento de los empleados en sus funciones.

## 2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

**Principios.**-Los principios son aquellos que se forjan durante el crecimiento de la persona y se ven reflejados a través de la convivencia y transmitidos a la familia en el ambiente que uno se desarrolla.

**Valores.**-Son aquellos que los impone la sociedad.

---

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

### **2.6.1. PRINCIPIOS DE LA EMPRESA**

Los principios de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. son los siguientes:

**Cumplimiento.-** Nuestra empresa se caracteriza por cumplirles a sus clientes en los tiempos establecidos.

**Calidad.-** Máxima calidad y seguridad en los productos y servicios que se verifican desde su selección hasta su adquisición.

### **2.6.2. VALORES DE LA EMPRESA**

**Respeto.-** El compromiso de los directivos y empleados de nuestra empresa, es ofrecer un trato respetuoso, amable y cálido a nuestros actuales y potenciales clientes, así como al público en general.

**Honestidad.-**Actuamos con rectitud y veracidad.

**Responsabilidad.-**Ejercemos responsabilidad con la sociedad cuidando el medio ambiente y generando fuentes de trabajo.

**Compromiso.-**Cumpliendo a cabalidad el trabajo propuesto.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional constituye un estudio a profundidad de los datos pasados, presentes y futuros de la organización con el fin de identificar y analizar las tendencias del entorno, así como identificar, conocer y entender el comportamiento del sector e identificar los principales problemas de la empresa sirviendo como guía a los directivos.

En otras palabras, es el entorno de una organización, donde abarca todos los factores internos y externos de la misma y que pueden influir en el proceso para la creación de ventajas competitivas.

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

“El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.”<sup>7</sup>

##### **3.1.1. Descripción de los Procesos Contables**

Los procesos contables de la empresa son los siguientes:

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Quelle -DAF
	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
	<b>Procedimiento para el Registro de Ingresos propios y otros ingresos</b>	
<p><b>1. Objetivos:</b> Registrar los recursos financieros por la aplicación del catálogo de cuotas de recuperación en los servicios de consultoría, asesoría y por algunos otros servicios que se otorgan, así como por la venta de material, para su integración a los estados financieros.</p>		
<p><b>2. Alcance:</b> A nivel interno el procedimiento es aplicable a la Dirección de Administración y al Departamento de Contabilidad.</p>		
<p><b>3. Políticas de operación, normas y lineamientos:</b></p> <p><b>3.1.</b> Será responsabilidad del Departamento de Administración y Finanzas verificar que el Departamento de Contabilidad cumpla con las siguientes políticas de operación, normas y lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulen la operación en materia de ingresos.</li> <li>• Registrar los recursos que capta la empresa por la aplicación de servicios de consultoría, asesoría y venta de materiales.</li> <li>• Conciliar mensualmente con el Departamento de Ventas, los estados de cuenta con objeto de corroborar el depósito a favor de la Empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.</li> <li>• Registrar los ingresos que reciba la Empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A, a fin de que sean reflejados en los estados financieros.</li> <li>• Recibir con el soporte respectivo, las papeletas de Depósitos (PD.-Q-ING-CTA.-5220001), misma que formará parte de los estados financieros.</li> <li>• Recibir físicamente del Departamento de Ventas la Papeleta de Depósito (PD.-Q-ING-CTA.-5220001), con documentación soporte, los movimientos diarios de ingresos, ficha de depósito con sello del banco y reporte del desglose de las cuotas de recuperación con el sello de caja Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.</li> <li>• Solicitar en los casos en los que se detecten diferencias entre lo reportado y el total del depósito, aclaración al Departamento de Ventas.</li> <li>• Actualizar los movimientos contables mensuales, a fin de obtener las cifras para los estados Financieros.</li> <li>• Archivar la Papeleta de Depósito (PD.-Q-ING-CTA.-5220001), junto con la documentación soporte; ficha de depósito con sello bancario, reporte del desglose de las cuotas de pago con sello de caja y asignar número de control.</li> </ul>		

*Continúa...*

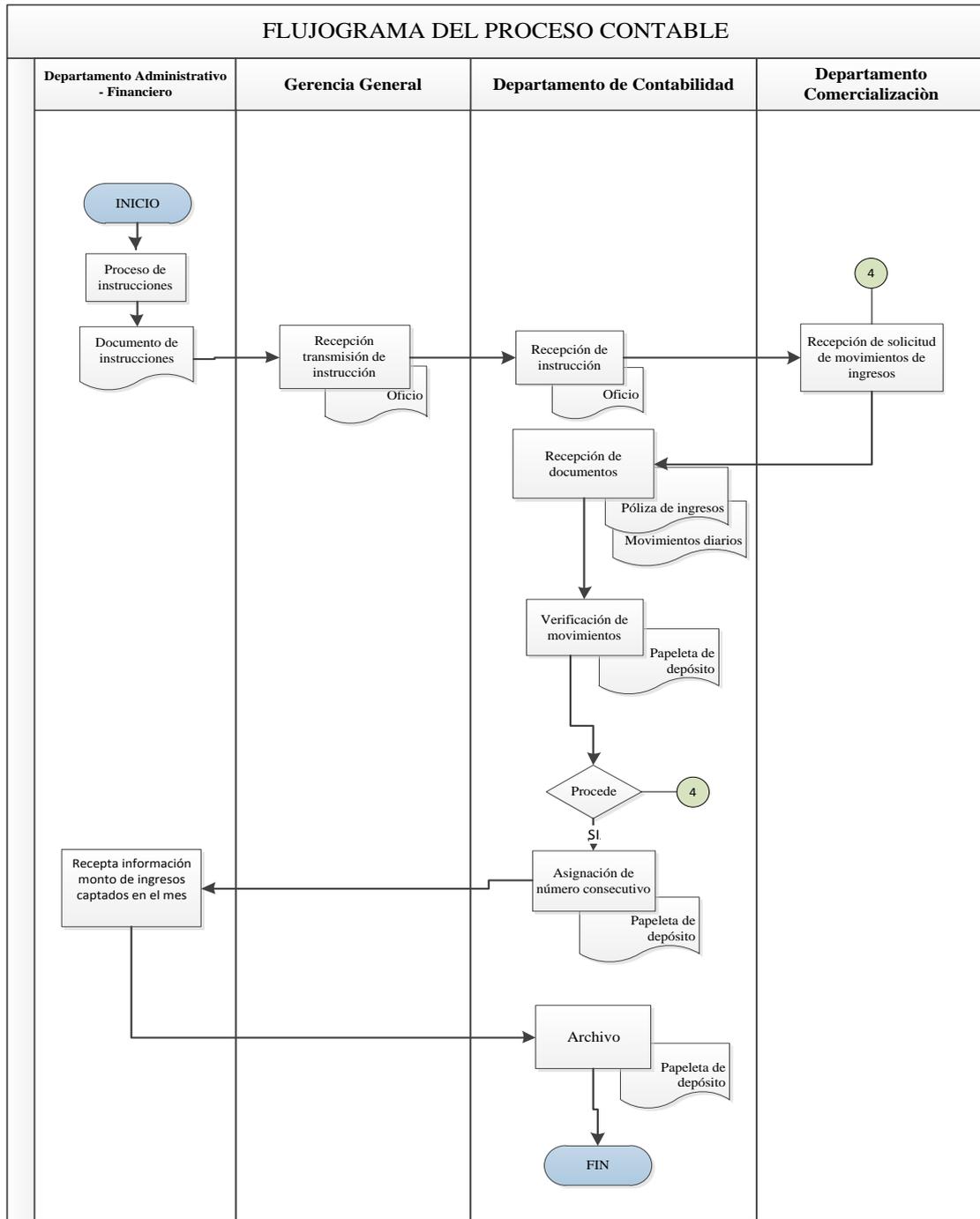
<b>4. Descripción del procedimiento</b>		
<b>Secuencia de</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1. Emisión de Instrucción	1.1 Instruye al Departamento de Contabilidad, para que lleve a cabo, el registro de Ingresos propios y otros ingresos.	Dirección de Administración y Finanzas
2. Recepción y transmisión de instrucción	2.1 Recibe instrucción y mediante oficio, solicita al Departamento de Contabilidad, que lleve a cabo el registro de Ingresos propios y otros ingresos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficio</li> </ul>	Gerencia General
3. Recepción de Instrucción	3.1 Recibe oficio con instrucción para llevar a cabo el registro de Ingresos propios y otros ingresos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficio</li> </ul>	Departamento de Contabilidad
4. Solicitud de movimientos	4.1 Solicita al Departamento de Ventas, los movimientos diarios de ingresos y físicamente la “Póliza de Ingresos” (PD.-Q-ING-CTA.-5220001), con la documentación soporte PD.-Q-ING-CTA.-5220001.	Departamento de Contabilidad
5. Recepción de documentos	5.1 Recibe del Departamento de Ventas, los movimientos diarios de ingresos y la “Póliza de Ingresos” (PD.-Q-ING-CTA.-5220001), con la documentación soporte: ficha de depósito del banco sellada, reporte del desglose de las cuotas de recuperación con el sello de caja. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos diarios</li> <li>• PD.-Q-ING-CTA.-5220001</li> </ul>	Departamento de Contabilidad
6. Verificación de movimientos	6.1 Coteja el asiento contable y los movimientos realizados contra Papeleta de Depósito (PD.-Q-ING-CTA.-5220001) y documentación soporte. De ser el caso solicita la aclaración correspondiente al Departamento de Ventas. ¿Procede? No: Regresa a la actividad No.4 Si: Continúa procedimiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• PD.-Q-ING-CTA.-5220001</li> </ul>	Departamento de Contabilidad
7. Asignación de número consecutivo	7.1 Asigna a la Papeleta de Depósito (PD.-Q-ING-CTA.-5220001) número consecutivo, registra y actualiza en movimientos contables diarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• PD.-Q-ING-CTA.-5220001</li> </ul>	Departamento de Contabilidad
8. Informe	8.1 Informa a la Dirección Administrativa.-Financiera, el monto de ingresos propios captados en el mes.	Departamento de Contabilidad

*Continúa...*

9. Archivo	<p>9.1 Archiva de acuerdo al número de control y junto con documentación soporte, Papeleta de Depósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PD.-Q-ING-CTA.-5220001</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TERMINA PROCEDIMIENTO.</b></p>	Departamento de Contabilidad	
	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Nombre</b>	Marcela Cevallos	Guillermo Valencia	Guillermo Valencia
<b>Cargo puesto</b>	Directora Financiera	Director Administrativo	Director Administrativo
<b>Firma</b>			
<b>Fecha</b>	15-01-10	29-01-10	05-02-10

**ESPACIO EN BLANCO**

5. Flujograma del Proceso:



### 3.1.2. Descripción de los Proceso de Crédito y Cobranza

Los procesos de crédito de la empresa son los siguientes:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Quelle -DAF
	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
	<b>Procedimiento para solicitud de Crédito y Cobranzas</b>	
<p><b>1. Objetivos:</b> Plantear el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en el caso de algún atraso.</p>		
<p><b>2. Alcance:</b> A nivel interno el procedimiento es aplicable a la Dirección de Administración y al Departamento de Crédito y Cobranzas.</p>		
<p><b>3. Políticas de operación, normas y lineamientos:</b></p> <p><b>3.1.</b> Será responsabilidad del Departamento de Administración y Finanzas verificar que el Departamento de Crédito y Cobranzas cumpla con las siguientes políticas de operación, normas y lineamientos:</p> <p><b>3.1.1. <u>Para Otorgamiento de Crédito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que el cliente haga las tres primeras compras de contado.</li> <li>• El crédito inicial a otorgarse no será mayor al promedio de esas tres primeras ventas.</li> <li>• En caso de requerirse un crédito mayor al autorizado por única vez será necesario contar con: <ul style="list-style-type: none"> <li style="padding-left: 40px;">Cheque en Garantía</li> </ul> </li> <li>• Los plazos se darán en este orden y de acuerdo al comportamiento de su pago que se demuestre <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 8 días</li> <li>b) 15 días</li> <li>c) 20 días</li> <li>d) 30 días</li> <li>e) En caso de un plazo mayor será necesario contar con la autorización del Director Administrativo y en casos especiales y específicos.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3.1.2.</b> Los créditos con más de 30 días vencidos causarán 2% mensual de intereses moratorios.</p> <p><b>3.1.3.</b> De cheques por el banco (por causas imputables al cliente como cancelación, falta de fondos, rectificación de firmas, etc.) causarán un 20% de cargos.</p> <p><b>3.1.4.</b> El pago debe efectuarse con cheque, depósito y/o transferencia bancaria, en estos dos últimos casos el cliente está obligado a entregar copia del movimiento bancario como comprobante de que el pago se ha realizado.</p> <p><b>3.1.5.</b> En caso de que el límite de crédito en monto y/o tiempo hayan sido excedidos, la cuenta del cliente será bloqueada y no se le podrá vender hasta que su cuenta se encuentre regularizada.</p>		

*Continúa...*

- 3.1.6.** En caso de que el cliente necesite un material urgente y se encuentre bloqueado, se le podrá realizar venta al contado, y en caso de que esta situación se vuelva a repetir se le negará la venta en forma definitiva, hasta que no regularice sus cuentas.
- 3.1.7.** En caso de reincidencia en retrasos se podrá llegar a la situación de dar de baja el crédito en forma definitiva.
- 3.1.8.** El pago de la cuenta se considera efectivo en el momento en que el cheque ha sido depositado en nuestra cuenta bancaria y se haya registrado la operación que aumente nuestro saldo (confirmación de los fondos)
- 3.1.9.** Los días de crédito comercial que se otorgan empiezan a contar a partir de la entrega de mercancías.
- 3.1.10.** En caso de devolución de mercancías por causas imputables al cliente el cargo será del 20%
- 3.1.11.** La suspensión de crédito puede efectuarse si el cliente incumple con alguna de las políticas antes mencionadas o alguna causa que para Quelle S.A. pueda ser lo suficientemente importante o le perjudiquen en algún sentido.

#### 4. Descripción del procedimiento

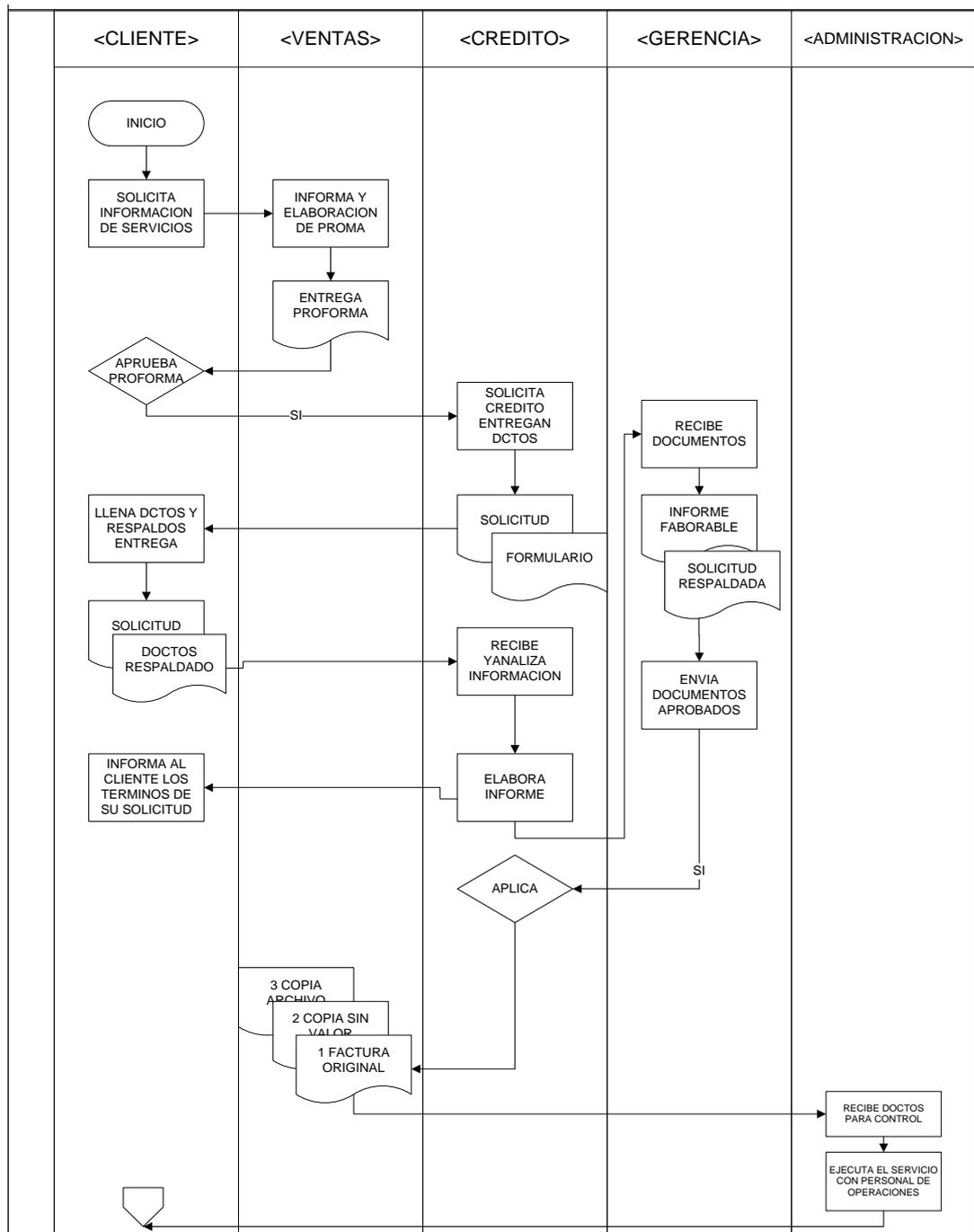
Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1. Emisión de Instrucción	1.1. El cliente solicita la información requerida.	Agente de Ventas
2. Recepción y transmisión de instrucción	2.1. Ventas informa sobre los servicios y emite una proforma.	Agente de Ventas
3. Recepción de Instrucción	3.1. El cliente revisa para ver si acepta o no según términos	Cliente
4. Solicitud de movimientos	4.1. Acepta y pide crédito.	Cliente
5. Recepción de documentos	5.1. Crédito le entrega formulario y solicitud.	Departamento de crédito y cobranzas
6. Verificación de movimientos	6.1. El cliente llena los documentos y los respalda.	Cliente
7. Asignación de número consecutivo	7.1. Crédito recibe la información del cliente y elabora un informe a ver si es sujeto de crédito. Registra la información para hacer el seguimiento. Y envía a la Gerencia Administrativa	Departamento de ventas
8. Informe	8.1. Se le informa al cliente inmediatamente que ha sido aceptada su solicitud	Departamento de ventas
9. Archivo	9.1. Cliente realiza su pedido y recibe facturas un original y dos copias.	Departamento de Administración

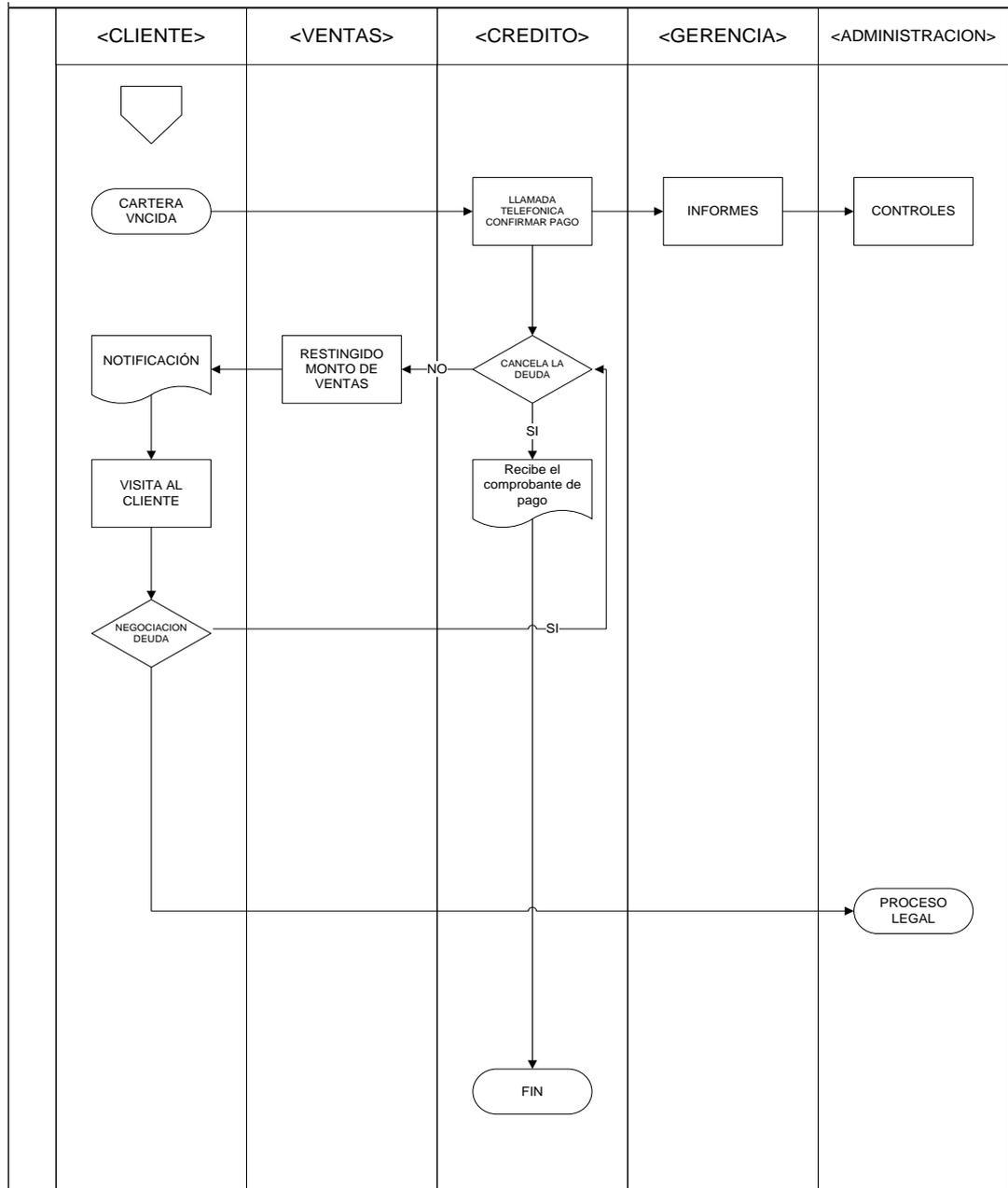
*Continúa...*

10. Archivo	10.1. La administración recibe documentos para su respectivo control. Y ejecuta el servicio contratado por el cliente.  <b>TERMINA PROCEDIMIENTO.</b>	Departamento de Administración	
	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Nombre</b>	Marcela Cevallos	Guillermo Valencia	Guillermo Valencia
<b>Cargo puesto</b>	Directora Financiera	Director Administrativo	Director Administrativo
<b>Firma</b>			
<b>Fecha</b>	15-01-10	29-01-10	05-02-10

**ESPACIO EN BLANCO**

### 5. Flujograma del proceso





### 3.1.1. Descripción de los Procesos de Importaciones

Los procesos de importaciones de la empresa son los siguientes:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Quelle -DAF
	<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
	<b>Procedimiento para Importaciones de Tubería y Accesorios BARBI</b>	
<p><b>1. Objetivos:</b> La función del departamento de Compras es dotar a la Empresa de todos los elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de compra nacional y de importación. Calificar a los proveedores teniendo en cuenta la documentación requerida, los precios, la calidad y el servicio. Solicitar las cotizaciones que se requieran para elaborar los comparativos necesarios para tomar decisiones. Elaborar las órdenes de compra para todos los bienes o servicios que se requieran, con copia al almacén y/o bodega y otra para el proveedor. Principalmente responsable de la coordinación del procedimiento de importaciones y la comunicación estrecha con los agentes de servicio en apoyo al proceso.</p>		
<p><b>2. Alcance:</b> A nivel interno el procedimiento es aplicable a la Dirección de Administración y al Departamento de Compras</p>		
<p><b>3. Políticas de operación, normas y lineamientos:</b></p> <p><b>3.1.</b> Será responsabilidad de la Dirección de Administración verificar que el Departamento de Compras cumpla con las siguientes políticas de operación, normas y lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulen la operación en materia de comercio exterior.</li> <li>• Registrar los inventarios que tiene la Empresa por la aplicación de venta de materiales.</li> <li>• Registrar los ingresos y egresos de Kárdex, a fin de que sean reflejados en el sistema de inventarios y en los estados financieros.</li> <li>• Recibir con el soporte respectivo, la guía de remisión, la misma que formará parte de las facturas emitidas y se elaborará el ingreso a bodega para la adición, una vez elaborados y recopilados todos los documentos soporte para posterior ingreso al sistema.</li> <li>• Recibir físicamente del Departamento de Ventas la Factura (FC.-Q-ING-SEQ), con documentación soporte, los movimientos diarios de salida e ingreso de materiales.</li> <li>• Solicitar en los casos en los que se detecten diferencias entre lo reportado y el total del inventario, aclaración al Departamento de Bodega y Almacén.</li> <li>• Archivar la Guía de Remisión, los comprobantes de aduana (DUI y DAV), el Comprobante de Ingreso de Entrada de mercaderías y asignar número de control.</li> </ul>		

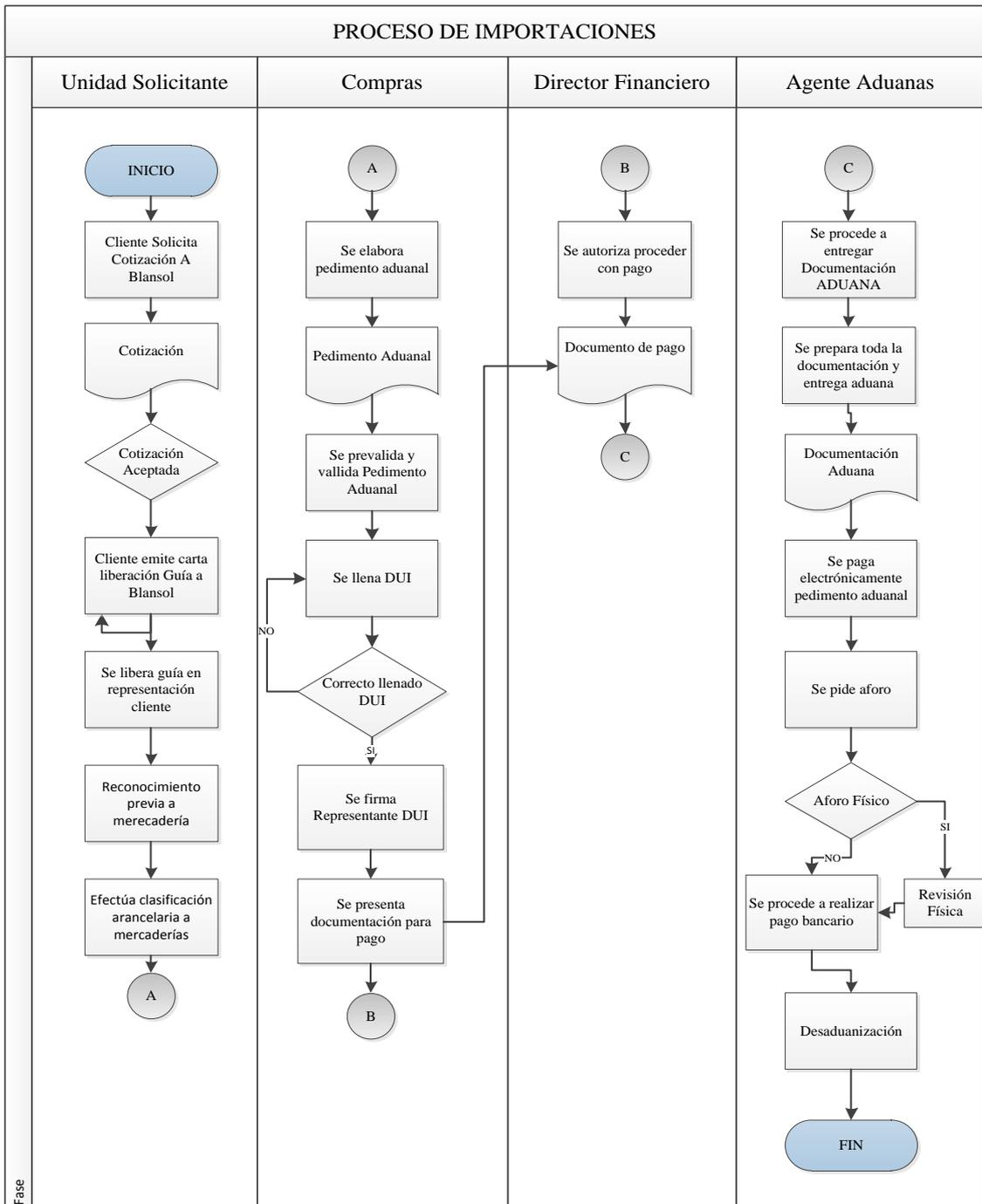
*Continúa...*

<b>4. Descripción del procedimiento</b>		
<b>Secuencia de Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1. Solicitud de Importación	1.1. Diligenciar Formato de Solicitud de Importaciones, con el respectivo informe técnico y cotizaciones.	Jefe-Unidad
	1.2. Elaboración y trámite de Certificado de Disponibilidad Financiera.	Asistente
	1.3. Autorizar la solicitud de Importación.	Jefe-Unidad
	1.4. Enviar la Solicitud de Importación, el Certificado de Disponibilidad Financiera (CDF), la cotización a la Sección de Compras.	Asistente
2. Realización de la solicitud de Factura Proforma	2.1. Verificar la solicitud, que envió la dependencia en el formato.	Funcionario-Compras
	2.2. Registrar los datos para solicitar la Factura Proforma al proveedor y enviar la solicitud al proveedor.	Funcionario-Compras
	2.3. Enviar la Factura Proforma a la Sección de Compras y Director Administrativo Financiero	Proveedor
	2.4. Ingresar la información de la factura proforma (días de entrega, garantías, seguros, valor en dólares, peso y medidas aproximadas)	Funcionario-Compras
3. Si el peso del Bien es mayor a 50 Kg o el costo supera los US\$2000, se realizan las actividades de nacionalización de los bienes	3.1. Generar solicitud para la preliquidación (Costos aproximados de los trámites con el Agente de Aduanas), anexar y enviar comunicación de solicitud al Agente de Aduanas	Funcionario-Compras
	3.2. Enviar preliquidación (Costo aproximado del valor del trámite de nacionalización)	Agente de Aduanas
	3.3. Ingresar los datos al sistema de la preliquidación (gastos de nacionalización, derechos arancelarios, etc.).	Funcionario-Compras
4. Elaboración y Trámite del Registro Presupuestal	4.1. Enviar información de la proforma y de la preliquidación al operario de la Unidad Solicitante	Funcionario-Compras
	4.2. Elaborar y tramitarlos Registros de Disponibilidad Presupuestales correspondientes (Agente de Aduanas y Proveedor).	Asistente / Funcionario Compras
	4.3. Completarla Preliquidación en el sistema (Costo de la Nacionalización) y Orden Contractual de Importación con los números de los Registros Financieros.	Funcionario-Compras
5. Trámite de licencia de Importación (Sólo para bienes mayores a US\$1.000 y peso	5.1. Enviar al Agente Aduanero la solicitud de Licencia de Importación.	Funcionario-Compras
	5.2. Tramitar Licencia de Importación en el DUI (Documento Único de Importación)	Agente de Aduanas

*Continúa...*

mayor a 26 Kg.	5.3. Tramitar y obtener ante las autoridades la licencia de importación y enviar a la Sección de Compras y Director Administrativo Financiero.	Agente de Aduanas	
	5.4. Ingresar los datos al sistema de la Licencia de Importación, fecha y número de Licencia.	Funcionario-Compras	
6. Documento Contractual de Importación	6.1. Diligenciar el Documento Contractual.	Funcionario-Compras	
	6.2. Revisar y Firmar Documento Contractual.	Director Administrativo	
	6.3. Reportar al SICE el documento contractual.	Agente de Aduanas	
7. Pago a proveedores	7.1. Ingresar información de los datos apagar al proveedor y crear artículos a importar (sino existen) en el Sistema de Información SICE.	Agente de Aduanas	
	7.2. Elaborar Formato de solicitud de importación, anexar CDP, P, licencia, factura proforma.	Agente de Aduanas	
	7.3. Revisar y autorizar el pago.	Director Administrativo Financiero	
	7.4. Entregar documentación a la Sección de Contabilidad.	Director Administrativo Financiero	
	7.5. Revisar Documentos y registrarla información.	Contabilidad	
	7.6. Realizar los trámites necesarios para el pago Bancario.	Contabilidad	
	7.7. Enviar la confirmación del traslado (Swift) a la Sección de Compras y Director Administrativo Financiero.	Contabilidad	
	7.8. Enviar comunicación al proveedor con la confirmación de la transferencia para enviarlos artículos.	Funcionario-Compras	
8. Pago al Agente de Aduanas	8.1. Enviar factura a la Sección de Compras y Director Administrativo Financieros.	Agente de Aduanas	
	8.2. Elaborar la Pre –Solicitud de Pago en el Sistema de Información SICE.	Agente de Aduanas	
	8.3. Elaborar y tramitar Solicitud de Pago en cualquier banco o entidad autorizada para el cobro	Agente de Aduanas	
	8.4. Tramitar de pago al Agente de Aduanas y del IVA si es el caso  <b>TERMINA PROCEDIMIENTO.</b>	Director Administrativo Financiero	
	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Nombre</b>	Marcela Cevallos	Guillermo Valencia	Guillermo Valencia
<b>Cargo puesto</b>	Directora Financiera	Director Administrativo	Director Administrativo
<b>Firma</b>			
<b>Fecha</b>	15-01-10	29-01-10	05-02-10

9. Flujograma del Proceso:



## 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

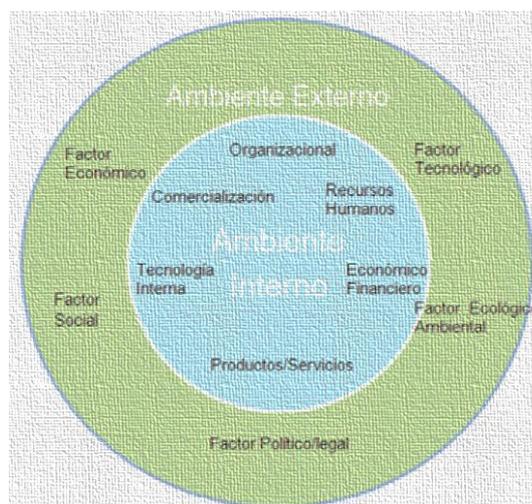
El análisis externo es a nivel macroeconómico, el mismo que permite determinar y analizar las tendencias claves y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. El propósito que persigue es ofrecer información relevante a la gerencia para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan obtener una ventaja y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

### 3.2.1. Influencias Macroeconómicas

La influencia macroeconómica consiste en la determinación de aquellos factores de ámbito externo a la organización y que no se encuentran bajo el control de la misma. “La macroeconomía analiza el comportamiento de agregados económicos, como son el producto interno bruto, la inflación o el desempleo.”<sup>8</sup>

**Gráfico No. 4**

#### **Análisis Situacional de una empresa**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>8</sup> <http://www.econlink.com.ar/dic/macroeconomia.shtml>

Con la finalidad de continuar con el estudio situacional de la Empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., es importante conocer las influencias que pueden tener los factores externos dentro del desarrollo normal de las actividades de la empresa. A continuación se presenta la descripción de los principales factores que podrían incidir en las actividades de la misma.

### **3.2.1.1.Incidencias del Factor Político**

El Factor Político dentro del análisis Macroeconómico implica una posición de poder en nuestra sociedad que tendrán una repercusión económica, considerando ciertos factores influyentes en las actividades de una organización tales como leyes y normas.



**Rafael Vicente Correa Delgado**

**Presidente Constitucional: Desde el 15 de enero de 2007**

#### **Ventajas del gobierno**

- En cuanto a relaciones internacionales, se ha privilegiado aquellas que son más afines a la ideología revolucionaria: Cuba, Venezuela, Nicaragua, Irán, países del ALBA, etc.; y se ha descartado entablar mayores vínculos geopolíticos con naciones más relevantes en el contexto internacional como: EEUU, Europa, Brasil, Chile, etc.

- Mayor participación del Estado en la renta del petróleo y aumento de la inversión social.
- Incrementó el 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.
- Propuso estrategias para reducir la carga del servicio de la deuda externa de Ecuador a través de la restructuración de la deuda externa dando prioridad a la inversión en los programas sociales.
- Mantuvo la dolarización pese a ser contraria a su ideología (pragmatismo del Gobierno en este aspecto).
- Ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo.
- Impulsó una política ambiental por su defensa del medio ambiente.
- Planteó la propuesta Yasuní ITT, la misma que contribuiría a conservar la biodiversidad, reduciendo las emisiones del dióxido de carbono, y a respetar los derechos de gente indígena y su estilo de vida.
- Su gobierno ha puesto especial énfasis en desarrollar el sistema energético. Durante su periodo se culminó la construcción de la Hidroeléctrica de Mazar, se adjudicó además la construcción del proyecto Coca Codo Sinclair, el proyecto hidroeléctrico más ambicioso en la historia del Ecuador.
- Planteó el Bachillerato General Unificado con una malla curricular que contemple todas las asignaturas hasta segundo año, y en el último año de bachillerato, materias optativas.
- Resolvió en abril de 2012, suspender definitivamente a 14 universidades "por falta de calidad educativa".
- Creó una Comisión de la Verdad que investiga los crímenes de Estado contra los Derechos Humanos.
- Eliminó el convenio suscrito entre Ecuador y Estados Unidos que le permite a dicho país mantener una base militar en el puerto ecuatoriano de Manta.
- Declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario, para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario; para la reconstrucción vial; para la agricultura; y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos; entre otros.
- Mayor presión tributaria.
- Mayor gobernabilidad.

### **Desventajas del gobierno**

- En cuanto al sector externo, han aumentado las importaciones y han descendido las exportaciones no petroleras.
- Más importaciones y menos exportaciones, obviamente han desequilibrado la Balanza Comercial y por tanto la Balanza de Cuenta Corriente, ambas integrantes de la Balanza de Pagos. Esta última, también se ha visto afectada por la reducción de la inversión extranjera directa (IED) y por la utilización de recursos públicos para la renegociación de la deuda externa.

### **ANÁLISIS**

Con el gobierno del presidente Rafael Correa se está dando especial énfasis al desarrollo del sector de la construcción, este factor va a ser preponderante para el desarrollo de la empresa debido a que va a contar con más oportunidades de desarrollo y crecimiento organizacional al poseer estrategias que permitan llegar a clientes potenciales.

Cabe recalcar que la empresa debe estar alerta a todos los efectos que puede traer consigo la aplicación de nuevas políticas que se generen dentro del desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente, de tal manera que pueda estar al tanto de nuevos cambios y reformas que afecten al desenvolvimiento de las operaciones de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

#### **3.2.1.2. Incidencias del Factor Económico**

Es importante tomar en cuenta, alguno de los factores que repercuten en la economía del país y por ende tiene una influencia significativa en el desenvolvimiento de las empresas y sus actividades tales como: inflación, tasas de interés y PIB.

### 3.2.1.2.1. INFLACIÓN

La inflación es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios durante un período de tiempo determinado, reflejando la disminución del poder adquisitivo de la moneda. Una medida que sirve para determinar la evolución de la inflación es determinada por la variación del Índice de Precios al Consumidor, el mismo que es calculado todos los meses por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

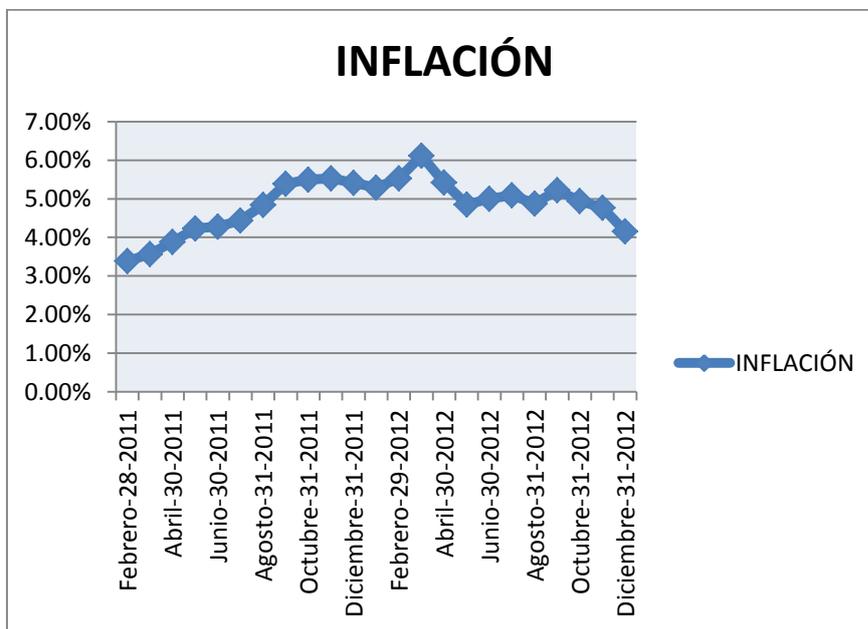
**Tabla No. 1**  
**Inflación Anual**

<b>FECHA</b>	<b>INFLACIÓN</b>
Enero-31-2011	3.17%
Febrero-28-2011	3.39%
Marzo-31-2011	3.57%
Abril-30-2011	3.88%
Mayo-31-2011	4.23%
Junio-30-2011	4.28%
Julio-31-2011	4.44%
Agosto-31-2011	4.84%
Septiembre-30-2011	5.39%
Octubre-31-2011	5.50%
Noviembre-30-2011	5.53%
Diciembre-31-2011	5.41%
Enero-31-2012	5.29%
Febrero-29-2012	5.53%
Marzo-31-2012	6.12%
Abril-30-2012	5.42%
Mayo-31-2012	4.85%
Junio-30-2012	5.00%
Julio-31-2012	5.09%
Agosto-31-2012	4.88%
Septiembre-30-2012	5.22%
Octubre-31-2012	4.94%
Noviembre-30-2012	4.77%
Diciembre-31-2012	4.16%

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 5**  
**Inflación Anual**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### ANÁLISIS

En aspectos generales se puede determinar que las condiciones de la inflación durante los últimos años son estables comparados con otros períodos en los cuales se ha podido observar que ha existido incremento de este factor macroeconómico. Esta condición no afecta a Quelle S.A. debido a que la empresa puede mantener el mismo funcionamiento, así como permitirá que los precios presupuestados se mantengan.

### 3.2.1.2.2. TASAS DE INTERÉS

**Tasa de interés activa:** “Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.”<sup>9</sup>

**Tabla No. 2**

#### Tasa de Interés Activa

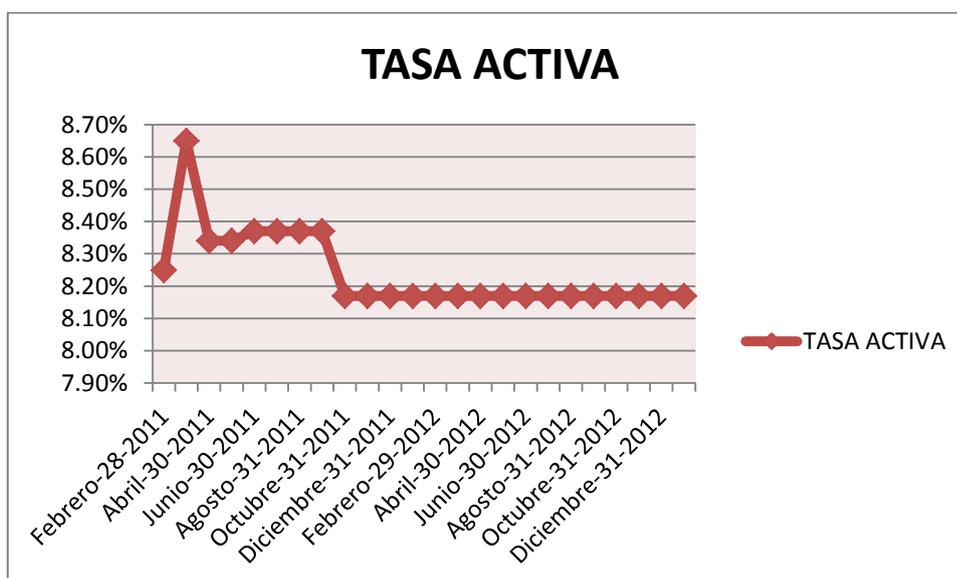
FECHA	TASA ACTIVA
Febrero-28-2011	8.25%
Marzo-31-2011	8.65%
Abril-30-2011	8.34%
Mayo-31-2011	8.34%
Junio-30-2011	8.37%
Julio-31-2011	8.37%
Agosto-31-2011	8.37%
Septiembre-30-2011	8.37%
Octubre-31-2011	8.17%
Noviembre-30-2011	8.17%
Diciembre-31-2011	8.17%
Enero-31-2012	8.17%
Febrero-29-2012	8.17%
Marzo-31-2012	8.17%
Abril-30-2012	8.17%
Mayo-31-2012	8.17%
Junio-30-2012	8.17%
Julio-31-2012	8.17%
Agosto-31-2012	8.17%
Septiembre-30-2012	8.17%
Octubre-31-2012	8.17%
Noviembre-30-2012	8.17%
Diciembre-31-2012	8.17%

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>9</sup> <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa>

**Gráfico No. 6**  
**Tasa de Interés Activa**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Tasa de interés pasiva:** “Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.”<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-pasiva>

**Tabla No. 3**  
**Tasa de Interés Pasiva**

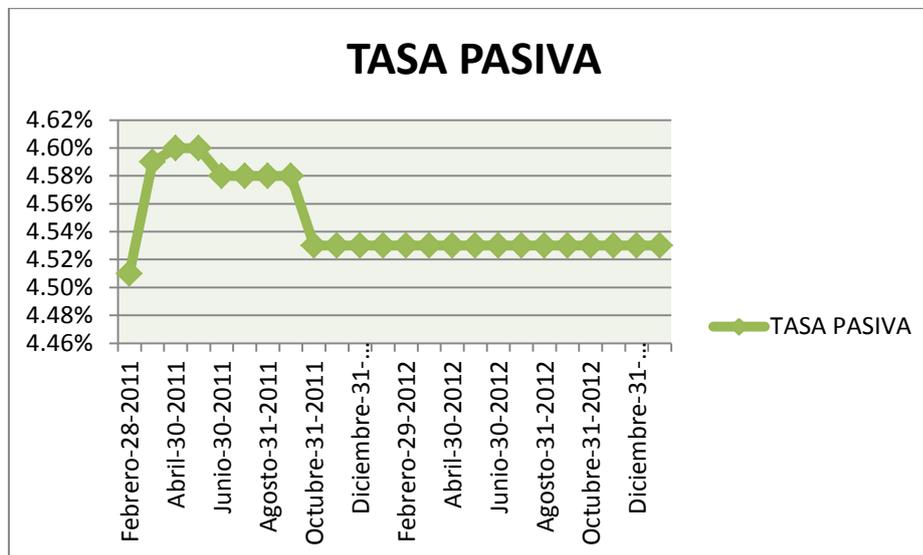
FECHA	TASA PASIVA
Febrero-28-2011	4.51%
Marzo-31-2011	4.59%
Abril-30-2011	4.60%
Mayo-31-2011	4.60%
Junio-30-2011	4.58%
Julio-31-2011	4.58%
Agosto-31-2011	4.58%
Septiembre-30-2011	4.58%
Octubre-31-2011	4.53%
Noviembre-30-2011	4.53%
Diciembre-31-2011	4.53%
Enero-31-2012	4.53%
Febrero-29-2012	4.53%
Marzo-31-2012	4.53%
Abril-30-2012	4.53%
Mayo-31-2012	4.53%
Junio-30-2012	4.53%
Julio-31-2012	4.53%
Agosto-31-2012	4.53%
Septiembre-30-2012	4.53%
Octubre-31-2012	4.53%
Noviembre-30-2012	4.53%
Diciembre-31-2012	4.53%

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### Gráfico No. 7

#### Tasa de Interés Pasiva



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### ANÁLISIS

Las tasas de interés que se encuentran vigentes en nuestro país son unas de las más altas en relación a la de otros países, lo que se ocasiona una dificultad al momento de querer acceder a un crédito. Sin embargo, cabe mencionar que en los últimos meses estas tasas han permanecido en forma lineal, lo que ha contribuido a una estabilidad y en caso de que la empresa decida acceder a financiamiento por parte de las instituciones bancarias, podrá armarse una perspectiva y presupuestar al momento de llevar a cabo la ejecución de sus proyectos.

### 3.2.1.2.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”<sup>11</sup>

**Tabla No. 4**

**Producto Interno Bruto (Millones de US\$)**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (Millones US\$)</b>
2005	47,809
2006	49,915
2007	51,008
2008	54,250
2009	54,810
2010	56,603
2011	61,121

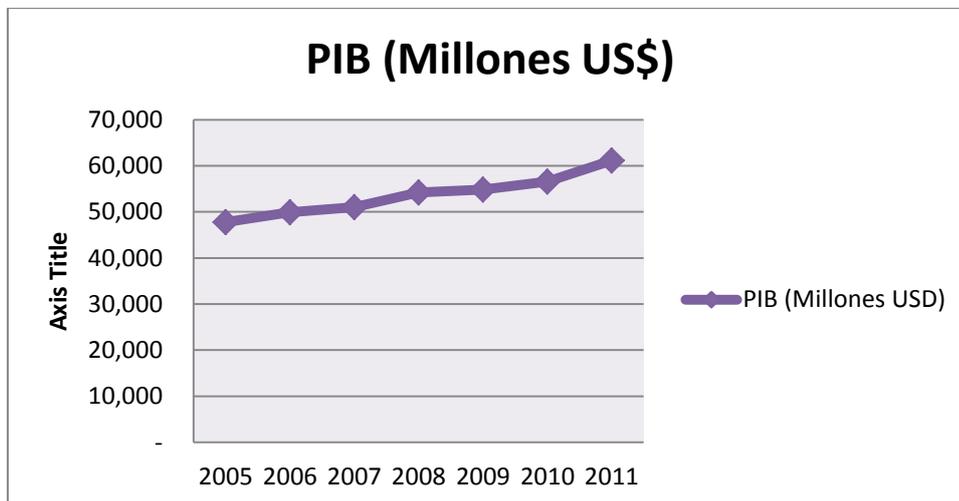
**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

---

<sup>11</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**Gráfico No. 8**  
**PIB (Millones de US\$)**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### ANÁLISIS

En los últimos períodos se ha visto un incremento de los bienes y servicios generados en donde los sectores con mejor desempeño fueron acuicultura y pesca de camarón (4,7%); enseñanza, servicios sociales y de salud (4,4%); construcción (3,4%); alojamiento y servicios de comida 3,1%; y, correo y telecomunicaciones (2,8%). Al encontrarse la empresa Quelle S.A. inmersa en el ámbito de la construcción, no cabe duda que es una oportunidad que favorece a las ventas de la misma contribuyendo positivamente a un desarrollo organizacional.

### **3.2.1.3.Incidencias del Factor Social**

El factor Social dentro del estudio Macroeconómico se enfoca a aquellos aspectos que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad, de tal manera que la compañía debe tener el conocimiento de las características culturales de sus mercados con la finalidad de poder determinar los posibles cambios que podrían presentarse. A continuación se detalla el impacto que tiene el desempleo y subempleo para la empresa.

#### **3.2.1.3.1. DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

El desempleo es la “situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.”<sup>12</sup>

El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas de la Población Económicamente Activa que teniendo la capacidad, no pueden encontrar una ocupación.

Dentro de este indicador, se puede medir otra variable que tiene relación y es conocida como subempleo, que son aquellas actividades en las cuales las personas son ajenas a sus habilidades y profesiones, cuyas remuneraciones se encuentran por debajo del salario mínimo y no poseen estabilidad en sus jornadas de trabajo.

---

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

**Gráfico No. 9**  
**Evolución del Empleo y Subempleo**



Fuente: Diario El Comercio

### ANÁLISIS

Como se pudo observar en los cuadros estadísticos presentados por el diario El Comercio, elaborados en función de los datos revelados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el porcentaje del desempleo ha ido descendiendo en los últimos años, por lo cual se puede decir que las condiciones están favoreciendo a la empresa ya que el poder adquisitivo de la sociedad se ha venido fortaleciendo en los últimos períodos, permitiendo de esta manera un desenvolvimiento adecuado de la compañía en su logro de objetivos.

#### **3.2.1.4. Incidencias del Factor Tecnológico**

La tecnología puede definirse como un medio mediante el cual las personas u organizaciones la utilizan para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos.

El factor tecnológico es la fuerza más importante de la competitividad, ya que con este, se permite la creación de nuevos mercados y oportunidades para las empresas. La tecnología es un factor decisivo para la supervivencia de las

organizaciones, para lo cual, es muy importante considerar la situación actual y las tendencias del desarrollo tecnológico, el mismo que debe ir acorde a las exigencias para poder brindar un buen producto y/o servicio.

En el país actualmente existe una bajísima inversión en innovación tecnológica, esto se lo demuestra en la Tabla No. 5, en donde se destaca la inversión que se está haciendo en el país en materia de Investigación y Desarrollo, medida en función del PIB.

**Tabla No. 5**  
**Inversión en Investigación y Desarrollo**

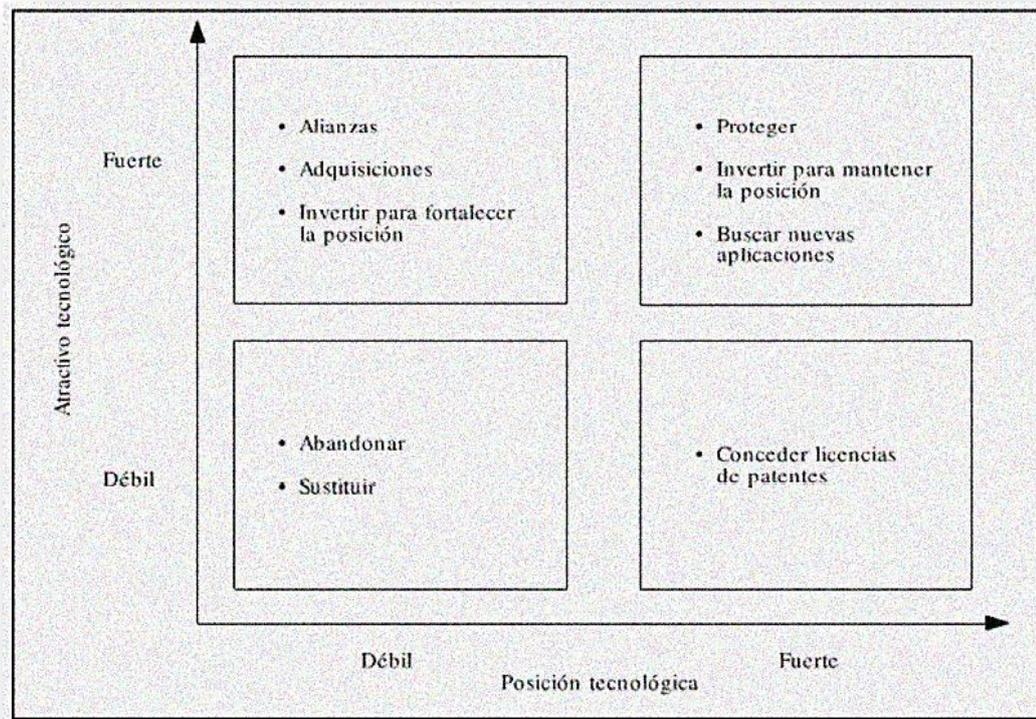
<b>Inversión del país en Investigación y Desarrollo</b>	<b>% del PIB</b>
Brasil	0,91
Chile	0,68
Ecuador	0,06
España	1,07
Estados Unidos	2,7
Promedio Latinoamérica	0,62
Deseable, según la UNESCO	1

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)

En el país, el número de empresas que han podido estar al día con la tecnología han sido aquellas que poseen grandes capitales, por lo cual las PYMES han permanecido rezagadas de este factor determinante para su avance, ya que no poseen un capital que les permita obtener una tecnología de punta siendo una debilidad frente a la competencia que sí está al día de estos adelantos, de igual manera cabe mencionar que por otro lado está la resistencia que tienen algunas organizaciones al continuar realizando procesos manuales y no adaptarse a los cambios dentro de un mundo globalizado.

**Gráfico No. 10**  
**Posición Tecnológica – Atractivo Tecnológico**



**Fuente:** <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1380/3/CAPITULO%202.pdf>

La tecnología que Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. utiliza es relativamente nueva ya que no hay antecedentes de que los productos que éste comercializa, se estén realizando en Ecuador, ya que al contrario, son productos terminados de procedencia española importados por la compañía.

### 3.2.1.5. Incidencias del Factor Legal

“En toda nación existe una constitución o su equivalente, que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y de los individuos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los locales, regionales y nacionales repercutan de alguna manera sobre un proyecto y por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico”.<sup>13</sup>

“La Constitución de la República del Ecuador, también denominada habitualmente como Constitución Política de Ecuador es la norma suprema de la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

La actual Constitución define la división de poderes del Estado en cinco ramas o funciones, los tradicionales tres son: el poder legislativo a cargo de la Asamblea Nacional, el poder ejecutivo representado por el Presidente de la República, y el poder judicial encabezada por la Corte Nacional de Justicia; además, se establecen dos nuevos poderes del Estado: la función electoral, administrada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y la función de transparencia y control social, representada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.”<sup>14</sup>

El factor legal está comprendido por la estabilidad política que se constituye en un desenvolvimiento adecuado de las empresas o instituciones a través de las leyes, reglamentos, códigos, normas, entre otros. Además, constituye para toda actividad económica un correcto cumplimiento de las normas establecidas en la constitución, permitiendo un lineamiento adecuado al marco legal.

---

<sup>13</sup>G. Baca Urbina, (2000), Evaluación de Proyectos, México, MC Graw Hill, Cuarta Edición, p75

<sup>14</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Rep%C3%ABlica\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador)

Cada institución se rige por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización, es por esta razón que Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. se mantiene alineado a todas las políticas legales.

Para Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., las principales leyes que afectan a la misma se encuentran relacionadas principalmente en el marco de las importaciones con el incremento del 2% al 5% al impuesto a la salida de divisas ISD, esto repercute en un valor que se va a cargar al consumidor puesto que las empresas no querrán hacerse cargo de este costo.

Otro factor que influye a Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., tiene que ver con los pagos anticipados que exige su proveedor Blansol de España, el mismo que para poder realizar los despachos de mercadería tiene que la empresa haber cancelado el valor correspondiente al pedido, esto afecta a Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. por el hecho de que se ve obligado a financiarse de instituciones que otorgan créditos a altas tasas de interés.

### **3.2.2. Influencias Microeconómicas**

La influencia microeconómica consiste en la determinación de aquellos factores de ámbito interno a la organización y que se encuentran bajo el control de la misma. “La microeconomía es una parte de la economía que estudia el comportamiento económico de agentes económicos individuales, como son los consumidores, las empresas, los trabajadores y los inversores; así como de los mercados”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Microeconom%C3%ADa>

### 3.2.2.1. Clientes

Se considera como cliente a la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una institución, que no necesariamente es el consumidor final.

Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., haciendo énfasis en su razón de ser, comercializa sus productos y servicios a los siguientes clientes:

- SCGV Cía. Ltda.
- Sosa Vallejo
- Construir Futuro
- Ing. Mario Cueva
- AF Hidrotecnología

### 3.2.2.2. Proveedores

“Un proveedor es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.” (Porter, 2006, p.56)

**BLANSOL**



INDUSTRIAL BLANSOL, S.A es una de las empresas pioneras a nivel europeo como fabricante de accesorios y de tuberías plásticas (tubos de polietileno reticulado y multicapa) para aplicaciones sanitarias (ACS).

Adicionalmente Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. cuenta en menor magnitud con proveedores como:

- Comercial Kywi S.A
- Aserradora Lucy

### **3.2.2.3.Competencia**

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.” (Porter, 2006, p.56).

La principal competencia de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. es la empresa Sistemas Constructivos Guillermo Valencia Cía. Ltda., quien a la vez actúa como cliente de la empresa.

### **3.2.2.4.Precios**

La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. para ofertar sus productos, calcula sus precios a través de los catálogos ya establecidos por Blansol partiendo como base y sumando a este las ganancias esperadas.

**Cuadro No. 3****Lista de precios de Tuberías****Tubería de Polietileno Reticulado**

Medidas mm	Espesor mm	Longitud m	Precio metro	Precio \$	Codigo Rojo	Imagen
16*13	1.5	5.8	\$ 0.00	\$ 8.70	R161558	
		120	\$ 0.00	\$ 180.00	R161512	
		200	\$ 0.00	\$ 300.00	R161520	
20*16.2	1.9	5.8	\$ 0.00	\$ 12.35	R201958	
		120	\$ 0.00	\$ 255.60	R201912	
		240	\$ 0.00	\$ 511.20	R201924	
25*20.4	2.3	5.8	\$ 0.00	\$ 18.88	R252358	
		50	\$ 0.00	\$ 162.80	R252350	
32*26.2	2.9	5.8	\$ 0.00	\$ 29.90	R322958	
		50	\$ 0.00	\$ 257.75	R322950	
40*32.6	3.7	5.8	\$ 0.00	\$ 51.27	R403758	
		50	\$ 0.00	\$ 442.00	R403750	

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Lista de precios Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

## Cuadro No. 4

## Accesorios de latón para tuberías de polietileno reticulado

Diámetro	Artículo	Precio	Imagen
<b>Racor Móvil</b>			
16*1/2	KRM1612	\$ 2.50	
16*3/4	KRM1634	\$ 4.33	
20*1/2	KRM2012	\$ 2.63	
20*3/4	KRM2034	\$ 3.50	
25*3/4	KRM2534	\$ 5.44	
25*1	KRM251	\$ 7.87	
32*1	KRM321	\$ 14.85	
40*1/4	KRM4014	\$ 26.93	
<b>Racor Fijo Hembra</b>			
16*1/2	KRH1612	\$ 3.16	
20*1/2	KRH2012	\$ 3.46	
20*3/4	KRH2034	\$ 4.81	
25*3/4	KRH2534	\$ 6.24	
32*1	KRH321	\$ 14.21	
<b>Racor Fijo Macho</b>			
16*1/2	KRC1612	\$ 2.62	
20*1/2	KRC2012	\$ 2.83	
20*3/4	KRC2034	\$ 4.44	
25*3/4	KRC2534	\$ 6.12	
25*1	KRC251	\$ 10.72	
32*1	KRC321	\$ 13.73	
32*1 - 1/4	KRC3214	\$ 14.21	
40*1/4	KRC4014	\$ 22.85	
50*1 - 1/2	KRC5012	\$ 35.76	

<b>Casquillo</b>			
16	CAS16	\$ 0.98	
20	CAS20	\$ 1.26	
25	CAS25	\$ 2.12	
32	CAS32	\$ 3.57	
<b>Te</b>			
16-16-16	KT16166	\$ 5.94	
20-20-20	KT20200	\$ 6.59	
25-25-25	KT25255	\$ 15.09	
32-32-32	KT32323	\$ 26.59	
16-20-16	KT16206	\$ 8.91	
16-25-16	KT16256	\$ 13.50	
20-16-16	KT20166	\$ 8.24	
20-16-20	KT20160	\$ 8.24	
20-20-16	KT20206	\$ 8.31	
20-25-16	KT20256	\$ 13.77	
20-25-20	KT20250	\$ 15.04	
25-16-16	KT25166	\$ 13.50	
25-16-20	KT25160	\$ 13.77	
25-16-25	KT25165	\$ 14.44	
25-20-16	KT25206	\$ 14.44	
25-20-20	KT25200	\$ 13.69	
25-20-25	KT25205	\$ 14.60	
25-25-20	KT25250	\$ 16.00	
25-32-25	KT25325	\$ 23.40	
32-20-20	KT32200	\$ 22.55	
32-25-25	KT32255	\$ 25.45	
32-25-32	KT32253	\$ 25.32	
32-32-25	KT32325	\$ 25.32	
<b>Te salida hembra</b>			
16-1/2-16	KSH1612	\$ 6.63	
20-1/2-20	KSH2012	\$ 7.03	
25-3/4-25	KSH2534	\$ 18.48	
32-3/4-32	KSH3234	\$ 21.43	
32-1-32	KSH321	\$ 21.43	

<b>Te salida macho</b>			
16-1/2-16	KSM1612	\$ 7.19	
20-1/2-20	KSM2012	\$ 7.65	
<b>Reducciones Hexagonales</b>			
1 1/4 - 3/4	RH11434	\$ 7.95	
1 1/4 - 1	RH1141	\$ 6.96	
<b>Válvula de cierre mini</b>			
1 1/4 - 1	RH1141	\$ 6.96	
<b>Manguito Unión</b>			
16	KMU16	\$ 3.06	
20	KMU20	\$ 3.83	
25	KMU25	\$ 8.15	
32	KMU32	\$ 12.69	
40	KMU40	\$ 28.47	

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Lista de precios Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 4.1.Generalidades de la Auditoría de Gestión

##### 4.1.1. Introducción y evolución de la Auditoría

La auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia la información que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

##### *Evolución de la Auditoría*

“En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Como el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte del capital del dueño, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños, inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar Sistemas

Financieros y del Control Interno, así como también para dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.” (Maldonado, 2006, p.16).

- En 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
- En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos.
- En 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una

empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique).
- La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

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

#### 4.1.2. Clases de Auditoría

# C L A S E S D E A U D I T O R Í A

*Por su  
Función*

- **Financiera:** Consiste en el examen de los estados financieros de una sociedad o entidad realizado por profesionales competentes e independientes, aplicando normas y los PCGA, sobre la razonabilidad de si dichos estados financieros muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de sus operaciones con el objeto de emitir una opinión en el informe.
- **Gestión:** Consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado. También se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las «tres es» (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas, entre otras.
- **Tributaria:** El objetivo de la auditoría tributaria es el de identificar la existencia de contingencias y valorar su importancia económica, a partir de una evaluación de cumplimiento de las diversas obligaciones tributarias.

*Por su  
Cumplimiento*

- **Forense:** Es aquella labor de auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos (corrupción financiera, pública o privada).
- **Sistemas:** En esta modalidad podemos incluir lo que se conoce por auditorías especiales, como la auditoría medioambiental, auditoría informática y otras formas que empiezan a tomar nombre (económico-social, ética y otras).
- **Calidad:** Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

### 4.1.3. Definiciones

Se define a la auditoría de gestión como:

“Un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.” (Cubero, 2009).

La auditoría de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (Williams, 1989, p.45).

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.)” (Maldonado, 2006, p.30).

Una vez determinadas varias definiciones, se puede concluir que la auditoría de gestión es el examen de la estructura organizacional de una empresa, el cual permite evaluar y mejorar su rendimiento a través de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la administración integral de la entidad.

#### **4.1.4. Propósito y Objetivos**

##### **4.1.4.1. Propósito<sup>16</sup>**

La Auditoría de Gestión es el examen integral de la gestión de un Ente o Empresa (o una parte de ellos) con el propósito de *evaluar la eficiencia de sus resultados*, tomando en cuenta para ello:

- Las metas y objetivos fijados.
- Los recursos humanos, financieros, y materiales que han sido empleados.
- La organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos.

Para:

- Determinar los defectos y proponer mejoras.
- Determinar las causas de los desvíos y proponer correcciones.
- Determinar el origen de los problemas y proponer soluciones.

##### **4.1.4.2. Objetivos**

###### **4.1.4.2.1. General**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios para ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

---

<sup>16</sup><http://www.wolinsky.com.ar/archivos/DIFERENCIAS.pdf>

#### **4.1.4.2.2. Específicos**

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Evaluar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

#### **4.1.5. Características<sup>17</sup>**

La auditoría de gestión se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

---

<sup>17</sup><http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestin-y.html>

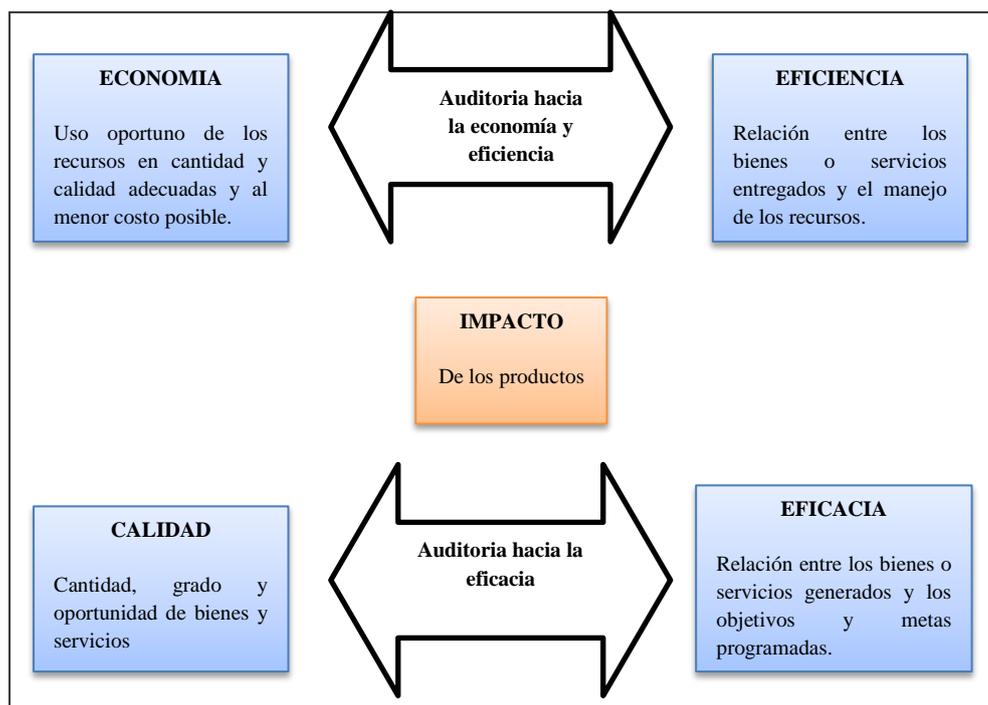
#### 4.1.6. Alcance

La auditoría de gestión, puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

#### 4.1.7. Enfoque integral de la Auditoría de Gestión

El enfoque de la auditoría de gestión es eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).

**Gráfico No. 11**  
**Enfoque de la Auditoría de Gestión**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl)

#### 4.1.8. Similitudes y diferencias con otras auditorías

##### Cuadro No. 5

##### Similitudes entre Auditoría de Gestión y Financiera

SEMEJANZAS	
AUDITORIA DE GESTIÓN	AUDITORIA FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aplicados en toda la organización.</li> <li>▪ Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y financiera.</li> <li>▪ Se lleva a cabo por contador público interno o externo, e interdisciplinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situación e información financiera de la empresa.</li> <li>▪ Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y administrativa.</li> <li>▪ Se lleva a cabo por contador público interno o externo, o independientemente autorizado.</li> </ul>

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/diferencias-conceptuales-entre.html>

Cuadro No. 6

## Diferencias entre Auditoría de Gestión y Financiera

DIFERENCIAS		
Características	A. Financiera	A. Gestión
<b>Propósito</b>	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
<b>Alcance</b>	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
<b>Orientación</b>	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
<b>Medición</b>	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
<b>Método</b>	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
<b>Técnicas</b>	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
<b>Interés</b>	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general.

<b>Enfoque</b>	Dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.
<b>Encargados</b>	Audidores, contadores públicos.	Audidores, contadores públicos.
<b>Equipo de trabajo</b>	Audidores financieros.	Equipo multidisciplinario.
<b>Informe de auditoría</b>	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
<b>Conclusiones del auditor</b>	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>Recomendaciones del auditor</b>	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>Frecuencia</b>	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.
<b>Importancia</b>	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
<b>Independencia del auditor</b>	Imprescindible.	Imprescindible.

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** •Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética*. Quito.

#### 4.1.9. Código de ética<sup>18</sup>

La ética general, comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general se consideran exigencias impuestas por la sociedad, los deberes morales y los efectos de las propias acciones.

La ética del auditor es un caso especial de la ética general, como profesional la persona recibe pautas de conducta específicas, la ética del auditor se basa en los principios fundamentales generalmente aceptados.

El auditor está llamado a jugar un importante papel con respecto a la implantación de las normas en materia de administración y control de los recursos de la organización, consecuentemente es necesario establecer un marco normativo de conducta para aquellos funcionarios que tendrán a su cargo la delicada misión del control de las actividades de la empresa.

Los auditores internos en el ejercicio de su profesión tienen establecidas las funciones que deben desarrollar, estas pueden variar en dependencia de los intereses y normas que se establezcan para desarrollar la actividad.

Los auditores, deben conocer que en su desempeño tienen la obligación de regirse por el código de ética profesional que al efecto de la profesión se dicte por la sociedad. La experiencia ha demostrado que la adherencia a las normas más elevadas que se puedan establecer no es suficiente por sí misma. El público debe asociar la imagen del auditor con la de una "moral más alta de lo normal," por esa razón el auditor nunca debe permitir que sus intereses personales entren en conflicto con los de sus clientes, por otro lado, el auditor no debe realizar actos inmorales o ilegales que puedan dañar el prestigio de la profesión.

---

<sup>18</sup><http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F19234%2F10%2F9%2520Marco%2520Referencial%2520Legal.doc&ei=wf8FUaTxJoeG0QHbnoDoAw&usg=AFQjCNGwVlbGcrrqYqaouRcZQdGYbdWVpA&bvm=bv.41524429,d.dmg>

### Principios<sup>19</sup>

Se espera que los auditores apliquen y cumplan los siguientes principios:

- **Integridad.-** La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- **Objetividad.-** Los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes, y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- **Confidencialidad.-** Los auditores respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- **Competencia.-** Los auditores aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.
- **Independencia.-** Los auditores internos deben ser independientes a las actividades que auditan. Los auditores internos son independientes cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. La independencia permite a los auditores internos ser imparciales y emitir juicios imparciales, esto es esencial en la conducta de los auditores. La independencia se logra a través de la posición en la organización y la objetividad.
- **Cuidado profesional.-** El auditor tiene el deber de mantener sus habilidades y conocimientos profesionales actualizados en el nivel apropiado para asegurar que el cliente reciba un servicio profesional competente basado en los desarrollos actuales de la práctica, legislación y técnicas existentes. El auditor debe actuar diligentemente y de acuerdo a las técnicas aplicables y las normas profesionales

---

<sup>19</sup><http://www.fcecon.unr.edu.ar/grado/contador/2003/131/material/Auditoria%20Interna%20Enfoque%20Operativo.pdf>

cuando proporciona sus servicios profesionales. Un servicio profesional competente requiere el ejercicio de un juicio sensato en la aplicación de los conocimientos y habilidades profesionales.

#### 4.1.10. Normas Internacionales de Auditoría (NIAA's)

Las NIAA's contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relativos en forma de material explicativo y de otro tipo. Los principios básicos y los procedimientos esenciales deben interpretarse en el contexto del material explicativo y de otro tipo que proporciona lineamientos para su aplicación.

La numeración de las NIAA's es la siguiente:

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
<b>200 – 299 Responsabilidades</b>		
200	Objetivos y Principios Generales que Rigen una Auditoría de Estados Financieros	Establecer normas y dar lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros. También describe la responsabilidad de la administración por la preparación y presentación de los estados, financieros y por la identificación del marco de referencia de información financiera que se ha de usar para preparar los estados financieros, al cual se refiere la NIA como el "marco de referencia de información financiera aplicable.
210	Términos de los Trabajos de Auditoría	<p>1. El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre:</p> <p>(a) El acuerdo con el cliente sobre los términos del trabajo, y</p> <p>(b) La respuesta del auditor a una solicitud del cliente de cambiar los términos de un trabajo por uno que dé un menor nivel de seguridad.</p> <p>2. El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo. Los términos acordados debieran registrarse en una carta compromiso</p>

<sup>20</sup><http://icpardbarahona10.blogspot.com/2010/08/resumen-de-las-normas-internacionales.html>

<sup>21</sup>[http://www.audidores.org.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=186:nia&catid=43:normas-proyecto-bid-fomin&directory=1](http://www.audidores.org.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=186:nia&catid=43:normas-proyecto-bid-fomin&directory=1)

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		<p>sobre la auditoría u otra forma adecuada de contrato.</p> <p>3. Esta NIA se propone ayudar al auditor en la preparación de cartas compromiso relativa a auditorías de estados financieros.</p> <p>4. En algunos países, el objetivo y alcance de una auditoría y las obligaciones del auditor las establece la ley. Incluso en esas situaciones el auditor puede encontrar que las cartas compromiso son informativas para sus clientes.</p>
220	Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría	Establecer normas y dar lineamientos sobre las responsabilidades específicas del personal de la firma, respecto de procedimientos de control de calidad para auditorías de información financiera histórica incluyendo auditorías de los estados financieros.
230	Documentación	Establecer, normas y proporcionar lineamientos sobre la documentación de la auditoría. El apéndice de una lista, de otras NIA que contienen requisitos y lineamientos para documentación específica por materia. Las leyes o regulaciones pueden establecer requisitos de documentación adicional.
240	Responsabilidad del Auditor de Considerar el Fraude y Error en una Auditoría de Estados Financieros	Establecer normas y proporcionar lineamiento sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros y abundar en cómo deben aplicarse las normas los lineamientos de la NIA 315, Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa y de la NIA 330. Procedimiento del auditor en respuesta a los riesgos evaluados en relación con los riesgos de representación errónea de importancia relativa debida a fraude. Las normas y lineamientos de esta NIA son con la intención de integrarse en el proceso global de auditoría.
250	Consideración de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor al considerar las leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros.
260	Comunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Mando	Establecer normas y proporcionar lineamientos, sobre la comunicación de asuntos de auditoría que surgen de la auditoría de los estados financieros entre el auditor y los encargados del gobierno corporativo de una entidad. Estas comunicaciones se refieren a asuntos de auditoría de interés del gobierno corporativo según se define en esta NIA. Esta NIA no proporciona lineamientos sobre comunicaciones de parte del auditor a partes fuera de la entidad, por ejemplo dependencias

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		reglamentadoras o supervisoras externas.
265	Deficiencias de comunicación en el control interno a los encargados de gobierno y de la gerencia.	Comunicar de manera apropiada a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el control interno que el auditor ha identificado en una auditoría de estados financieros.
<b>300 – 399 Planeación</b>		
300	Planeación	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las consideraciones y actividades aplicables para planear una auditoría de estados financieros. Esta NIA se enmarca en el contexto de auditorías recurrentes. El auditor deberá planear la auditoría de modo que el trabajo se desempeñe de una manera efectiva.
315	Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.	Establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de estados financieros. La importancia de la evaluación del riesgo por el auditor como base para procedimientos adicionales, de auditoría se discute en la explicación del riesgo de auditoría en la NIA 200, Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.
320	Importancia relativa de la auditoría	<p>Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría. El auditor deberá considerar la importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría cuando conduzca una auditoría.</p> <p>Importancia Relativa- es definida en los términos siguientes:  "La información es de importancia relativa si su omisión o representación errónea pudiera influir en las decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en los estados financieros. La importancia relativa depende del tamaño de la partida o error juzgado en las circunstancias particulares de su omisión o representación errónea. Así, la importancia relativa ofrece un punto de separación de la partida en cuestión, más que ser una característica primordial cualitativa que deba tener la información para ser útil.</p>
330	Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados.	Establecer normas y proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		de representación errónea de importancia relativa a los niveles de estado financiero y de aseveración en una auditoría de estados financieros.
<b>400 – 499 Control Interno</b>		
402	Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios	<p>1. Establecer normas y dar lineamientos a un auditor cuando la entidad utilice una organización de servicio. Esta NIA también describe los informes del auditor de la organización de servicio que pueden obtener los auditores de la entidad.</p> <p>2. El auditor deberá considerar cómo afecta al control interno de la entidad el uso de una organización de servicio por ella a modo de identificar y evaluar el riesgo de representación errónea de importancia relativa y diseñar y aplicar procedimientos adicionales de auditoría.</p> <p>3. Un cliente puede utilizar una organización de servicio que ejecuta transacciones y mantenga la rendición de cuentas relacionada o registro de transacciones y procesamiento de los datos relacionados (por ejemplo, una organización de servicio de sistemas por computadora). Si la entidad utiliza una organización de servicio, ciertas políticas, procedimientos y registros que mantiene la organización de servicio pueden ser relevantes a la auditoría de los estados financieros del cliente.</p>
450	Evaluación de errores detectados durante la auditoría.	Trata de la responsabilidad del auditor al evaluar el efecto de las representaciones erróneas identificadas en la auditoría, así como de las representaciones erróneas no corregidas, si las hubiere, en los estados financieros.
<b>500 – 599 Evidencia de Auditoría</b>		
500	Evidencia de auditoría	Establecer normas y proporcionar guías sobre lo que constituye evidencia de auditoría en una auditoría de estados financieros, la cantidad y calidad de la evidencia de auditoría que se debe obtener, y los procedimientos de auditoría, que usan los auditores para obtener dicha evidencia. El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder llegar a conclusiones razonables en las cuales basar la opinión de auditoría.
501	Evidencia de auditoría – Consideraciones adicionales para partidas específicas	1. Establecer normas y proporcionar lineamientos adicionalmente a lo contenido en NIA 500, Evidencia de auditoría, con respecto a ciertos saldos de cuenta específicos de los estados financieros y a otras revelaciones.

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		<p>2. La aplicación de las normas y lineamientos proporcionados en esta NIA ayudará al auditor a obtener evidencia de auditoría con respecto de saldos de cuenta específicos de los estados financieros y otras revelaciones consideradas.</p> <p>3. Esta NIA comprende las siguientes partes:</p> <p>(a) Asistencia a conteo físico del inventario.  (b) Sustituida por NIA 500 - Parte B se ha eliminado.  (c) Procedimientos respecto de litigios y reclamaciones.  (d) Valuación y revelación de inversiones a largo plazo.  (e) Información por segmentos</p>
505	Confirmaciones externas	<p>Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso por parte del auditor de las confirmaciones externas como un medio para obtener evidencia de auditoría. El auditor deberá determinar si el uso de confirmaciones externas es necesario para obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría a nivel aseveración. Al hacer esta determinación, el auditor deberá considerar el riesgo evaluado de representación errónea de importancia relativa a nivel aseveración y como reducirá, a un nivel aceptablemente bajo, la evidencia de auditoría de otros procedimientos planeados el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel aseveración.</p>
510	Trabajos iniciales – Balances de apertura	<p>Establecer normas y proporcionar lineamientos respecto de los saldos de apertura cuando los estados financieros son auditados por primera vez o cuando los estados financieros del periodo anterior fueron auditados por otro auditor. Esta NIA debería también considerarse de modo que el auditor se haga consciente de las contingencias y compromisos existentes al principio del periodo. Las guías de auditoría y requerimientos de información relacionados con comparativos se proporcionan en NIA 710. Comparativos.</p>
520	Procedimientos analíticos	<p>Establecer normas y dar lineamientos sobre la aplicación de procedimientos analíticos durante una auditoría. El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos como procedimientos de evaluación del riesgo para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno y en la revisión general al final de la auditoría. Los procedimientos analíticos pueden también</p>

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		<p>aplicarse como procedimientos sustantivos.</p> <p>"Procedimientos analíticos" significa evaluaciones de información financiera hechas por un estudio de relaciones plausibles entre datos tanto financieros como no financieros. Los procedimientos analíticos también abarcan la investigación de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se apartan de una manera importante de los montos pronosticados.</p>
530	Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas	<p>Establecer normas y proporcionar lineamientos, sobre el uso de procedimientos de muestreo en la auditoría y otros medios de selección de partidas para reunir evidencia en la auditoría. Al diseñar los procedimientos de auditoría, el auditor deberá determinar los medios apropiados para seleccionar las partidas sujetas a prueba a fin de reunir suficiente evidencia apropiada de auditoría para cumplir los objetivos de los procedimientos de auditoría.</p>
540	Auditoría de estimaciones contables	<p>Establece normas y proporcionar lineamientos sobre la auditoría de estimaciones contables contenidas en los estados financieros. Esta NIA no pretende ser aplicable al examen de información financiera prospectiva, aunque muchos de los procedimientos explicados aquí puedan ser adecuados para tal fin. El auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría respecto de las estimaciones contables.</p> <p>"Estimación contable" quiere decir una aproximación al monto de una partida en ausencia de un medio preciso de medición.</p>
545	Auditoría de mediciones y revelaciones hechas a valor razonable	<p>Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la auditoría de las determinaciones y revelaciones del valor razonable contenidas en los estados financieros. En particular, esta NIA se refiere a las consideraciones de auditoría relativas a la valuación, presentación y revelación de activos, pasivos y componentes específicos de capital de importancia relativa presentada o revelada a valor razonable en los estados financieros. Las determinaciones del valor razonable de activos, pasivos y componentes de capital pueden originarse tanto en el registro inicial de transacciones como en cambios posteriores en el valor. Los cambios en las determinaciones del valor razonable que ocurran después de un tiempo pueden tratarse de</p>

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		manera diferentes bajo diferentes marcos de referencia de información financiera pueden requerir que dichos cambios se reflejen directamente en el capital, mientras que otros pueden requerir que se reflejen en los resultados.
550	Partes relacionadas	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades del auditor y los procedimientos de auditoría respecto a partes relacionadas y transacciones condichas partes sin importar si la NIC 24. Revelaciones de Partes Relacionadas, o algún requisito similar, es parte del marco de referencia de información financiera aplicable. El auditor deberá desempeñar procedimientos de auditoría diseñados para obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría respecto de la identificación y revelación por la administración, de las partes relacionadas y el efecto de las transacciones de las partes relacionadas que sean de importancia relativa para los estados financieros. Sin embargo, no puede esperarse que una auditoría detecte todas las transacciones de partes relacionadas.
560	Hechos posteriores	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor respecto de los hechos posteriores. En esta NIA, el término hechos posteriores se usa para " referirse tanto a los hechos que ocurren entre el final del periodo y la fecha del dictamen del auditor, así como a los hechos descubiertos después de la fecha del dictamen del auditor. El auditor deberá considerar el efecto de hechos posteriores sobre los estados financieros y sobre el dictamen del auditor.
570	Negocio en marcha	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor en la auditoría de los estados financieros, con respecto al supuesto de negocio en marcha usado en la preparación de los estados financieros, incluyendo el concluir sobre la evaluación de la administración sobre la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha. Cuando se planean y se llevan a cabo los procedimientos de auditoría y al evaluar los resultados de los mismos, el auditor deberá considerar lo apropiado del uso por parte de la administración del supuesto de negocio en marcha en la preparación de los estados financieros.
580	Representaciones de la administración	Proporcionar lineamientos sobre el uso de representaciones de la administración como

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		evidencia de auditoría, los procedimientos se deben aplicar para evaluar y documentar las representaciones de la acción a tomar si la administración se rehúsa a proporcionar representaciones apropiadas.
<b>600 – 699 Uso del Trabajo de Otros</b>		
600	Uso del trabajo de otro auditor	Establecer normas y proporcionar lineamientos cuando un auditor, que dictamina sobre los estados financieros de una entidad usa el trabajo de otro auditor en la información financiera de uno o más componentes incluidos en los estados financieros de la entidad. Esta NIA no trata de aquellos casos donde dos o más auditores son nombrados como auditores conjuntos ni trata de la relación del auditor con el auditor antecesor. Aún más cuando el auditor principal concluye que los estados financieros de un componente no son de importancia relativa, las normas de esta NIA no aplican. Cuando, sin embargo, varios componentes, de no importancia relativa en sí mismos, juntos son de importancia relativa, necesitarán ser considerados los procedimientos explicados en esta NIA. Cuando el auditor principal usa el trabajo de otro auditor, el auditor principal debería determinar cómo afectará a la auditoría el trabajo del otro auditor.
610	Consideración del trabajo de auditoría interna	Establecer normas y proporcionar lineamientos a los auditores externos al considerar el trabajo de auditoría interna. Esta NIA no trata de casos cuando el personal de auditoría interna ayudan al auditor externo a llevar a cabo procedimientos de auditoría externa. Los procedimientos anotados en esta NIA necesitan ser aplicados solo a actividades de auditoría interna que sean relevantes a la auditoría de los estados financieros. El auditor externo deberá considerar las actividades de auditoría interna y su efecto, si lo hay, sobre los procedimientos de auditoría externa.
620	Uso del trabajo de un experto	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso del trabajo de un experto como evidencia de auditoría. Cuando use el trabajo desempeñado por un experto, el auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría de que dicho trabajo es adecuado para los fines de la auditoría.
<b>700 – 799 Conclusiones y Dictamen de Auditoría</b>		
700	El dictamen del auditor sobre los estados financieros	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el dictamen del auditor independiente, emitido como resultado de una auditoría de un juego completo de estados financieros de

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		propósito general preparados de acuerdo con un marco de referencia de información financiera diseñado para lograr una presentación razonable. También de guías sobre los asuntos que el auditor considera para formarse una opinión sobre dichos estados financieros. Según se describe en la NIA 200, Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros, estados financieros de propósito general son los estados financieros preparados de acuerdo con un marco de referencia de información financiera diseñado para cumplir con las necesidades comunes de información de una amplia gama de usuarios.
705	Modificaciones a la opinión del auditor independiente	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades del auditor respecto de los comparativos.
706	Párrafos de énfasis en un tema y párrafos de otros asuntos en el informe de auditoría independiente.	Establecer una comunicación adicional en el dictamen del auditor, cuando el auditor considera necesario llamar la atención de los usuarios hacia algún asunto o asuntos adicionales a los presentados o revelados en los estados financieros, que son importantes para que los usuarios puedan entender la auditoría.
710	Comparativos	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades del auditor respecto de los comparativos.
720	Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la consideración del auditor de otra información, sobre la que el auditor no tiene obligación de dictaminar, en documentos que contienen estados financieros auditados. Esta NIA aplica cuando está implicado un informe anual, sin embargo puede también aplicar a otros documentos, como los usados en ofertas de valores. El auditor deberá leer la otra información para identificar las inconsistencias de importancia relativa con los estados financieros auditados.
<b>800 – 899 Áreas Especializadas</b>		
800	El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial	Establecer normas y proporcionar lineamientos en conexión con los compromisos de auditoría con propósito especial, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Estados financieros preparados de acuerdo con una base integral de contabilización distinta de Normas Internacionales de Contabilidad o normas nacionales;</li> <li>(b) Cuentas específicas, elementos de cuentas, o partidas en un estado financiero</li> </ul>

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		(de aquí en adelante citados como dictámenes sobre un componente de los estados financieros); (c) Cumplimiento con convenios contractuales; y (d) Estados financieros resumidos.
805	Consideraciones especiales – auditoría de estados financieros y elementos, cuentas o artículos específicos de un estado financiero.	Aplicar las NIAS en una auditoría de un estado financiero o de un elemento específico, cuenta o partida de un estado financiero, respondiendo apropiadamente a las consideraciones especiales que sean importantes para:  1. La aceptación del trabajo 2. La planeación y ejecución de ese trabajo 3. Formarse una opinión y el dictamen del estado financiero único o del elemento, cuenta o partida específica de un estado financiero.
810	El examen de información financiera prospectiva	Obtener suficiente evidencia de auditoría sobre si: - Las mejores estimaciones sobre las que la información prospectiva se basa no son irrazonables y, en el caso de supuestos hipotéticos, si los mismos son consistentes con el propósito de la información, - La información financiera prospectiva está preparada en forma apropiada sobre la base de los supuestos, - La información financiera prospectiva está apropiadamente presentada y todos los supuestos de importancia relativa están adecuadamente revelados, incluyendo una clara indicación si son o las mejores estimaciones o supuestos hipotéticos; y - La información prospectiva está preparada sobre una base consistente con los estados financieros históricos, usando principios contables apropiados.
<b>900 – 999 Servicios Relacionados</b>		
910	Trabajos para revisar estados financieros	Hacer posible a un auditor declarar si, sobre la base de procedimientos que no proporcionan toda la evidencia que se requeriría en una auditoría, algo ha surgido al auditor que le hace creer que los estados financieros no están preparados, respecto todo lo importante, de acuerdo con el marco conceptual de informes financieros.( certeza negativa).
920	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera	Llevar a cabo procedimientos de una naturaleza de auditoría en la cual han convenido el auditor y la entidad y cualesquiera terceras partes apropiadas, y que informe sobre los resultados. Este informe no expresa ninguna certeza, en su lugar los usuarios extraen sus propias

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		conclusiones del informe del auditor.
930	Trabajos para compilar información financiera	<p>Permitir que el contador use una pericia contable, en oposición a la pericia en auditoría, para reunir, clasificar y resumir información financiera. Esto ordinariamente supone reducir datos detallados a una forma manejable y comprensible sin un requerimiento de someter a prueba las aseveraciones subyacentes a dicha información.</p> <p>Dentro de los procedimientos que debe llevar a cabo se incluyen el obtener un conocimiento general del negocio y operaciones de la entidad, familiarizarse con los principios y prácticas contables de la industria en que opera la entidad y con la forma y contenido de la información financiera que sea apropiada en las circunstancias, la naturaleza de las transacciones de los negocios, la forma de sus registros y bases contables.</p>
<b>1000 – 1100 Declaraciones Internacionales de Auditoría</b>		
1000	Procedimiento de confirmación entre bancos	Ayudar al auditor externo y a miembros de la gerencia del bando, tales como auditores internos o inspectores, en los procedimientos de confirmación interbancaria. Esta guía contribuirá a la efectividad de estos procedimientos y a la eficiencia del procesamiento de respuestas.
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos	Definir las responsabilidades fundamentales de la gerencia, analizar las características esenciales de los roles de los supervisores y auditores, considera el alcance de la supervisión de funciones, y sugiere un mecanismo para coordinar en forma más eficiente el cumplimiento de las tareas de supervisores y auditores.
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas	Asistir al auditor en la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en las situaciones típicas que se presentan en las pequeñas empresas.
1006	La auditoría de bancos comerciales internacionales	Proporcionar una guía adicional a los auditores mediante la ampliación e interpretación de pautas para la auditoría de bancos comerciales internacionales. Sin embargo, no pretende ser una lista exhaustiva de los procedimientos y prácticas utilizados en este tipo de auditoría.
1010	De asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros	Esta declaración proporciona ayuda práctica a los auditores al describir: las principales consideraciones del auditor en una auditoría de estados financieros con relación a asuntos ambientales, ejemplos de posibles impactos de los asuntos ambientales en los estados

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
		financieros y guía que el auditor puede considerar cuando ejerza su juicio profesional.
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados	<p>Proporcionar lineamientos al auditor para planear y desempeñar procedimientos de auditoría para las aseveraciones de los estados financieros relacionados con instrumentos financieros derivados.</p> <p>La responsabilidad del auditor relacionada con instrumentos financieros derivados, en el contexto de la auditoría de estados financieros tomados como un todo, es considerar si las aseveraciones de la administración relacionadas con los derivados dan como resultado estados financieros preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con el marco de referencia para información financiera identificado.</p>
1013	Comercio electrónico – efecto en la auditoría de estados financieros	Esta declaración identifica materias específicas para apoyar al auditor cuando éste considera la importancia del comercio electrónico en las actividades de negocios de la entidad; así como el efecto del comercio electrónico en la evaluación de riesgo de auditor para propósitos de formarse una opinión de los estados financieros.
1014	Informe de los auditores en cumplimiento con normas internacionales de información financiera.	<p>Proveer de lineamientos adicionales cuando el auditor expresa una opinión de estados financieros que han sido preparados por la Administración bajo las siguientes bases:</p> <p>(a) Solamente de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF’s (IFRS por sus siglas en Inglés)</p> <p>(b) De acuerdo con NIIF y una base de información financiera nacional</p> <p>(c) De acuerdo con una base de información financiera nacional con una anotación de que se está exento de cumplir con NIIF.</p>
<b>2000 – 2600 Normas Internacionales de Trabajos de Revisión</b>		
2400	Trabajos para revisar estados financieros	Establecer normas y proporcionar pautas en relación con las responsabilidades profesionales del auditor cuando, no siendo el auditor de las cuentas anuales de una entidad, éste acepte un encargo de revisión de estados financieros, así como la forma y contenido del informe a emitir en relación con la misma. Esta norma se ocupa especialmente de la revisión de estados financieros. Sin embargo, también es aplicable, adaptada a las circunstancias, a los encargos de revisión de otra información financiera histórica.

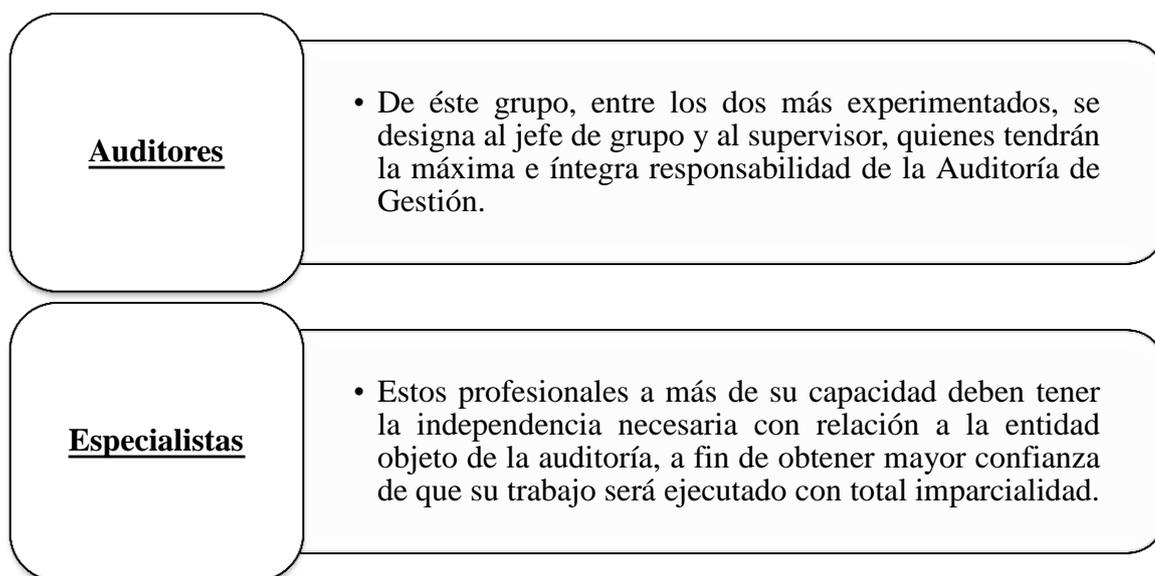
SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
2410	Revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independientes de la entidad	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor; cuando se compromete a un trabajo para revisar información financiera intermedia de un cliente de auditoría, y sobre la forma y contenido del informe. El término “auditor” se usa en toda, no porque el auditor desempeñe una función de auditoría, sino porque el alcance se limita a una revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independiente de los estados financieros de la entidad.
<b>2700 – 2999 Reservados</b>		
<b>3000 – 3699 Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (Aseguramiento)</b>		
3000	Trabajos para atestiguar distintos de auditorías o revisiones de información financiera histórica	Establecer los principios básicos y los procedimientos esenciales para proveer a los contadores profesionales en la práctica, orientación para la ejecución de la garantía de otros compromisos de auditorías o revisiones de información financiera histórica cubierto por las Normas Internacionales de Auditoría.
3400	El examen de información financiera prospectiva	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre compromisos para examinar e informar sobre información financiera prospectiva incluyendo los procedimientos de examen, las supuestas mejores estimaciones e hipotéticas.
<b>3700 – 3999 Reservados</b>		
<b>4000 – 4699 Normas Internacionales de Servicios Relacionados</b>		
4400	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor cuando asume un compromiso de aplicación de procedimientos convenidos en relación con información financiera y sobre la forma y contenido del informe que el auditor emite en relación con dicho compromiso.
4410	Trabajos para compilar información financiera	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del contador cuando lleva a cabo un trabajo para compilar información financiera y sobre la forma y contenido del informe que el contador emita en conexión con dicha compilación. Deberá aplicarse al grado que sea factible a trabajos para compilar información no financiera, provisto para el contador que tenga adecuado conocimiento del asunto en cuestión. Los trabajos para proporcionar ayuda limitada a un cliente en la preparación de estados financieros (por ejemplo, en la selección de una política contable apropiada), no constituyen un trabajo para compilar información financiera.

SECCIÓN <sup>20</sup>	NOMBRE DE LA NORMA	PROPÓSITO <sup>21</sup>
<b>4000 – 4699 Normas Internacionales sobre Control de Calidad</b>		
ISQ1	Control de calidad para firmas que desarrollan auditorías y revisiones de información financiera histórica, y otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados.	Se ocupa de las responsabilidades de una firma por su sistema de control de calidad para las auditorías y revisiones de estados financieros, y otros compromisos de aseguramiento y de otros servicios relacionados. Debe leerse en conjunción con los requerimientos éticos pertinentes.

## 4.2.Herramientas de la Auditoría de Gestión

### 4.2.1. Equipo multidisciplinario<sup>22</sup>

Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras áreas.



<sup>22</sup>[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1200/2/Capitulo\\_1.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1200/2/Capitulo_1.pdf)

#### **4.2.2. Control Interno**

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

#### **Objetivos del Control Interno**

- “Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

#### **Elementos del Control Interno**

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>[http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)

### **Principios del Control Interno**<sup>24</sup>

- Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.
- Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.
- Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.
- Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
- Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.
- Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.
- Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.
- Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.
- Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno.

---

<sup>24</sup><http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html>

## **Limitaciones del Control Interno**<sup>25</sup>

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable y no absoluta de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:

- El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo, es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a fraudes o errores, es decir, que el costo de implantar un control no sea superior al valor de la pérdida por errores o fraudes, ya que en vez de optimizar los recursos lo que estaría haciendo es mal utilizar los recursos.
- El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
- El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esta responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;
- La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudieran deteriorar el control.

### **4.2.3. COSO ERM**

#### **4.2.3.1. Antecedentes**<sup>26</sup>

En 1992 se publicó el sistema integrado de COSO el cual está integrado por cinco elementos de control interno.

---

<sup>25</sup><http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/5/CAPITULO%20IV.pdf>

<sup>26</sup><http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.45-A489d/657.45-A489d-Capitulo%20II.pdf>

En septiembre de 2004 se emitió un segundo informe COSO el cual consta de ocho componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO / ERM) con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de objetivos institucionales en todos los niveles de la organización

COSO – ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.

COSO – ERM nace recomendado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission con el objetivo de minimizar los riesgos empresariales establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### **4.2.3.2. Definición<sup>27</sup>**

ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales.

- ERM es un proceso, un conjunto de acciones, es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

---

<sup>27</sup>[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF)

- ERM es realizada por la gente. No son meramente políticas, encuestas y formularios sino que es un proceso que involucra a la gente en todos los niveles de una organización.
- ERM es aplicada en la definición de la estrategia.
- ERM es aplicada a lo largo y ancho de la empresa, en todos los niveles y en todas las unidades e incluye tomar una visión conjunta de los riesgos.
- ERM está destinada a identificar acontecimientos que afecten eventualmente a la entidad y a administrar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado.
- ERM provee seguridad razonable a la gerencia y al directorio de una entidad.
- ERM está orientada al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero superpuestas de objetivos.

#### 4.2.3.3. Objetivos<sup>28</sup>

- **Estratégicos:** Se entienden como los propósitos macro, bajo los cuales alinearé y desplegaré los planes operativos, procesos, y demás actividades conducentes a mejorar o potenciar la organización de manera que logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado.
- **Operacionales:** Expresa una intención o propósito que se persigue a través de la actividad que lleva a cabo cada actividad o departamento de la entidad.
- **De información:** Relacionan las metas a alcanzar respecto al reporte de información que va a ser utilizada por los usuarios finales.
- **De cumplimiento:** Hace relación con los propósitos específicos relacionados con la adecuada ejecución respecto las normas y regulaciones internas y externas.

#### 4.2.3.4. Responsables<sup>29</sup>

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al

<sup>28</sup><http://www.slideshare.net/ancadira/presentacin-cursos-13881197>

<sup>29</sup>[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)

riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.

#### 4.2.3.5. Componentes<sup>30</sup>

**Gráfico No. 12**  
**Componentes del COSO ERM**



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** <http://www.coso.org>

<sup>30</sup>[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

#### **4.2.3.5.1. Entorno Interno**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

El ambiente de control está compuesto por los siguientes factores<sup>31</sup>:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Integridad y valores éticos.
- Visión de directorio.
- Compromiso de la competencia profesional.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

A continuación serán expuestos cada uno de ellos:

**Filosofía de la administración de riesgos.-** La filosofía de la administración de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus situaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el trabajo de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone

---

<sup>31</sup><http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>

su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras sino con acciones diarias.

**Integridad y valores éticos.**-La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección ya que establecen el estilo al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un estilo adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezcan los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Éste código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

**Visión de directorio.**-La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de control interno. Da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de control interno. La Dirección es quien fija los objetivos al nivel de

entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización. Todas las funciones influirán o afectarán de diferente manera a la organización dependiendo de cómo la dirección las ejecute.

Los efectos en la organización son naturalmente intangibles pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. El Informe C.O.S.O. trata especialmente tres de ellos, los cuales son expuestos a continuación:

- Un indicador asociado al estilo de la dirección es la forma como la empresa es conducida.
- Otro indicador que ejerce su influencia es la naturaleza de los riesgos asumidos por la dirección.
- Otro indicador son las actitudes que la dirección toma frente al proceso de elaboración de información contable.

**Compromiso de la competencia profesional.**-La competencia debe reflejar las habilidades o conocimientos específicos requeridos para desempeñar las tareas que definen el trabajo de cada individuo. Le corresponde a la Dirección definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo y cuáles son las habilidades y conocimientos que espera de quien ocupa dicho puesto.

**Estructura organizativa.**-La estructura organizativa es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograrlos objetivos a nivel de la entidad. El proceso de diseño organizacional o estructura organizativa comprende cuatro etapas:

1. Departamentalización
2. Asignación de actividades
3. Determinación de autoridad y responsabilidad
4. Relacionamiento entre las unidades

**Asignación de autoridad y responsabilidad.**-La autoridad es el elemento que da conexión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien

ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización. Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes. Se hace hincapié en el grado en que los individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites de su autoridad. También incluye, políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos.

**Políticas y prácticas de recursos humanos.**-De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Este es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos asociados en sus tres categorías. Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección. La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. La A.R.H. es una función de staff. Los gerentes de A.R.H asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de la A.R.H. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

#### **4.2.3.5.2. Definición de Objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

A continuación se detalla los subcomponentes del Establecimiento de objetivos:

**Objetivos Estratégicos.-** Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr? Y ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos objetivos reflejan también las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

**Objetivos Relacionados.-** Son objetivos a nivel de la empresa que están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a los sub objetivos, por ejemplo en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

Estos objetivos se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento; y deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito al riesgo deseado.

**Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.-** El riesgo aceptado es la cuantía, más amplia del riesgo, que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La administración de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito al riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer la tolerancia al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos

#### 4.2.3.5.3. Identificación de Eventos<sup>32</sup>

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

**Identificación de Eventos.-** Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares a la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y se somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y de ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

**Talleres de Trabajo.-** Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

**Entrevistas.-** Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y el entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistas para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su

---

<sup>32</sup><http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>

propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

**Cuestionarios y Encuestas.-** Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

**Análisis del flujo de procesos.-** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

**Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma.-** Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o a tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

**Seguimiento de datos de eventos con pérdidas.-** El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos.

**Identificación continúa de Eventos.-** Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio.

**Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos.-** Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impactos sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espinas de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan el logro.

#### **4.2.3.5.4. Valoración de Riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

#### **4.2.3.5.5. Respuesta al Riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

#### **Evitar el Riesgo**

- Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
- Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso
- Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso

#### **Compartir el Riesgo**

- Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas
- Contratación de outsourcing para procesos del negocio
- Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio

#### **Aceptar el Riesgo**

- Auto-asegurarse contra pérdidas
- Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo

#### **Mitigar el Riesgo**

- Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
- Diversificación de productos
- Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
- Reasignación de capital entre unidades operativas.

#### **4.2.3.5.6. Actividades de Control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Los elementos que constituyen las actividades o procedimientos de control son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.

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

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

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ✓ Preventivos/Correctivos
- ✓ Manuales/Automatizados o informáticos
- ✓ Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

#### **4.2.3.5.7. Información y Comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- ✓ Identificación de información suficiente no solo de datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.
- ✓ Revisión de los sistemas de información.
- ✓ Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales, que en un contexto de cambios evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

#### **4.2.3.5.8. Monitoreo**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione correctamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- ✓ Monitoreo del rendimiento.
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizarlas acciones correctivas que sean necesarias.

#### 4.2.4. Herramientas para evaluar el Control Interno

Para evaluar el control interno de una organización existen varias herramientas que pueden ser utilizadas de forma combinada por el auditor para lograr una mayor efectividad. A continuación se describen algunas de ellas:

##### 4.2.4.1. Cédulas descriptivas

La cédula descriptiva consiste en un método que describe los procedimientos establecidos en el sistema, clasificando por áreas de operación, departamentos, registros contables y las formas que se tienen implantadas para cada una de las operaciones. Es importante que se realice la narrativa siguiendo el curso de las operaciones y resaltar las fortalezas y debilidades encontradas y señalar la efectividad de los controles e identificar los riesgos encontrados.

##### Ejemplo:

	<b>Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.</b> <b>Cédula Descriptiva del Proceso de Compras</b> <b>Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>CD -1</b>
<p><b><u>COMPRAS</u></b></p> <p><i>Compras Inventarios</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p><i>Compra de Activos Fijos, Equipos de Computación, Equipos de Oficina, Suministros y Materiales</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Supervisado por:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

#### 4.2.4.2. Cuestionario

El cuestionario de control interno consiste en un conjunto amplio de preguntas que están orientadas a comprobar el cumplimiento de políticas, planes, programas, normas, procedimientos y funciones, tanto generales como específicas, relacionadas con algún negocio o aspecto en particular; por lo tanto, los cuestionarios deben ser diseñados o elaborados con sentido común, las preguntas deben ser sencillas, directas, concisas y orientadas hacia los distintos niveles jerárquicos de la compañía objeto de la auditoría.

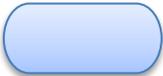
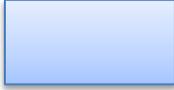
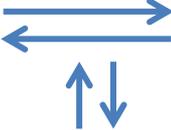
#### Ejemplo:

 <b>Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Cuenta Bancos</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;">CCI -1</div>					
No.	PREGUNTAS	Respuestas			COMENTARIOS DEL AUDITOR
		N/A	SÍ	NO	
1	¿Existe autorización previa de la salida de efectivo?				
2	¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos?				
3	¿Está prohibida la expedición de cheques al portador, ustedes mismos o nosotros mismos?				
4	¿Los cheques anulados son cancelados y archivados?				
5	¿Se firman los cheques en blanco?				
6	¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente, se investigan y registran los ajustes que de ellas se derivan?				
7	¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?				
8	¿Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su reutilización?				
9	¿El pago de las facturas es aprobado por un funcionario responsable?				
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Supervisado por:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____			

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

### 4.2.4.3. Flujograma

El flujograma es la representación de un diagrama simbólico de una parte específica del sistema de control interno que muestra el flujo de datos o autoridad de una compañía. Cuando se prepara apropiadamente el flujograma refleja todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso diagramado y debe también indicar la conversión de documentos básicos a información.

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Inicio - Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información; verdadero y falso.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Documento	Indica cuándo un documento se convierte en información.
	Conector	Permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

#### 4.2.4.4. Matrices<sup>33</sup>

La matriz de control interno es una herramienta que permite pensar, planear, delegar, tomar decisiones, resolver problemas y ver a la organización como un todo.

Se analiza la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la organización con las disposiciones normativas externas e internas y con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de qué manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades.

Una matriz de control interno busca:

- a) Proteger los activos de la institución evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de diversos datos, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de la producción.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la organización.
- e) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua

#### Ejemplo:

 <b>Matriz de Control Interno</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Productos / Actividades</b>	<b>Impuestos</b>	<b>Contables</b>	<b>Normas Internas</b>	<b>Política Organizacional</b>	<b>Normas de Seguridad</b>
Áreas					
Ventas	1,2	1,6	1,11	1,12	
Compras	2,2	2,6	2,11	2,12	
Contable	5,2	5,6	5,11	5,12	5,13
Finanzas	9,2	9,9	9,11	9,12	5,13

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

<sup>33</sup><http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/MCONTROLINT.pdf>

#### 4.2.4.5. Ventajas y desventajas de la aplicación de herramientas de evaluación del Control Interno

Herramienta	Ventajas	Desventajas
<b>Cédulas descriptivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplican en pequeñas entidades.</li> <li>- Fáciles de utilizar</li> <li>- Están abiertas a la iniciativa del auditor</li> <li>- Su descripción está en función de la observación abierta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara.</li> <li>- El auditor con experiencia evalúa.</li> <li>- Limitado a empresas grandes.</li> <li>- No permite la visión en conjunto.</li> <li>- Difícil el detectar áreas críticas por comparación</li> </ul>
<b>Cuestionarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.</li> <li>- Disminución de costos.</li> <li>- Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.</li> <li>- Ayuda a detectar rápidamente las deficiencias del control interno.</li> <li>- Sirve como entrenamiento para un auditor que no posee experiencia.</li> <li>- Siempre busca una respuesta.</li> <li>- Permite elaborar y estandarizar su utilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No prevé naturaleza de las operaciones.</li> <li>- Limita inclusión de otras preguntas.</li> <li>- No permite una visión en conjunto.</li> <li>- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.</li> <li>- Lo toma como un fin y no como un medio.</li> <li>- La iniciativa puede limitarse.</li> <li>- Su aplicación podría generar malestar en la entidad.</li> </ul>
<b>Flujogramas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica.</li> <li>- Observación del circuito en conjunto.</li> <li>- Identifica existencia o usencia de controles.</li> <li>- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.</li> <li>- Permite detectar hechos, controles y debilidades.</li> <li>- Facilita la formulación de recomendaciones a gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesita de conocimientos sólidos de Control interno.</li> <li>- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.</li> <li>- Limitado el uso a personal inexperto.</li> <li>- Por su diseño específico resulta muy costoso.</li> </ul>

#### 4.2.4.6. La matriz de riesgos y por colorimetría

**Cuadro No. 7**

**Matriz de riesgo de control interno**

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88.89%	99.99%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO		
ALTO	55.56%	66.66%
MEDIO	44.45%	55.55%
BAJO	33.34%	44.44%
BAJO		
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO	11.12%	22.22%
BAJO	0.01%	11.11%
RIESGO		

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Técnica de la colorimetría:** La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente por niveles o rangos. Se han definido básicamente 3 tipos de escalas colorimétricas 3, 4 y 5 niveles.

**Cuadro No. 8**

**Matriz de calificación de riesgos (Técnica de la Colorimetría)**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde
76% -95%	Alto	Bajo	Azul

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

## 4.2.5. Muestreo de la Auditoría de Gestión

### 4.2.5.1. Definición

“El muestreo de auditoría, tanto estadístico como no estadístico, es un proceso que consiste en seleccionar un grupo de elementos (llamados muestra) de un grupo más grande (llamado población o campo) y en utilizar las características de la muestra para extraer inferencias sobre las inferencias exactas relativas a la población entera. Se supone que la muestra permitirá a los auditores hacer inferencias exactas relativas a la población.”<sup>34</sup>

En la norma internacional de auditoría (NIA 530), define de la siguiente manera el muestreo en la auditoría:

Muestreo en la auditoría, implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos de 100% de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan una oportunidad de selección. Esto permitirá al auditor obtener y evaluar la evidencia de auditoría sobre alguna característica de las partidas seleccionadas para formar o ayudar en la formación de una conclusión concerniente al universo de la que se extrae la muestra. El muestreo en la auditoría puede usar un enfoque estadístico o no estadístico.

Al aplicar el muestreo de la auditoría es de fundamental importancia tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Objetivo de la prueba
2. Definición de la población sujeta a muestreo
3. Unidad de muestreo
4. Selección de la muestra
5. Selección y medición estadística
6. Selección estadística

---

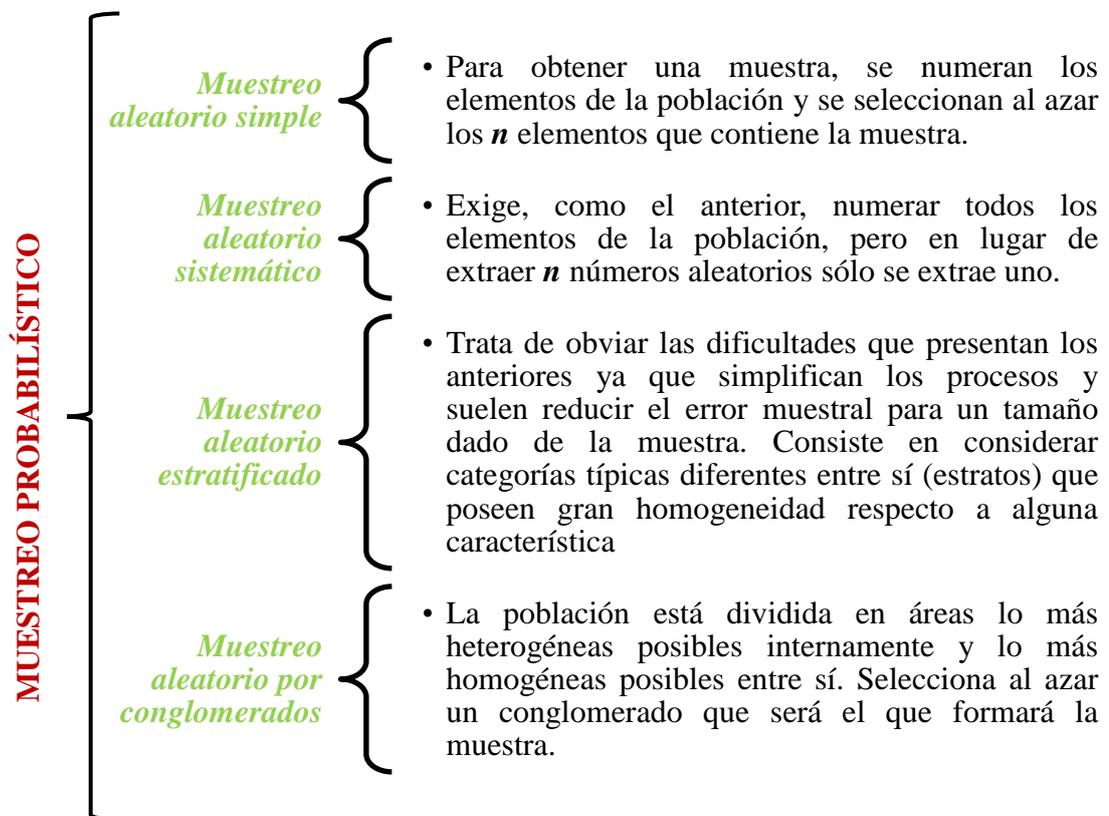
<sup>34</sup><http://www.tuguiacountable.com/2012/05/el-muestreo-en-la-auditoria.html>

7. Errores y desviaciones
8. Riesgos de muestreo (precisión y confiabilidad)
9. Apreciación de resultados y evaluación de la muestra

#### 4.2.5.2. Clases de muestreo

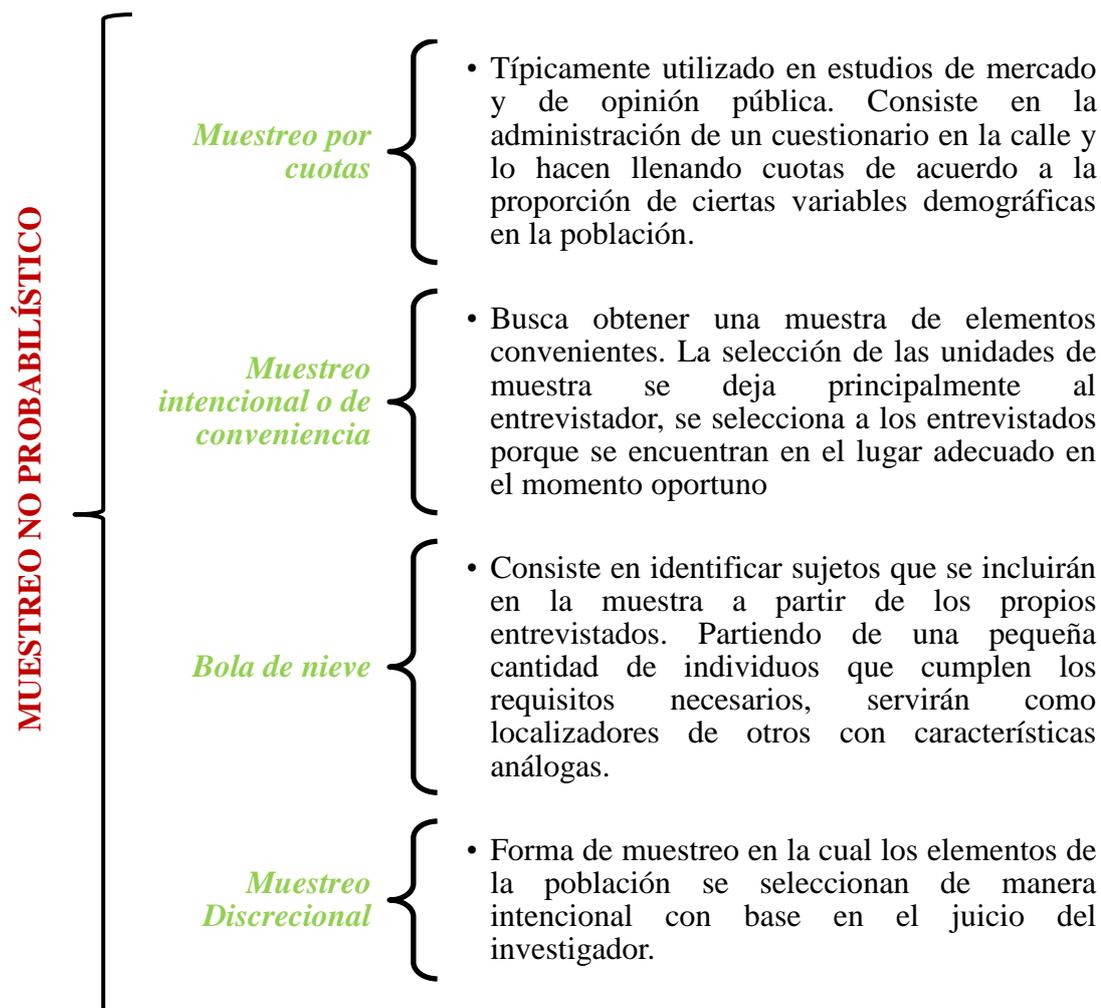
##### A. Muestreo probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos:



## B. Muestreo no probabilístico

Es aquél para el que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. Se busca seleccionar a individuos que tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.



### 4.2.5.3.El riesgo de muestreo<sup>35</sup>

El riesgo de muestreo surge de la posibilidad de que la conclusión del auditor, basada en una muestra pueda ser diferente de la conclusión alcanzada si todo el universo se sometiera al mismo procedimiento de auditoría. Hay dos tipos de riesgo de muestreo:

<sup>35</sup><http://fccea.unicauca.edu.co/old/muestreo.htm>

- a) El riesgo de que el auditor concluya, en el caso de una prueba de control, que el riesgo de control es más bajo de lo que, realmente es, o en el caso de una prueba sustantiva, que no existe un error de importancia cuando en verdad si exista. Este tipo de riesgo altera la efectividad de la auditoría y es más probable que lleve a una opinión de auditoría inapropiada; y
- b) El riesgo de que el auditor concluya, en el caso de una prueba de control, que el riesgo de control es más alto de lo que realmente es, o en el caso de una prueba sustantiva, que existe un error de importancia cuando de hecho no exista. Ese tipo de riesgo afecta la eficiencia de la auditoría ya que generalmente llevaría a realizar trabajo adicional para establecer que las conclusiones iniciales fueron incorrectas.

Los complementos matemáticos de estos riesgos son llamados niveles de confianza.

El "riesgo no proveniente de la muestra" surge de factores que causan que el auditor llegue a una conclusión errónea por cualquier razón no relacionada al tamaño de la muestra. Por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva más que concluyente, el auditor podría usar procedimientos inapropiados, o el auditor podría malinterpretar la evidencia y dejar de reconocer un error.

#### **4.2.5.4.El proceso de muestreo en la Auditoría de Gestión**

Cuando se diseña una muestra de auditoría, el auditor deberá considerar los objetivos de la prueba y los atributos del universo de la que se extraerá la muestra.

El auditor debe considerar primero los objetivos específicos a lograr y la combinación de procedimientos de auditoría que es probable que cumplan mejor dichos objetivos. La consideración de la naturaleza de la evidencia de auditoría buscada y las condiciones de error posible u otras características relacionadas con dicha evidencia, ayudarán al auditor a definir qué constituye un error y qué universo usar para el muestreo.

El auditor debe considerar qué condiciones constituyen un error por referencia a los objetivos de la prueba. Una comprensión clara de qué constituye un error es importante para asegurar que todas, y solamente, aquellas condiciones que son relevantes a los objetivos de la prueba se incluyan en la proyección de errores. Por ejemplo, en un procedimiento sustantivo relacionado a la existencia de cuentas por cobrar, como la confirmación, los pagos hechos por el cliente antes de la fecha de confirmación, pero recibidos poco después de dicha fecha por el cliente no se consideran un error. También un mal asiento entre cuentas del cliente no afecta al saldo total de cuentas por cobrar. Por lo tanto, no es apropiado considerar esto un error al evaluar los resultados de la muestra de este procedimiento particular, aun si pudiera tener un efecto importante en otras áreas de la auditoría, tales como la evaluación de la probabilidad de fraude o lo adecuado de la estimación para cuentas dudosas.

Cuando lleva a cabo pruebas de control, el auditor generalmente hace una evaluación preliminar de la tasa de error que espera encontrar en el universo que se somete a prueba y el nivel del riesgo de control. Esta evaluación se basa en el conocimiento previo del auditor o en el examen de un pequeño número de partidas del universo. De modo similar, para pruebas sustantivas, el auditor generalmente hace una evaluación preliminar del monto del error en el universo. Estas evaluaciones preliminares son útiles para diseñar una muestra de auditoría y determinar el tamaño de la muestra. Por ejemplo, si la tasa esperada de error es inaceptablemente alta, normalmente no se llevarán a cabo pruebas de control. Sin embargo, al llevar a cabo procedimientos sustantivos, si la cantidad esperada de error es alta, puede ser apropiado el examen del 100 % o la revisión de una muestra bastante grande.

#### **4.2.5.4.1. Determinación de los objetivos**

Los objetivos de auditoría deberían estar claros y explicitarse antes de avanzar sobre el programa de muestreo, ya que estos inciden sobre el plan de muestreo que habrá de elegirse. A medida que se va puliendo el programa de muestreo, será necesario iterar con los objetivos, con el alcance, y con la precisión del muestreo, ya que puede resultar necesario considerar la suficiencia de los recursos con los que se

cuenta. Al finalizar el proceso, el alcance de la auditoría debe ser consistente con los recursos disponibles y con el programa de muestreo asociado. Los objetivos de auditoría deben poder expresarse en términos muy concretos.

#### **4.2.5.4.2. Determinación del universo y de la unidad de muestreo**

Es importante para el auditor asegurarse que el universo es:

**Apropiado**, al objetivo del procedimiento de muestreo, lo que incluirá consideración de la dirección de la prueba. Por ejemplo, si el objetivo del auditor es poner a prueba la sobreestimación de cuentas por pagar, el universo podría definirse como el listado de cuentas por pagar. Por otro lado, cuando se pone a prueba la subestimación de cuentas por pagar, el universo no es el listado de cuentas por pagar sino más bien los pagos posteriores, facturas no pagadas, estados de cuenta de proveedores, reportes de recepción no identificados u otros universos que proporcionen evidencia de auditoría de subestimación de cuentas por pagar.

**Completa**, por ejemplo, si el auditor tiene la intención de seleccionar talones de pago de un archivo, no puede concluirse sobre todos los talones por el periodo, a menos que el auditor esté satisfecho de que todos los talones han sido archivados. De modo similar, si el auditor tiene intención de usar la muestra para extraer conclusiones sobre la operación de un sistema de contabilidad y de control interno durante el periodo, el universo necesita incluir todas las partidas relevantes de todo el periodo completo. Un enfoque diferente puede ser estratificar el universo y usar muestreo sólo para obtener conclusiones sobre el control durante, digamos, los primeros 10 meses de un año, y usar procedimientos alternativos o una muestra separada respecto de los dos meses restantes.

#### **4.2.5.4.3. Determinación del tamaño de la muestra**

Al determinar el tamaño de la muestra, el auditor deberá considerar si el riesgo de muestreo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. El tamaño de la muestra es afectado por el nivel del riesgo de muestreo que el auditor esté dispuesto a aceptar.

Mientras más bajo el riesgo que esté dispuesto a aceptar el auditor, mayor necesitará ser el tamaño de la muestra.

**Formula muestra:**

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde,

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

#### **4.2.6. La Evidencia**

##### **4.2.6.1. Definición**

Evidencia de auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.

##### **4.2.6.2. Elementos de la evidencia**

La evidencia de auditoría <sup>36</sup>se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

---

<sup>36</sup>[www.intelecto.com.ec/wp-content/.../sec500evidenciadeauditoria.doc](http://www.intelecto.com.ec/wp-content/.../sec500evidenciadeauditoria.doc)

Pruebas de control significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la adecuación del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno.

Procedimientos Sustantivos significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalles de transacciones y balances;
- b) Procedimientos analíticos

#### **4.2.6.2.1. Suficiente**

Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados. Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional. Cuando sea conveniente, se podrán emplear métodos estadísticos con ese propósito.

#### **4.2.6.2.2. Competente**

Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.

#### **4.2.6.2.3. Pertinente**

“El concepto de evidencia pertinente se refiere a su relevancia y razonabilidad. Consiste en la apreciación de la relación entre la evidencia y su uso. En este sentido, las informaciones utilizadas para aprobar o desaprobado un dato son pertinentes si

tienen una relación lógica y sensible con ese dato, mientras que las informaciones que no posean tal característica, no deberán utilizarse como elementos de prueba.”<sup>37</sup>

#### 4.2.6.2.4. Relevante

Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia. Cuando se estime conveniente, el auditor deberá obtener de los funcionarios de la entidad auditada declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

#### 4.2.6.2.5. Ética

Corresponde a todas aquellas evidencias íntegras que el auditor utiliza para poder respaldar su información.

#### 4.2.6.3. Clases de evidencia



<sup>37</sup>[http://www.sindicom.gva.es/web/wdweb.nsf/documento/normasauditoria/\\$file/PNASP.pdf](http://www.sindicom.gva.es/web/wdweb.nsf/documento/normasauditoria/$file/PNASP.pdf)

#### **4.2.6.4.Niveles de confiabilidad**

Para que la evidencia se aceptable debe ser creíble y confiable, es por esto que la calidad de la evidencia varía según la fuente de que se origina.

#### **4.2.7. Hallazgos en auditoría**

Se define a un hallazgo de auditoría a aquellas diferencias significativas que han sido encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

##### **4.2.7.1.Fundamentos**

Todos los hallazgos que se vayan desarrollando en el transcurso de la auditoría se encontrarán sustentados en papeles de trabajo en donde se especifica la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe de la auditoría.

##### **4.2.7.2.Observaciones de Auditoría**

Una de las maneras de analizar la naturaleza de una observación de auditoría consiste en considerar el proceso que se siguió para examinar cuidadosamente la información obtenida en el curso de la auditoria y buscar respuestas a preguntas como:

- ¿Es adecuado el procedimiento?
- ¿Está clasificado el saldo de cuenta en forma correcta?
- ¿Está permitido el gasto?

Una observación de auditoría tiene los siguientes atributos:

1. Condición
2. Criterio
3. Causa
4. Efecto

Una observación de auditoría bien confeccionada no solo constará de los atributos, sino que será redactada de tal manera que cada uno de ellos se distinga de los demás. Los lectores de los informes no experimentarán ninguna dificultad para entender lo que se ha hallado, lo que se piensa de lo hallado, cuál es el efecto, por que sucedió y como se considera que debe corregirse.

Cuando se da a conocer una observación de auditoría en la que falta uno o más de estos atributos casi siempre se plantean interrogantes. Cuando es omitido el criterio, los lectores comentan “no entiendo por qué el auditor comenta sobre esto”. Cuando falta el efecto, el lector pregunta “¿qué importancia tiene?”. Cuando es pasada por alto la causa, la gerencia se pregunta “¿cómo pudo suceder? Si se omite una recomendación, la gerencia lamenta, “con todo lo que ha averiguado el auditor, ¿por qué no ha mencionado como puede remediar la situación?”

No importa la destreza en la redacción; si no se inspecciona adecuadamente cada uno de los atributos en el desarrollo de la auditoría, llegado el momento de redactar el informe final, el auditor se enfrenta a problemas debido a que las observaciones no se desarrollaron satisfactoriamente.

#### **4.2.7.3.Causas que originan las observaciones**

Las causas que originan las observaciones de auditoría son aquellas que principalmente se encuentran fuera del alcance de las actividades de control. La causa fundamental de la observación está encubierta y su ubicación requiere persistencia y conocimiento, si en ésta no se identifica la causa de una observación, se pone en peligro la auditoría al desconocer sus implicaciones potenciales en los hallazgos.

#### **4.2.7.4.Atributos**

##### **4.2.7.4.1. Condición**

Comprenden aquellas situaciones encontradas por el auditor al examinar un área, actividad o transacción dentro de la entidad.

#### **4.2.7.4.2. Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. “Es un parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.” (Maldonado, 2006).

#### **4.2.7.4.3. Causa**

Corresponde a la razón básica por la cual se originó la condición o el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.

#### **4.2.7.4.4. Efecto**

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

#### **4.2.7.5. Complementos de los atributos**

##### **4.2.7.5.1. Conclusiones**

Corresponden a juicios profesionales del auditor que se basan en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

##### **4.2.7.5.2. Recomendaciones**

Son aquellos pasos que deben darse para introducir los cambios necesarios que conduzcan al cumplimiento de las metas deseadas.

#### 4.2.8. Técnicas de la Auditoría<sup>38</sup>

Para determinar el alcance de la auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Básicamente las técnicas de auditoría son aquellos diversos métodos utilizados por para obtener evidencias. Las técnicas de auditoría que se utilizan con mayor frecuencia son:

##### 4.2.8.1. Técnica de verificación ocular

<b>Comparación</b>	La comparación establece la relación que hay entre dos o más conceptos. Normalmente se comparan los gastos efectuados por rubros, de un año a otro, para determinar si han aumentado o disminuido significativamente y merecen una mayor revisión. Una gran parte de la evaluación se fundamenta en la comparación de resultados o realidades con criterios aceptables facilitando, de esta forma, la evaluación y la formulación de conclusiones y recomendaciones.
<b>Observación</b>	Es considerada La más usual de las técnicas de evaluación y su aplicación es de utilidad en todas las fases del examen. Por medio de ella, el evaluador se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones.
<b>Revisión Selectiva</b>	Es el examen ocular rápido para separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Cualquier dato, inclusive datos no financieros, tales como documentos, contratos, actas de sesiones oficiales, etc., puede ser sujeto a la selección subjetiva.
<b>Rastreo</b>	Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica es seguir el registro diario hasta su pase a la cuenta mayor general con el fin de comprobar su corrección o viceversa.

<sup>38</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia\\_1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo5/metodologia_1.htm)

#### 4.2.8.2. Técnica de verificación verbal

<b>Indagación</b>	Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del evaluador. Cualquier pregunta dirigida hacia el personal de la empresa o hacia terceros que puedan tener conocimiento sobre sus operaciones, constituye una aplicación de esta técnica.
<b>Entrevistas:</b>	Pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.
<b>Encuestas</b>	Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

#### 4.2.8.3. Técnica de verificación escrita

<b>Análisis:</b>	Con más frecuencia el Evaluador aplica la técnica de análisis a varias de las cuentas o los datos de la Entidad sujeta a su examen. Los fines del análisis de una cuenta son, determinar la composición o contenido del saldo, verificar las transacciones de la cuenta durante el año y clasificarlas de manera adecuada y ordenada. Al revisar y evaluar el sistema de control interno es necesario dividir un proceso en sus elementos componentes o pasos específicos para poder identificar los puntos de control. Frecuentemente este tipo de análisis se efectúa mediante diagramas de flujo de dicho proceso que facilitan su análisis.
<b>Conciliación</b>	Es poner de acuerdo o hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados o independientes. Siempre que existan dos fuentes independientes de datos originados de la misma base, la técnica de la conciliación puede ser aplicable.

<b>Confirmación</b>	Consiste en obtener constatación de una fuente independiente a la Entidad bajo examen y sus registros. La confirmación normalmente consiste en cerciorares de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, normas, procedimientos, reglamentos, teorías etc., mediante la confirmación escrita de una persona o institución independiente de la Entidad examinada y que se encuentre en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada; por lo tanto, puede informar de una manera válida sobre ella.
---------------------	--

#### 4.2.8.4. Técnica de verificación documental

<b>Comprobación</b>	Se basa en el examen para verificar la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc., En materia contable, los documentos de respaldo (facturas de compra, contratos, órdenes de compra, informes de recepción, etc.) sirven para el registro original de una operación, constituyendo por lo tanto prueba de la misma cuando son auténticos.
<b>Computación</b>	Está técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas. Esta técnica prueba solamente la exactitud aritmética de un cálculo, por lo tanto se requerirá de otras pruebas para determinar la validez de las cifras incluidas en una determinada operación.

#### 4.2.8.5. Técnica de verificación física

<b>Inspección</b>	Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores son el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.
-------------------	--

#### **4.2.8.6.Otras técnicas**

Otras prácticas de auditoría que han sido propuestas por el ILACIF son:

Pruebas selectivas a juicio del auditor

- Muestreo estadístico.
- Síntomas.
- Intuición.
- Sospecha.

#### **4.2.9. Pruebas de Auditoría**

##### **4.2.9.1.Pruebas Sustantivas**

Consisten en aquellas pruebas de detalle que se realizan sobre las transacciones y saldos para la obtención de la evidencia relacionado con la validez y el tratamiento contable; la idea de este tipo de pruebas es determinar eventuales errores que estén implicados en el procesamiento de los datos contables con el objetivo de analizar si los valores registrados son los correctos.

##### **4.2.9.2.Pruebas Analíticas**

Procedimientos que involucran evaluaciones de la información financiera mediante el análisis de relaciones razonables entre los datos financieros y no financieros. Los Procedimientos Analíticos también incluyen la investigación, si es necesario, de las fluctuaciones o relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o que difieren de los valores esperados por un monto significativo.

##### **4.2.9.3.Pruebas de Cumplimiento´**

Su objetivo principal es determinar y comprobar la efectividad del sistema del control interno que la empresa haya implementado, por lo tanto en el momento de

analizar las pruebas escogidas se debe verificar si los procedimientos son los adecuados, si se están ejecutando y si se está realizando de la manera correcta.

El propósito es reunir evidencia suficiente para analizar si el control interno funciona efectivamente y si está logrando sus objetivos por lo que generalmente se refiere a la inspección de documentos.

#### **4.2.9.4. Pruebas de Doble Propósito**

Consiste en las pruebas de controles y pruebas de detalle que el auditor realiza al mismo tiempo sobre la misma transacción. Aunque el propósito de una prueba de controles difiere del de una prueba de detalle, ambos pueden cumplirse de forma simultánea mediante la realización de una prueba de controles y de una prueba de detalle.

#### **4.2.10. Papeles de trabajo**

##### **4.2.10.1. Generalidades**

Los papeles de trabajo comprenden los archivos que guarda el auditor de los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes a las que se llegaron en la auditoría y que son empleados para facilitar el examen y proporcionar un registro de la auditoría realizada.

##### **4.2.10.2. Definición**

Los papeles de trabajo son los registros que proporcionan al auditor un soporte los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor.

#### **4.2.10.3. Características<sup>39</sup>**

Las características principales de los papeles de trabajo son las siguientes:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

#### **4.2.10.4. Objetivos**

Los papeles de trabajo tienen los siguientes objetivos:

- Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- Ser instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Registrar la evidencia como respaldo de la auditoría y de informe
- Constituir un soporte legal en la medida de requerir pruebas.
- Servir como memoria escrita de la auditoría.

#### **4.2.10.5. Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo<sup>40</sup>**

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.

---

<sup>39</sup> [repositorio.espe.edu.ec/bitstream/T-ESPE-030825.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/T-ESPE-030825.pdf)

<sup>40</sup> <http://contadorespunefa.blogspot.com/2010/04/papeles-de-trabajo-de-la-auditoria.html>

- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

#### **4.2.10.6. Custodia y archivo**

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor independiente, y en varios países existen reglamentos que señalan al auditor como propietario de los papeles de trabajo. El derecho de propiedad del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor sobre asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

Aun cuando los papeles de trabajo del auditor independiente pueden servir ocasionalmente como fuente de información útil para el cliente, los papeles de trabajo no deben considerarse como parte o como sustituto de los registros contables del cliente.

El auditor independiente debe adoptar procedimientos razonables para la custodia de sus papeles de trabajo debiendo conservarlos por un periodo de tiempo suficiente, de acuerdo con las necesidades de su práctica y para satisfacer cualquier requerimiento legal con respecto a la conservación de los papeles de trabajo.

#### 4.2.10.6.1. Clasificación del archivo

**Archivo Permanente:** son aquellos que se usarán continuamente siendo útiles para la comprobación de las cuentas no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros; sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro.

**Archivo General<sup>41</sup>:** agrupa toda información referente a la organización de la auditoría, al mismo tiempo recogerá la documentación en la que se han ido reflejando los principales problemas que se han planteado en la ejecución de la auditoría y las conclusiones a las que ha ido llegando el auditor.

**Archivo de Análisis:** estará formado por toda la documentación elaborada y recopilada por el propio auditor a lo largo del trabajo a desarrollar en la auditoría y que servirán como sustento del examen realizado durante el periodo.

#### 4.2.10.6.2. Estructura y contenido del archivo permanente

##### *Estructura de la organización.*

- a. Escritura de Constitución de la Sociedad
- b. Organigrama de la Sociedad.
- c. Organigrama del Departamento de Contabilidad.
- d. Listado de firmas y funciones, responsables, nombramientos, nomenclatura, etc.,

##### *Convenios, Contratos, Deudas, etc.*

- a. Escrituras y convenios
- b. Contratos y préstamos
- c. Contratos, compra, venta de valores
- d. Arrendamientos.

---

<sup>41</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1l.htm>

***Principios de contabilidad y procedimientos.***

- a. Copia del manual de la compañía
- b. Programa de Auditoría Interna
- c. Listado de principales registros contables, formas.

**4.2.10.6.3. Estructura y contenido del archivo de planificación**

Se incluye en este archivo todo tipo de documento cuya información es correspondiente a la planificación. A continuación podemos observar el archivo de planificación con sus partes:

**Administración de la auditoría**

Incluye los documentos preparados para programar, organizar, manejar y controlar la auditoría y el equipo de profesionales, la correspondencia recibida y remitida no relacionada directamente con hallazgos específicos, el ordenamiento cronológico de los hechos y los reportes emitidos como producto de la auditoría en las diferentes fases del trabajo.

**Planificación de la auditoría**

***Documentación de la planificación preliminar.***- El expediente de papeles de trabajo de la planificación preliminar estará integrado por el programa aplicado y los documentos organizados con la información obtenida en la fase.

***Documentación de la planificación específica.***-El expediente de papeles de trabajo incluirá el programa de la planificación preliminar, que incluye la evaluación del control interno en los elementos: ambiente de control y sistemas de registro e información, así como los programas, cuestionarios o diagramas específicos para evaluar los procedimientos de control y los papeles de trabajo producto de su aplicación, incluso el plan específico de auditoría y el informe de evaluación del control interno.

#### **4.2.10.6.4. Estructura y contenido del archivo corriente**

Comprenderá los papeles de trabajo generales y específicos, relacionados con las auditorías o exámenes especiales realizados. Este archivo respalda la opinión del auditor.

Incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoría realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de planeación y ejecución del trabajo de campo. Este archivo contendrá las diferentes cédulas que elabore el auditor, con base a los estados financieros a la fecha del período objeto de examen.

#### **Contenido**

- a. Informe de auditoría.
- b. Carta a la gerencia
- c. Respuestas de la administración
- d. Estados financieros
- e. Sumarias
- f. Hojas de trabajo
- g. Cédulas de detalle
- h. Cédulas analíticas
- i. Determinación de la muestra
- j. Examen de la muestra
- k. Hallazgos de auditoría
- l. Manual de contabilidad
- m. Estados financieros.
- n. Documentos de auditoría
- o. Informes de auditoría

#### **4.2.10.7. Marcas de Auditoría<sup>42</sup>**

Las marcas de auditoria son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoria. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoria.

#### **4.2.10.8. Referencia cruzada<sup>43</sup>**

Una referencia cruzada se refiere a un elemento que aparece en otra ubicación del documento y que debe coincidir exactamente con el valor de donde procede. Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

#### **4.2.10.9. Índices<sup>44</sup>**

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación.

Las hojas base son el sumario de todas las cuentas de activo, pasivo y pérdidas y ganancias de una determinada área o sección. Contienen la información que es enviada desde las hojas guía o sumarias y las hojas de pormenores o detalle.

---

<sup>42</sup> <http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>

<sup>43</sup> <http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Nueve.pdf>

<sup>44</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1m.htm>

CÉDULA	TIPO DE CÉDULA	ÍNDICE
Efectivo y equivalentes de Efectivo	Analítica	5100
Cuentas por cobrar comerciales	Analítica	5200
Cuentas por pagar	Analítica	6100
Patrimonio	Analítica	7100
Ingresos	Analítica	8100
Costo de ventas	Analítica	8200
Gastos de operación	Analítica	8300

#### 4.2.11. Parámetros e indicadores de gestión

##### 4.2.11.1. Indicadores como instrumento de control de gestión

“El indicador de gestión es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluarla gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.” (Franklin, 2002).

##### 4.2.11.2. Uso de indicadores de Auditoría de Gestión

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores

- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

#### **4.2.11.3. Clasificación de los indicadores de gestión**

##### **Indicadores Cuantitativos**

*Indicadores de Volumen de Trabajo:* Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

*Indicadores de Eficiencia:* Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para el mismo costo.

*Indicadores de Economía:* Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).

*Indicadores de Efectividad:* Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

##### **Indicadores Cualitativos**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

#### **4.2.11.4. Construcción de indicadores de gestión<sup>45</sup>**

Construir indicadores presupone, ante todo, tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio. El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por cuatro etapas bien definidas, que se describen a continuación.

##### **Formulación del problema ¿Qué se quiere medir?**

La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio determinado. Los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de dicho objeto; por lo tanto, la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas. El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

Esta actividad no permite crear dudas frente a lo que se pretende medir y facilita la construcción de un indicador adecuado para aclarar o disminuirlas incertidumbres que rodean los problemas planteados.

##### **Definición de las variables**

Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita.

Lo que se investiga en una unidad de análisis son sus características (cualidades), denominadas variables, las cuales pueden modificarse o variar en el

---

<sup>45</sup>[http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/13971/mod\\_resource/content/1/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/13971/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

tiempo y en el espacio; por ejemplo: edad, género, años de educación formal, nivel socioeconómico, etc.

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados. Así mismo, se debe tener claridad de quién y cómo produce dicha información para de esta forma mejorar el criterio de confiabilidad.

### **Selección de indicadores y calidad de los datos**

De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medirla situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio.

Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua.

El proceso de selección de indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender.

#### **4.2.11.5. Parámetros e indicadores de gestión de general utilización**

Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo. Se deben adecuar a las necesidades de la organización. Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

- a) **Economía:** Como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

- b) **Eficiencia:** Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo prometido de producción, ya que relacionan la productividad física, con su costo.
- c) **Eficacia:** Esta se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetos aparezcan claramente establecidos y cuantificados. Los indicadores de eficiencia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en que medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

- d) **Ecología:** Son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.
- e) **Ética:** Aun no se han desarrollado indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres de la sociedad.

- f) **Calidad:** Como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.
- g) **Impacto:** Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados

#### 4.2.11.6. Los indicadores financieros

“El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.”<sup>46</sup>

Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:<sup>47</sup>

#### **Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

**Capital neto de trabajo:** Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

<sup>46</sup> <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>

<sup>47</sup> <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

**Índice de solvencia:** Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

**Prueba ácida:** Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})/\text{pasivo corriente}$ . Consulte: Prueba ácida.

**Rotación de inventarios:** Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad. Consulte: Rotación de inventarios.

**Rotación de cartera:** Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente. Consulte: Rotación de cartera. Las cuentas por cobrar son más recursos inmovilizados que están en poder de terceros y que representan algún costo de oportunidad.

**Rotación de cuentas por pagar:** Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar)

### **Razones de Endeudamiento**

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

**Razón de endeudamiento:** Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

***Razón pasivo capital:*** Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

### **Razones de Rentabilidad**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

***Margen bruto de utilidad:*** Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$ .

***Margen de utilidades operacionales:*** Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

***Margen neto de utilidades:*** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

***Rotación de activos:*** Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales. Consulte: Rotación de activos.

***Rendimiento de la inversión:*** Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).

***Rendimiento del capital común:*** Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. (Utilidades netas después de impuestos - Dividendos preferentes/ Capital contable - Capital preferente).

Utilidad por acción. Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. (Utilidad para acciones ordinarias/número de acciones ordinarias).

### **Razones de Cobertura**

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores a utilizar tenemos:

***Cobertura total del pasivo:*** Determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

***Razón de cobertura total:*** Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo, como por ejemplo el arrendamiento.

#### **4.2.11.7. Diferencias y similitudes de los indicadores de gestión frente a los financieros**

#### **SEMEJANZAS**

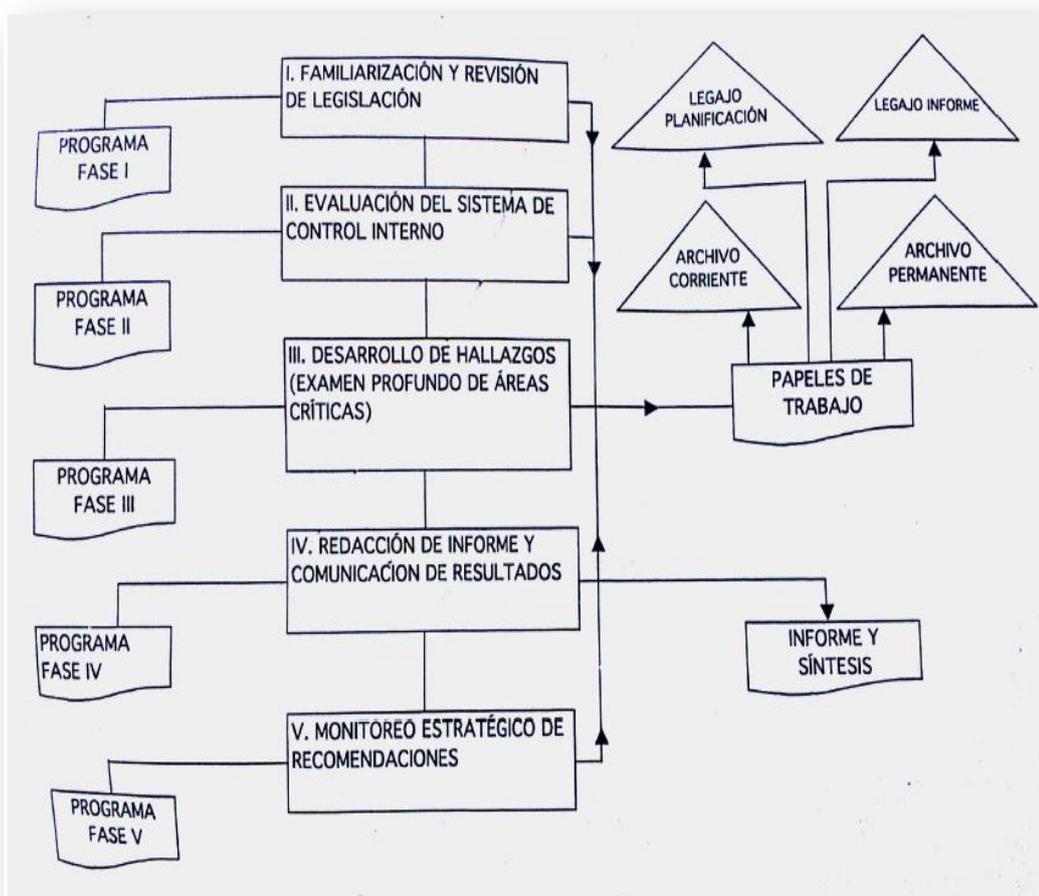
Permiten la toma de decisiones para corregirlas desviaciones.

### DIFERENCIAS

Indicadores de Gestión	Indicadores Financieros
<p>Los indicadores de gestión, son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten una idea del cumplimiento de los planes establecidos.</p>	<p>Los indicadores financieros son parámetros numéricos que utilizan datos numéricos expresados en los Estados Financieros.</p>

#### 4.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión

##### 4.3.1. Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética*. Quito.

## **4.3.2. Fases del proceso de la Auditoria de Gestión**

### **4.3.2.1.FASE I: Conocimiento preliminar**

#### **4.3.2.1.1. Objetivos<sup>48</sup>**

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

#### **4.3.2.1.2. Actividades**

Las principales actividades son:

- 1) Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
  
- 2) Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - a. La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b. La actividad principal.
  - c. La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.

---

<sup>48</sup> <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1803/1/82T00124.pdf>

- 3) Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- 4) Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

#### **4.3.2.1.3. Productos**

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

#### **4.3.2.1.4. Flujo de actividades**

**ESPACIO EN BLANCO**

FASE I - Conocimiento preliminar	FLUJOGRAMA
<p>Supervisor y jefe de equipo y dispone la visita previa</p> <p>Supervisor y jefe de equipo visitan entidades para observar actividades, operaciones y funcionamiento.</p> <p>Supervisor y jefe de equipo revisan y actualizan archivos permanentes y corrientes de trabajo</p> <p>Supervisor y jefe de equipo obtienen información y documentación de la entidad.</p> <p>Supervisor y jefe de equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas.</p> <p>Supervisor y jefe de equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integraran el equipo multidisciplinario.</p> <p>Supervisor y jefe de equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.</p> <p>Supervisor y jefe de equipo definen objetivos y</p>	<pre> graph TD     Start([Start]) --&gt; D1{ }     D1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; P1[/ /]     P1 --&gt; P2[/ /]     P2 --&gt; D2{ }     D2 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; D3{ }     D3 --&gt; End([End]) </pre>

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

#### **4.3.2.1.5. Formatos y modelos de aplicación**

- Cuestionario de control interno y evaluación preliminar de la estructura.
- Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- Componentes determinados en auditorias piloto realizados por dirección de auditoría.
- Indicadores de gestión utilizados piloto realizadas por la dirección de auditoría.

#### **4.3.2.2.FASE II: Planificación**

##### **4.3.2.2.1. Generalidades**

La planificación consiste en orientar el examen hacia los objetivos establecidos para los cuales debe construirse los pasos a seguir en todas las fases y las actividades a desarrollar.

##### **4.3.2.2.2. Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

#### **4.3.2.2.3. Actividades**

Las principales actividades en la fase de planificación son las siguientes:

- 1) Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
  
- 2) Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

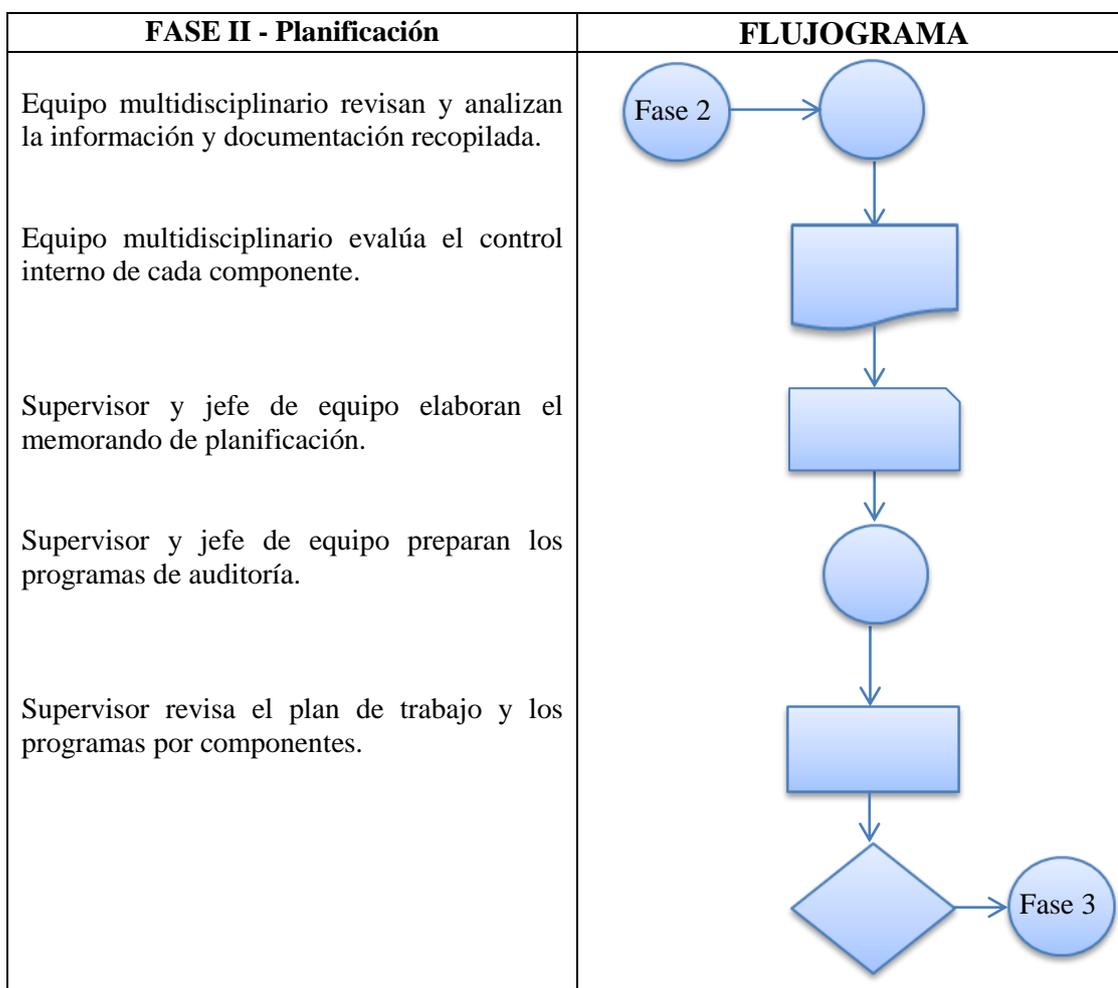
Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la auditoría de gestión;
  - b. Preparar un informe sobre el control interno.
- 
- 3) A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

#### **4.3.2.2.4. Productos**

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

#### 4.3.2.2.5. Flujo de actividades



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

#### 4.3.2.2.6. Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de planificación.
- Cuestionario de evaluación específica de control interno por componentes.
- Flujograma de procesos.
- Programas de trabajo por componentes.

### **4.3.2.3.FASE III: Ejecución**

#### **4.3.2.3.1. Objetivos**

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

#### **4.3.2.3.2. Actividades**

Las principales actividades de esta fase son:

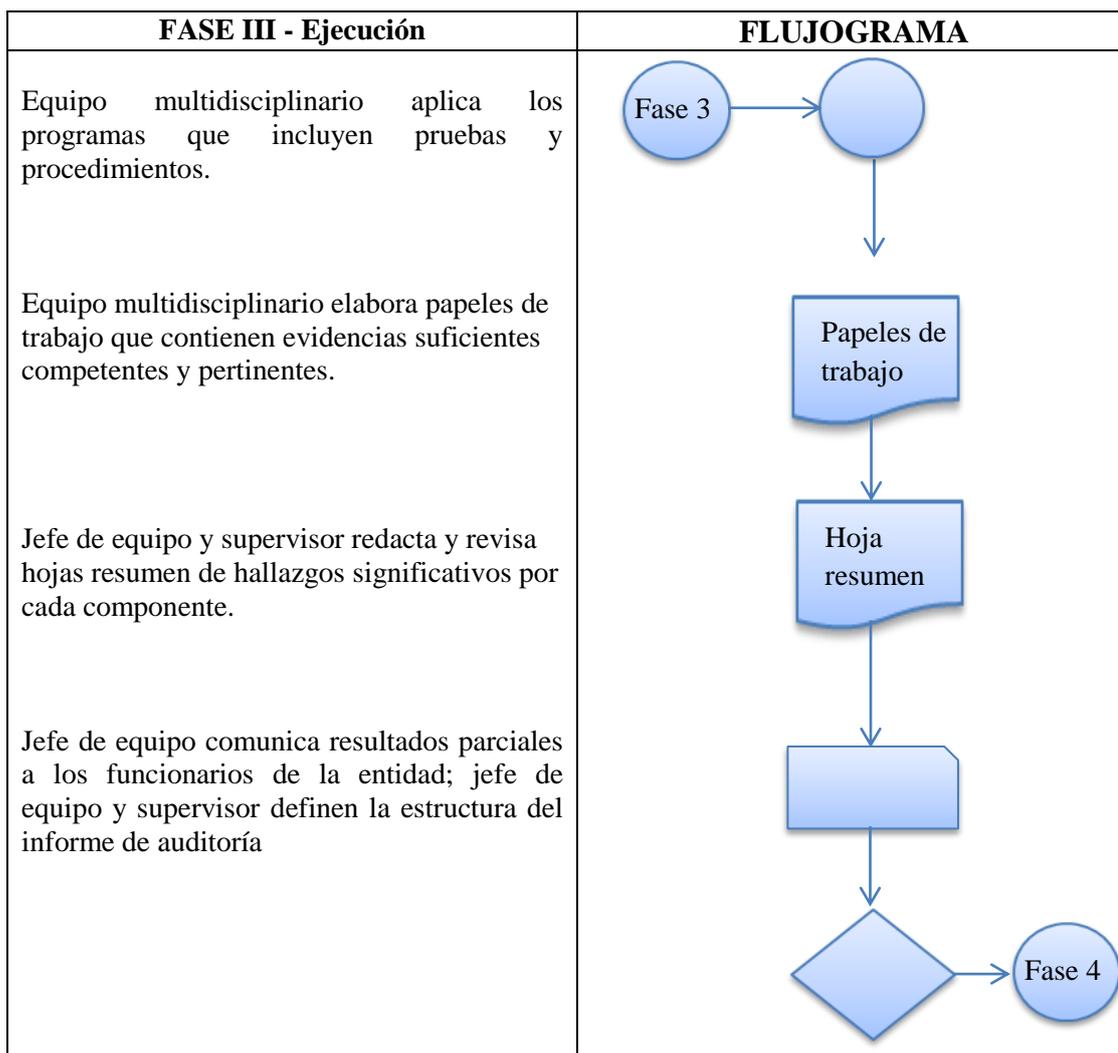
- 1) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- 2) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- 3) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- 4) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.

#### 4.3.2.3.3. Productos

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

#### 4.3.2.3.4. Flujo de actividades



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

#### 4.3.2.3.5. Formatos y modelos de aplicación

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES</b>	
<b>Carátula</b>	
Índice, siglas y abreviaturas	
Carta de presentación	
<b>CAPITULO I.- Enfoque de auditoría</b>	
Motivo	
Objetivo	
Alcance	
Enfoque	
Componentes auditados	
Indicadores utilizados	
<b>CAPITULO II.- Información de la entidad</b>	
Misión	
Visión	
FODA	
Base legal	
Estructura orgánica	
Objetivo	
Financiamiento	
Funcionarios Principales	
<b>CAPITULO III.- Resultados Generales</b>	
Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otras.	
<b>CAPITULO IV.- Resultados específicos por componente</b>	
Presentación por cada uno de los componentes y subcomponentes como los siguientes:	
a) Comentarios	
b) Conclusiones	
c) Recomendaciones	
<b>CAPITULO V.- Anexos y apéndice</b>	
<b>Elaborado por:</b> DV	<b>Fecha:</b> 18 marzo de 2013
<b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 18 marzo de 2013

<b>HALLAZGO Nro. 1</b>	
<b>Condición</b>	
<b>Criterio</b>	
<b>Causa</b>	
<b>Efecto</b>	
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<p><b>Elaborado por:</b> DV <span style="float: right;"><b>Fecha:</b> 18 marzo de 2013</span>  <b>Revisado por:</b> AB <span style="float: right;"><b>Fecha:</b> 18 marzo de 2013</span></p>	

#### **4.3.2.4.FASE IV: Comunicación de resultados<sup>49</sup>**

##### **4.3.2.4.1. Generalidades**

En esta fase se evalúa de forma integral el borrador del informe y los hallazgos obtenidos en la etapa de ejecución; por lo que el jefe de equipo de auditoría debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos a fin de que en un plazo determinado, presenten sus aclaraciones o comentarios documentados para su evaluación y consideración en el informe de auditoría.

##### **4.3.2.4.1.1. Comunicación al inicio de la auditoría**

Para la ejecución de la auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales funcionarios vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría. La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

<sup>49</sup><http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-VII.pdf>

#### **4.3.2.4.1.2. Comunicación en el transcurso de la auditoría**

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

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

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

#### **4.3.2.4.1.3. Comunicación al término de la auditoría**

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

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, y estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

#### **4.3.2.4.1.4.Convocatoria a la conferencia final**

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

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por el socio, para el efecto.

#### **4.3.2.4.1.5.Acta de conferencia final**

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento.

#### **4.3.2.4.1.6.Emisión del informe**

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

#### **4.3.2.4.2. Objetivos**

Se deben presentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial. Los comentarios deben contener suficiente información sobre lo tratado, para proporcionar al lector la perspectiva apropiada, el objetivo es producir informes equitativos o razonables.

#### **4.3.2.4.3. Actividades**

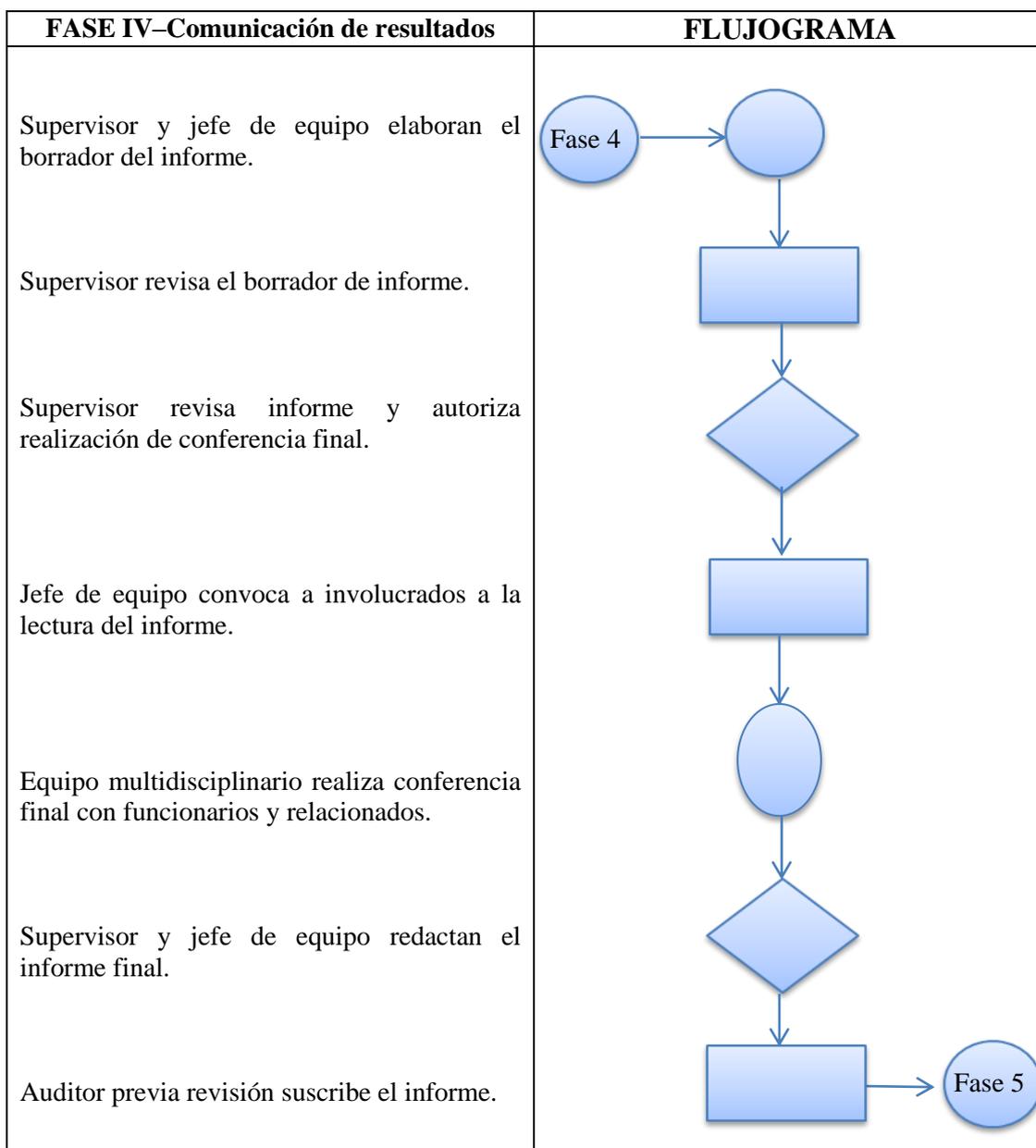
Las principales actividades que se llevan a cabo son las siguientes:

- 1) Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- 2) Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los empleados de más alto nivel relacionados con el examen.

#### **4.3.2.4.4. Producto**

- Informe de Auditoría

#### 4.3.2.4.5. Flujo de actividades



**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

#### **4.3.2.4.6. El informe de Auditoría de Gestión**

##### **4.3.2.4.6.1. Definición**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

##### **4.3.2.4.6.2. Estructura del informe**

En el caso del Informe de Auditoría de Gestión, no existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final.

##### **4.3.2.4.6.3. Requisitos y cualidades del informe**

###### **4.3.2.4.6.3.1. Concisión**

El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los empleados responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

###### **4.3.2.4.6.3.2. Precisión**

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacuerdo en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

#### **4.3.2.4.6.3.3. Respaldo adecuado**

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

#### **4.3.2.4.6.3.4. Objetividad**

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

#### **4.3.2.4.6.3.5. Tono constructivo**

El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

#### **4.3.2.4.6.3.6. Importancia del contenido**

Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

#### **4.3.2.4.6.3.7. Utilidad y oportunidad**

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de

información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.

#### **4.3.2.4.6.3.8. Claridad**

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

#### **4.3.2.4.6.4.Responsabilidad de la elaboración del informe**

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al jefe de equipo y gerente compartida con todos los miembros del equipo de auditoría, que han intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes y se desarrollará durante el proceso de la auditoría hasta llegar a la consideración del socio, para su aprobación. El gerente de auditoría que revise el informe cuidará que se revele todos los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

#### **4.3.2.4.6.5.Comentarios, conclusiones y recomendaciones**

##### **4.3.2.4.6.5.1. Comentarios**

Comentario es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

#### **4.3.2.4.6.5.2. Conclusiones**

Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Las conclusiones forman parte importante del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos examinados descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

#### **4.3.2.4.6.5.3. Recomendaciones**

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

#### **4.3.2.5.FASE V: Monitoreo**

##### **4.3.2.5.1. Objetivos**

Los objetivos que se persigue en esta fase consisten en verificar el cumplimiento del cronograma de las recomendaciones de acuerdo a los plazos acordados así como verificar que se hayan elevado los niveles de eficiencia, eficacia, economía y el mejoramiento institucional.

#### **4.3.2.5.2. Actividades**

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, según el siguiente propósito:

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

#### **4.3.2.5.3. Productos**

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

#### 4.3.2.5.4. Flujo de actividades

FASE V–Monitoreo	FLUJOGRAMA
<p>Auditor solicitada a auditores internos y dispone a los externos realizar seguimientos de auditoría.</p> <p>Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.</p> <p>Auditor designado obtiene de la dirección de responsabilidades el oficio de determinación.</p> <p>Recepción de la documentación por parte de la entidad en examen para ser parte de las evidencias expresadas en el papel de trabajo.</p> <p>El auditor prepara el informe del seguimiento y entrega al director de auditoría.</p> <p>El auditor encargado archiva en papeles de trabajo el resultado del seguimiento.</p> <p>El auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores.</p>	<pre> graph TD     Start((Fase 5)) --&gt; D{ }     D --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; R3[ ]     R3 --&gt; R4[ ]     R4 --&gt; R5[ ]     R5 --&gt; R6[ ]     R6 --&gt; T[ ]     R6 --&gt; End([ ])   </pre>

**Elaborado:** Daniela Valencia A.

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión

## 4.3.2.5.5. Modelo del informe

		<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <b>SEG.1</b>  <b>1/1</b> </div>
No.	Observación	Disposición	Responsable	Plazo	Firma
1					
2					
3					
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB			<b>Fecha:</b> 30 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 30 marzo de 2013		

## **CAPITULO V**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En el presente capítulo lo que se pretende es realizar y aplicar la auditoría de gestión a la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., utilizando la metodología descrita en el capítulo anterior para determinar mediante indicadores de gestión el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de contabilidad, importaciones y crédito de la empresa.

#### **5.1. Planificación de la Auditoría**

En la etapa de planificación de la auditoría, lo que se realizará es la planificación preliminar y específica de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. donde se realizará un análisis mediante la verificación de documentación para procesar y documentar la información que formará parte del archivo corriente y permanente.

##### **5.1.1. Planificación Preliminar**

###### **5.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar**

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b>					
					<b>PP</b> <b>1/1</b>
<b>Objetivo:</b> Recopilar información de la empresa acerca de su naturaleza, procesos, políticas y normas, con el propósito de obtener una visión general del funcionamiento de la misma y poder determinar si es meritorio realizar la Auditoría de Gestión.					
No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elab. Por:	Fecha	Observ.
1	Realice una visita previa a las instalaciones de la empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en la narrativa.	<b>PP.1</b>	DV	01-mar-13	
2	Entreviste a las autoridades de la compañía indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que se puedan considerar relevantes.	<b>PP.2</b>	DV	01-mar-13	
4	Solicite los manuales, instructivos y demás información sobre la base legal de la compañía.	<b>PP.3</b>	DV	01-mar-13	
5	Obtenga el organigrama estructural, de la empresa.	<b>PP.4</b>	DV	02-mar-13	
6	Solicite la planificación estratégica de la empresa	<b>PP.5</b>	DV	02-mar-13	
7	Obtenga información de los productos y servicios que otorga la empresa.	<b>PP.6</b>	DV	03-mar-13	
8	Realice y aplique un cuestionario tradicional para determinar el riesgo inherente.	<b>PP.7</b>	DV	03-mar-13	
9	Determine el riesgo inherente.	<b>PP.8</b>	DV	03-mar-13	
10	Elabore el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	<b>PP.9</b>	DV	03-mar-13	
11	Elabore el Plan General de Auditoría.	<b>PP.10</b>	DV	04-mar-13	
12	Recopile documentación e información sobre la oferta y el contrato de la auditoría.	<b>PP.11</b>	DV	04-mar-13	
13	Recopile la documentación de la aceptación de la auditoría.	<b>PP.12</b>	DV	04-mar-13	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB			<b>Fecha:</b> 01 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 01 marzo de 2013		

### 5.1.1.2. Conocimiento Preliminar

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>NARRATIVA: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>PP.1</b> <b>1/1</b>
<p>Siendo las 16:00 del uno de marzo de 2013 se realizó la visita a las instalaciones de la empresa, en donde se observó que la compañía cuenta con oficinas arrendadas ubicada en un lugar céntrico de la ciudad (Sector la Y) y con el espacio necesario para las labores de cada empleado, la empresa tiene localizada su bodega en un lugar cercano a las oficinas administrativas.</p> <p>En la empresa, las oficinas del Presidente Ejecutivo y Gerente General se encuentran localizadas en la parte del fondo, un sitio donde el ruido es de menor intensidad para mayor concentración de los mismos. Durante la visita se verificó que todo el personal cuenta con un computador de escritorio; mientras que la impresora y copiadora se encuentra centralizada y funciona a través de la red.</p> <p>Los estado financieros de la empresa son elaborados por la contadora y las informaciones como mayores y auxiliares los elabora la asistente contable. Los tipos de estados financieros que elabora la empresa son el estado de situación financiera, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo y las notas a los estados financieros. La empresa no ha sufrido problemas de liquidez desde su creación. La empresa ha establecido control interno en todas sus áreas, pero no se cumple.</p> <p>El sistema informático es un sistema multiusuario y multiempresa y a la medida, que entrega información de ámbito administrativo, operativo y contable a través de la normalización de sus procedimientos y políticas aplicadas en su proceso administrativo. Pero sin embargo a las últimas reformas tributarias, legales, administrativas y financieras como aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's, control sobre contratación y la imposición de impuestos sobre las importaciones hace que el sistema esté en decadencia y existan deficiencias por la falta de creación y actualización de procedimientos que permitan un mejor control.</p> <p>La empresa no maneja costos de producción. Todos los documentos que se manejan mantienen una numeración secuencial. La empresa realiza tomas físicas del inventario para mayor resguardo y control.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 01 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 01 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
NARRATIVA: ENTREVISTA**

**PP.2  
1/2**

**Nombre del entrevistado:** Ingeniero Fabián Núñez  
**Cargo:** Gerente General de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.  
**Entrevistador:** Daniela Valencia  
**Fecha:** 1 de Marzo de 2013  
**Hora:** 15:00  
**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?**

En sus inicios, Quelle S.A. estuvo únicamente conformado por mi persona y a partir del año 2005 la empresa ha crecido rápidamente lo que nos ha permitido ocupar un nicho de mercado selecto que son los constructores a nivel nacional. Este es el crecimiento acelerado del sector de la construcción que nos ha permitido que se creen departamentos como recursos humanos, importaciones y crédito y que la empresa cuente con talento humano capacitado.

**¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa?**

Entre las mayores fortalezas con las que cuenta la empresa se distingue indudablemente en el talento humano que posee, los mismos que tienen el conocimiento necesario para hacer frente a cualquier situación que atraviese la empresa.

De igual manera otra fortaleza es la adecuada relación que tienen con los proveedores y la forma en que han podido llegar a los clientes les ha permitido desarrollarse más rápidamente haciendo frente a las necesidades de los consumidores al poseer un producto innovador.

Entre las debilidades que tiene la empresa se destacan principalmente las siguientes: la falta de capital para hacer mayor inversión, así como al tratarse de un producto más caro que la competencia es la facilidad de adquisición de nuevos clientes.

**¿Se cuenta con un manual de inducción para los empleados?**

La empresa no cuenta con un manual de inducción para los empleados, ha estos, se les va enseñando a medida que van cumpliendo con sus funciones.



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
NARRATIVA: ENTREVISTA**

**PP.2  
2/2**

**Nombre del entrevistado:** Ingeniero Fabián Núñez  
**Cargo:** Gerente General de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.  
**Entrevistador:** Daniela Valencia  
**Fecha:** 1 de Marzo de 2013  
**Hora:** 15:00  
**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**¿Cuáles considera usted que son los puntos más críticos de las áreas sometidas a examen?**

Los puntos más críticos de los procesos a ser analizados en lo que se refiere al área contable es lo que tiene que ver con impuestos ya que es un factor que requiere más atención, con respecto al proceso de importaciones son las leyes y regulaciones nuevas ya que el personal tiene que estar constantemente al tanto de los nuevos cambios a los porcentajes de la salida de divisas. Finalmente en el tema de crédito, la cartera vencida es un tema que se tiene que manejar igualmente con mucha precaución ya que al fin y al cabo no se pretende perder clientes.

**¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una Auditoría de Gestión?**

Entre las razones principales por las que se ha decidido optar por contratar una auditoría de gestión es por que como gerente le conviene saber las áreas que se encuentran con mayor riesgo sobre todo en niveles operativos para que a través de las conclusiones y recomendaciones se pueda mejorar el control de las deficiencias encontradas.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 01 marzo de 2013  
**Fecha:** 01 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
LEYES, INSTRUCTIVOS Y REGULACIONES**

**PP.3  
1/1**

A continuación se lista la normativa que fue proporcionada por la compañía de “Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.” durante nuestra visita:

- Escritura de Constitución.
- Resoluciones de Junta General de Accionistas.
- Reglamento Interno (Código de Conducta).

Para el desarrollo de sus actividades, la empresa emplea una base legal externa aplicable, la misma que se detalla a continuación: Base Legal Externa:

- Ley de Compañías con el carácter de Orgánica.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en la Fuente.

Tomando en consideración los siguientes Organismos Superiores de Control:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicios de Rentas Internas –SRI.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.
- Ministerio de Relaciones Laborales.

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

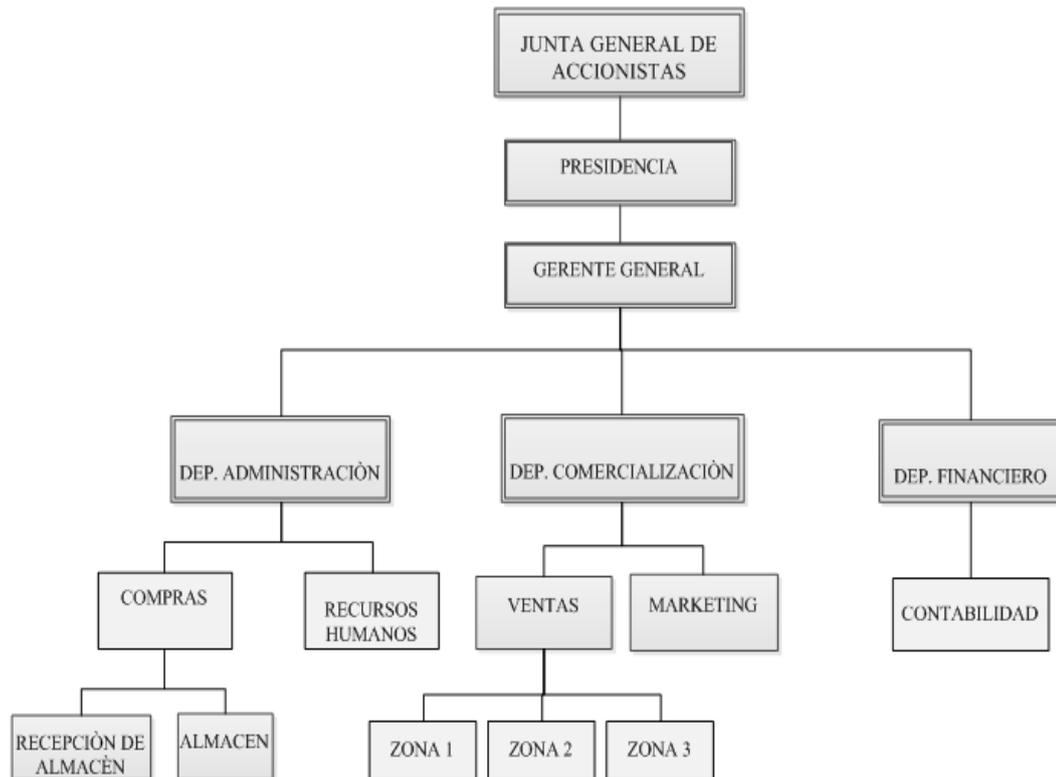
**Fecha:** 01 marzo de 2013

**Fecha:** 01 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**PP.4**  
**1/1**



**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 02 marzo de 2013  
**Fecha:** 02 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PP.5  
1/1**

La planificación estratégica de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. con las modificación propuesta a la visión es la siguiente:

**Misión**

Ser líderes en la comercialización, representación, distribución y venta de Sistemas de Tuberías Plásticas Técnicas para las instalaciones de suministro y evacuación de aguas en la edificación, así como de equipos de, y para la construcción, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

**Visión**

Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. será en el 2018 una empresa reconocida como la mejor comercializadora de Tuberías Plásticas Técnicas del Ecuador por su innovación y atención, logrando una rentabilidad que nos permita cumplir las expectativas empresariales y de nuestros clientes.

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 02 marzo de 2013

**Fecha:** 02 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA**

**PP.6  
1/1**

Los productos y servicios que otorga la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. son los siguientes:

- a) Importación, exportación, comercialización, representación, distribución, mantenimiento y venta de productos, material y equipos de, y para la construcción, de todo género, especie, composición, marca, tipo, clase, nacionalidad; suministros para la construcción y constructores, en todas sus variedades; en general, todo lo referente con el mundo de la construcción; así también, herramientas, libros, instructivos, elementos decorativos, videos, diskettes, compact discs y maquinaria para el desarrollo, producción, elaboración tecnificación y mantenimiento en óptimas condiciones de este tipo de giro comercial;
- b) La compañía tendrá también como actividades la construcción, diseño, mantenimiento de edificaciones;
- c) El asesoramiento, mediante cursos y actividades educativas, pedagógicas, técnicas y científicas a entidades que así lo requieran, actividades que no conllevan a ningún tipo de relación con las de educación superior; así como también, la publicidad que requieren todos los elementos y productos antes señalados para el cumplimiento de este objeto, la compañía podrá adquirir los bienes ,muebles o inmuebles que necesite, recibir dinero en préstamos legalmente proporcionados, entregar dinero para el pago de obligaciones, dar bienes muebles o inmuebles en garantía de obligaciones propias o de terceros , podrá celebrar todo tipo de actos y de contratos ya sean convenientes para el logro de sus fines propios; la Empresa podrá fusionarse con cual otra nacional o extranjera y podrá intervenir en licitaciones y concursos en general; todo cuanto esté relacionado con su objeto social.

**i** Información obtenida de la escritura de constitución de la compañía.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 03 marzo de 2013  
**Fecha:** 03 marzo de 2013

## 5.1.1.3. Medición del Riesgo Inherente

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACION
		N/A	SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	¿La planificación estratégica que posee la compañía se encuentra bien definida?			X	10	0	
2	¿Las actividades de la Compañía se planifican con anticipación?		X		10	10	
3	¿La compañía cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?			X	10	0	La compañía posee políticas de forma general de las actividades que se tienen que cumplir.
4	¿Existen una adecuada segregación de funciones para cada uno de los cargos de la compañía?		X		10	10	
5	¿La compañía cuenta con flujogramas para una mejor visualización y entendimiento de los procesos de cada área?		X		10	10	
6	¿Se hace uso de indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?			X	10		
7	¿Se cumple con la normativa legal vigente en el país?		X		10	10	
8	¿Existe un código de ética interno para la compañía?		X		10	10	La compañía posee un reglamento interno
9	¿Posee sistemas de control interno para cada área de la compañía?			X	10	0	
10	¿Se han realizado anteriormente auditorías de gestión?			X	10	0	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	<b>50</b>	
<b>Elaborado por: DV</b>					<b>Fecha: 03 marzo de 2013</b>		
<b>Revisado por: AB</b>					<b>Fecha: 03 marzo de 2013</b>		



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PP.7**  
**1/1**

**Fecha:** 5 de marzo de 2013  
**Responsable:** Ingeniero Fabián Núñez.  
**Función:** Gerente General



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
MEDICION DEL RIESGO INHERENTE**

**PP.8  
1/1**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

*Nivel de Confianza:*

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{50 \times 100}{100}$$

$$NC = 50 \%$$

*Nivel de Riesgo:*

$$RI = 100 - NC$$

$$RI = 100 - 50 = 50\%$$

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 0%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde
			Azul

El resultado del cuestionario de control interno indica un nivel bajo de confiabilidad con el 50% en el desarrollo de las actividades propias del negocio de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., el riesgo inherente es alto, ya que asciende a 50% ubicándose en el color rojo de la medición del riesgo.

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 03 marzo de 2013

**Fecha:** 03 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
MEDICION DEL RIESGO INHERENTE**

**PP.8  
2/2**

**MATRIZ DE RIESGO**

**ESCALA DEL RIESGO  
INHERENTE**

ALTO	ALTO	99,99
	MODERADO	88,88
	BAJO	77,77
MODERADO	ALTO	66,66
	MODERADO	55,55
	BAJO	44,44
BAJO	ALTO	33,33
	MODERADO	22,22
	BAJO	11,11

**COMPONENTES**

COMPONENTES	CALIF. SUBJETIVA	CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
Planificación Estratégica	55,55	4	0,40	22
Estructura Organizacional	44,44	2	0,20	9
Manual de Procesos	66,66	3	0,30	20
Indicadores de gestión	33,33	1	0,10	3
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>1,00</b>	<b>54</b>

Tomando en consideración los componentes descritos y la Matriz de Riesgos, se ha obtenido un Riesgo Inherente alto del 54%, tomando en consideración la Matriz del Riesgo con los componentes considerados para la Compañía Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

**Elaborado por:** DV

**Fecha:** 03 marzo de 2013

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 03 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**PP.9**  
**1/2**

Quito D.M., 3 de marzo de 2013.

Ingeniero  
Fabián Núñez  
**GERENTE GENERAL**  
**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
Presente

De la visita previa realizada a la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas Contable, Compras y Ventas que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

***Planificación Estratégica***

La empresa posee una Planificación Estratégica que se ha venido desarrollando durante los últimos años pero que, debido a no estar implementada formalmente ha repercutido en los avances de la misma, ya que no todos los asuntos relevantes no han sido debidamente comunicados a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que han elaborado las autoridades para hacer frente a los retos futuros.

***Reglamentos y Funciones***

La empresa no posee un Reglamento Interno de Trabajo implementado debidamente legalizado en la empresa, el mismo que no ha permitido normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la empresa y los empleados adecuadamente.

***Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión***

La empresa no hace uso de indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos, financieros y operativos, lo que ha permitido que la empresa no posea un adecuado control de la gestión de los recursos ni un cumplimiento a cabalidad de los objetivos y metas establecidos a nivel gerencial.

***Sistema de Control Interno por Áreas***

La empresa no cuenta con un adecuado sistema de control interno para cada área de la organización, lo que ha originado que se encuentren expuestos a casos de fraude o a su vez que pueda repercutir en errores materiales.

### ***Auditorías de Gestión Históricas***

La compañía no ha realizado anteriormente auditorías de gestión aplicadas a los procesos sometidos a evaluación, razón por la cual en el transcurso de la auditoría es muy probable que el equipo de auditoría se encuentre con un alto nivel de errores originados por la falta de control interno.

Después de una evaluación preliminar de la empresa, procederemos a emitir las siguientes recomendaciones:

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General:**

- Estructurar la Planificación Estratégica de la empresa de tal forma que la misma pueda ser transmitida a todos los empleados de la organización para lograr que éstos la conozcan y se comprometan mediante las estrategias empresariales alcanzar los objetivos propuestos.
- Legalizar las políticas y normas que rigen a la empresa, para lo cual se deberá realizar una evaluación de cada norma de los reglamentos con el fin de que sea el más adecuado antes de la respectiva aprobación.
- Implementar procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y cómo va a afectar el desempeño económico de la empresa.
- Contratar periódicamente los servicios e un auditor externo con la finalidad de dar seguimiento a las recomendaciones establecidas por el mismo al finalizar la auditoría.

### ***Medición del Riesgo Inherente***

En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgos presentada, que se deriva de las actividades desarrolladas por la empresa y los métodos de control aplicados por las autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado, establece un riesgo inherente de 54% (medio - bajo).

Particular que le comunico para los fines consiguientes:

Atentamente,



Daniela Valencia  
Senior de Auditoría  
V&A AUDITORES - ASESORES

#### 5.1.1.4. Plan General de Auditoría



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PP.10  
1/5**

### **1. Motivos del Examen**

El examen de Auditoría a realizarse a los procesos de contabilidad, importaciones y crédito de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., se efectúa de acuerdo al contrato suscrito entre la compañía Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. y la firma Auditora V&A AUDITORES - ASESORES, con el objetivo de identificar la eficiencia, eficacia de las operaciones, así como el logro de objetivos internos y resultados esperados por el departamento Administrativo – Financiero.

### **2. Objetivos del Examen**

#### **Objetivo General**

Determinar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de los Departamentos Contables y Ventas de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., midiendo el grado de cumplimiento de los mismos, determinando las deficiencias producidas y a su vez verificando el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, para de esta forma permitir colaborar en el caso que sea necesario a su mejoramiento y lograr que la Gerencia conozca la situación y pueda tener una visión real para la toma de decisiones.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, ecología y economía de los Departamentos de Contabilidad y Ventas de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. y de los procesos involucrados.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, políticas y normativas internas; y los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para cada uno de los departamentos

### **3. Alcance de Auditoría**

El alcance de nuestro examen al proceso de contabilidad de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. es sobre las actividades realizadas desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PP.10  
2/5**

#### **4. Conocimiento de la Compañía**

La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. se dedica a la importación, exportación, comercialización, representación, distribución, mantenimiento y venta de productos, material y equipos de, y para la construcción.

#### **5. Base legal**

A continuación presentamos los organismos de control y normativa que aplica a la empresa:

##### **Organismos de Control Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.**

Superintendencia de Compañías  
Servicio de Rentas Internas - SRI  
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS  
Ministerio de Relaciones Laborales

##### **Códigos y Leyes – Normativa Externa**

Ley de Compañías  
Código Tributario  
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno  
Ley de Seguridad Social

#### **6. Objetivos de la Compañía**

Ser líderes en la importación, exportación, comercialización, representación, distribución, mantenimiento y venta de sistemas de tuberías plásticas técnicas para las instalaciones de suministro y evacuación de aguas en la edificación, así como de equipos de, y para la construcción.

#### **7. Objetivos de las Áreas de la Compañía a ser Auditadas**

**Área de Contabilidad:** Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas a las ventas del producto otorgando un seguimiento y control continuo a las mismas, las cuales ayudarán a incrementar las ventas así como generar mayores utilidades y obtener una mayor participación en el mercado.



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PP.10  
3/5**

**Área de Compras:** Conseguir la mejor relación entre el precio y la calidad del producto adquirido para que la empresa obtenga el máximo beneficio de proveedores que brinden soluciones valiosas, económicas y un servicio óptimo.

**Área de Ventas:** Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas a las ventas del producto otorgando un seguimiento y control continuo a las mismas, las cuales ayudarán a incrementar las ventas así como generar mayores utilidades y obtener una mayor participación en el mercado.

### 8. Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas. Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de auditoría	
<b>Verificación Verbal</b>	Indagación
<b>Verificación Escrita</b>	Análisis
	Confirmación con terceros
	Encuestas
<b>Verificación Ocular</b>	Comparación
	Observación
	Rastreo
<b>Verificación Física</b>	Inspección

### 9. Distribución del trabajo y tiempo estimado

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

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Revisor	Dr. Amaro Berrones	AB
Jefe de Auditoría	Daniela Valencia	DV
Asistente de Auditoría	Rodrigo Vera	RV

Para la realización del examen de auditoría V&A AUDITORES - ASESORES ha estimado un presupuesto de 180 horas que se encuentra distribuido de la siguiente manera:



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PP.10  
4/5**

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLE
<b>Planificación Preliminar</b>	Realizar el conocimiento general de la empresa y de sus procesos.	18	AB DV
<b>Planificación Específica</b>	Realizar el plan General de Auditoría de Gestión.	17	AB DV
	Evaluar el control interno y preparar el programa de auditoría.		
<b>Ejecución del Trabajo</b>	Desarrollo y aplicación de los procedimientos de auditoría y elaboración de papeles de trabajo.	115	AB DV
<b>Comunicación de Resultados</b>	Elaboración y entrega del informe de auditoría.	22	AB DV
<b>Seguimiento</b>	Elaboración de recomendaciones y conclusiones.	8	AB DV
<b>Total</b>		180	

### 10. Requerimientos del personal técnico

Para la realización de esta Auditoría de Gestión, los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos suficientes; por lo que no es necesario el contar con un equipo especializado debido a que el examen a realizar se encuentra enfocado al cumplimiento de los procedimientos.

### 11. Equipos y materiales

Para la realización del examen de auditoría será necesario que la compañía Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. nos facilite y provea de los siguientes materiales y equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras personales	3
Útiles de oficina	Lo necesario
Impresora	1
Muebles de oficina	
Escritorios	3
Sillas	3
Servicio de fotocopiado	1



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PP.10**  
**5/5**

### **12. Recursos Financieros**

Para realizar la Auditoría al Proceso de contabilidad, importaciones y crédito de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en US\$ 20,00; y para la entrega del informe final se prevé que se necesitará 180 horas, por lo que el costo total del trabajo a realizarse es de US\$ 3.600,00 más IVA de US\$ 432; a la finalización del trabajo se emitirá una factura por un total de USD 4.032 La compañía deberá cancelar el 50% al iniciar el trabajo durante la planificación preliminar y el resto a la entrega del informe final de auditoría.

### **13. Documentos necesarios**

Los documentos requeridos para evaluar las Áreas son los siguientes:

- Políticas y normas internas del departamento.
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Diario

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 04 marzo de 2013

**Fecha:** 04 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA**

**PP.11**  
**1/6**

Quito D.M., 10 de febrero de 2013

Señor:  
Ingeniero Fabián Núñez  
**GERENTE GENERAL**  
**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**Presente**

De mi consideración:

Empresa Consultora “V&A AUDITORES - ASESORES” le envía un saludo cordial y a su vez le hace llegar a usted la siguiente oferta de Auditoría Externa, bajo las siguientes condiciones para un lapso de tiempo comprendido de 180 horas.

La propuesta que hemos enviado se explica a continuación para su mejor comprensión en el ámbito pertinente:

## **1. PROPUESTA TÉCNICA**

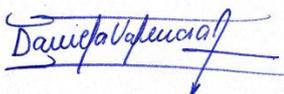
- a) Según el estudio realizado anteriormente a Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., se ha visto la imperiosa necesidad de contratar a un auditor externo con la finalidad de que se pueda determinar objetivamente e imparcialmente aquellas dificultades que se pueden estar presentando en la administración de la empresa.
- b) El enfoque que nuestro equipo le da a la auditoría se encontrará orientado por las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's), y todos los manuales, reglamentos y normas que la empresa basa para su correcto desempeño.
- c) EL programa de trabajo de la Auditoría Externa que nuestro equipo realizará estará destinada por un tiempo de 1 mes, a partir de la fecha de celebración del contrato.
- d) Para que el proceso de auditoría y el departamento a ser auditado sea el más pertinente deberá ser indispensable que nuestro equipo pueda acceder a toda la información, para lo cual es un requisito indispensable la colaboración de los trabajadores, específicamente del departamento contable, importaciones y crédito que será en donde se va a realizar el examen.
- e) La opinión final del proceso de Auditoría Externa, se dará por medio de un informe, en donde se manifestará si la información o departamento auditado se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría.

## 2. PROPUESTA ECONÓMICA

- a) Los honorarios establecidos “V&A AUDITORES - ASESORES”, en el proceso se calcularon en base al tiempo que tardará el examen, valor comprendido de tres mil seiscientos dólares (US\$3.600) más IVA
- b) La forma de pago será la siguiente:
  - 50% a la firma del contrato.
  - 50% a la terminación del trabajo y presentación del informe final.

De ante mano nuestro equipo les agradece por la atención prestada a la presente oferta.

Atentamente,



---

Daniela Valencia  
**Jefe de Equipo**  
**V&A Auditores - Asesores**



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**PP.11**  
**3/6**

## **CONTRATO**

Contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría operativa que celebran por una parte Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., representada por el ingeniero Fabián Núñez en su calidad de Gerente General y que en lo sucesivo se denominará el cliente, y por otra parte “Valencia & Asociados Auditores - Asesores”, representada por Daniela Salomé Valencia Andrade, a quien se le denominará el auditor, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

### DECLARACIONES

#### ***1. El cliente declara:***

- a. Que la empresa está legalmente constituida y se dedica a brindar servicios de código único a sus clientes.
- b. Que está representado para este acto por el ingeniero Fabián Núñez - Gerente General de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.
- c. Que requiere tener servicios de auditoría de gestión, por lo que ha decidido contratar los servicios del auditor.

#### ***2. Declara el Auditor:***

1. Que es una sociedad anónima, constituida y existente de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales está el de prestar servicios de auditoría, asesoría de proyectos y contabilidad.
2. Que está constituida legalmente según escritura número 577 de fecha 08 de octubre de 2006 ante el notario público doctor Juan José Mora.

#### ***3. Declaran ambas partes:***

- a) Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que contiene las siguientes cláusulas:

## CLÁUSULAS

PP.11  
4/6

### **PRIMERA.- OBJETO**

El auditor se obliga a prestar al cliente los servicios de auditoría externa para llevar a cabo la evaluación de la dirección administrativa - financiera que se detalla en la propuesta de servicios anexa que firmada por las partes, forma parte integrante del contrato.

### **SEGUNDA. ALCANCE DEL TRABAJO**

El alcance de los trabajos que llevará a cabo el auditor dentro de este contrato son:

- a) Realización del trabajo de auditoría al 31 de diciembre de 2012.
- b) Evaluación de la dirección administrativa - financiera, en el proceso de contable, importaciones y crédito de la empresa en lo que corresponde a:
  1. Su organización
  2. Estructura
  3. Normas y políticas
- c) Elaboración de informes que contengan conclusiones y recomendaciones por cada uno de los trabajos señalados anteriormente.

### **TERCERA. PROGRAMA DE TRABAJO**

El cliente y el auditor acuerdan desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el cual se determinara con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

### **CUARTA. SUPERVISIÓN**

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

### **QUINTA. COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS**

El cliente designará por parte de la organización a un coordinador, quien será el responsable de la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

### **SEXTA. HORARIO DE TRABAJO**

El personal del auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir favorablemente con los trabajos, que son materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo

convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

#### **SÉPTIMA. PERSONAL ASIGNADO**

El auditor designará para el desarrollo de los trabajos, que son objeto de este contrato a socios de “Valencia & Asociados Auditores - Asesores” quienes, cuando consideren necesario incorporarán personal capacitado en al área requerida de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

#### **OCTAVA. RELACIÓN LABORAL**

El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

#### **NOVENA. PLAZO DE TRABAJO**

El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en el plazo de 180 horas después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente.

El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de las fechas estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente repercutirán en el plazo estipulado, el cual deberá incrementarse de acuerdo a las nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el auditor.

#### **DÉCIMA. HONORARIOS**

El cliente pagará al auditor por los trabajos, honorarios por la cantidad de tres mil seiscientos (US\$3.600) más el impuesto al valor agregado correspondiente al 12%. La forma de pago será la siguiente:

- a) 50% a la firma del contrato.
- b) 50% a la terminación del trabajo y presentación del informe final.

El importe señalado en esta cláusula compensará al auditor por sueldos, horarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría, prestaciones sociales y laborales de su personal

**DÉCIMO PRIMERA. INCREMENTO DE HONORARIOS**

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

**DÉCIMO SEGUNDA, TRABAJOS ADICIONALES**

De ser necesaria alguna adición a los alcances del presente contrato, las partes celebrarán por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará un nuevo costo.

**DECIMO TERCERA, GASTOS GENERALES**

Los gastos de fotocopiado y dibujo que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta del cliente.

**DECIMO CUARTA, CAUSAS DE REVOCACIÓN**

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

**DECIMO QUINTA. JURISDICCIÓN**

Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el código civil y en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales, renunciando al dominio que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quito D.M., el día 15 de febrero de 2013.



---

CLIENTE  
**Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.**  
Fabián Núñez

---

AUDITOR  
**V&A Auditores - Asesores**  
Daniela Valencia A.



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA**

**PP.12**  
**1/1**

Quito D.M., 25 febrero de 2013

Señorita  
Daniela Salomé Valencia Andrade  
**V&A AUDITORES - ASESORES**  
Presente

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

El motivo de la presente es para aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos contables, importaciones y crédito de la empresa.

Consideramos que su conocimiento en el tema permitirán hacer un trabajo objetivo y meticoloso en nuestra empresa, el mismo que le permitirá brindarnos una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas que ayudarán a que alcancemos los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Sin más por el momento me despido augurando éxitos en sus labores profesionales.

Atentamente,

---

Fabián Núñez  
**Gerente General**

## 5.1.2 Planificación Específica

### 5.1.2.1 Programa de Auditoría Específica

 <p style="text-align: center;"><b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PE</b>  <b>1/1</b> </div>					
<b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno de la empresa y determinar el riesgo del control de la misma.					
No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elab. Por:	Fecha	Observ.
1	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II de manera global de la Compañía.	<b>PE.1</b>	DV	05-mar-13	
2	Elaborar flujogramas para cada uno de los procesos existentes en la compañía.	<b>PE.2</b>	DV	06-mar-13	
3	Determinar el riesgo de control.	<b>PE.3</b>	DV	07-mar-13	
4	Realizar la medición de los riesgos.	<b>PE.4</b>	DV	07-mar-13	
5	Realizar los hallazgos de auditoría.	<b>HA</b>	DV	08-mar-13	
6	Elaborar Carta a la Gerencia.	<b>PE.5</b>	DV	10-mar-13	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB			<b>Fecha:</b> 05 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 05 marzo de 2013		

## 5.1.2.2 Evaluación del Control Interno

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>							
							<b>PE.1</b> <b>1/4</b>
<b>Fecha:</b> 8 de marzo de 2013 <b>Responsable:</b> Ingeniero Fabián Núñez. <b>Función:</b> Gerente General							
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACION
		N/A	SI	NO	ÓPTIMA	OBTENIDA	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1	¿Se celebran regularmente sesiones de la Junta General de Accionistas?			X	10	0	Las juntas se celebran de ser necesario el caso a tratarse.
2	¿Constan todas las actas en los libros respectivos y están firmadas?		X		10	10	
3	¿La compañía cuenta con un código de ética o reglamento interno que norme la conducta y comportamiento del personal?			X	10	0	
4	¿La organización cuenta con políticas y manuales para el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X	10	0	La compañía cuenta con políticas no legalizadas
5	¿La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos Administrativos y contables, actualizado?, se cuenta con evidencia de publicación y difusión?		X		10	10	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>							
6	¿La misión y visión de la organización han sido establecidas con el objetivo de socializarla con todo el personal?		X		10	10	
7	¿Todo el personal es partícipe y conoce lo que se quiere lograr con los objetivos que persigue la organización?			X	10	0	
8	¿Se han establecido estrategias para cada objetivo que persigue la organización?		X		10	10	
9	¿Los objetivos que posee la organización apoyan con la misión y visión de la misma?		X		10	10	
10	¿Se consideran como parte de la consecución de objetivos tanto a factores internos como externos como alcance para dichos objetivos?		X		10	10	

<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>							
11	¿La organización cuenta con listados de eventos posibles que pueden afectar a un área funcional específica?			X	10	0	
12	¿Se realizan conferencias al personal y a los accionistas para conocer el estado actual de la empresa?		X		10	10	
13	¿La empresa cuenta con diagramas de flujo que permitan observar el desarrollo de las actividades de la misma e identificar controles y riesgos en los procesos?		X		10	10	
14	¿La empresa cuenta con indicadores de eventos frente a los posibles cambios en la política y aspectos tributarios del país?			X	10	0	
15	¿Se establecen evaluaciones periódicas a todas las áreas para conocer el cumplimiento de sus objetivos?			X	10	10	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>							
16	¿Tiene la organización identificados sus riesgos internos y externos?		X		10	10	
17	¿Se respetan los procesos para la ejecución de las tareas y actividades diarias?		X		10	10	
18	¿Los riesgos identificados para la compañía se los evalúa en base al impacto y probabilidad de ocurrencia?			X	10	0	
19	¿Se lleva un control de los bienes de la organización y de uso inadecuado?			X	10	0	<b>HA.1</b>
20	¿La distribución de tareas es adecuada para que no se provoque la acumulación excesiva de trabajo?		X		10	10	
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>							
21	¿Se corrige inmediatamente si se encuentra un error contable?		X		10	10	
22	Si se encuentran daños en las herramientas y accesorios para instalación de las tuberías de agua para el desarrollo normal de actividades ¿se reparan inmediatamente?		X		10	10	
23	¿Está respaldada la información que se genera al interior de la organización especialmente el área financiera?		X		10	10	
24	Si se encuentra defectos en los bienes adquiridos ¿son devueltos a la distribuidora o proveedor de forma inmediata?			X	10	0	
25	¿Se realizan constataciones físicas de los bienes de la Compañía periódicamente?			X	10	0	

<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
26	¿Se planifica la información de tal manera que se dispone de mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación?		X		10	10	
27	¿Se le provee al personal de la entidad los medios para comunicar información significativa a los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que no se aíslen en ningún momento los distintos niveles de organización institucional?			X	10	0	<b>HA.2</b>
28	¿La empresa genera reportes periódicos sobre las actividades de cada departamento?			X	10	0	
29	¿Existen registros que le permita a la organización preparar los reportes periódicos?			X	10	0	
30	¿Maneja la compañía sistemas de información que permitan una comunicación oportuna y con respaldos de lo comunicado?			0	10	0	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
31	¿En la organización cada responsable de la unidad departamental prepara informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales frente al desempeño?			X	10	0	
32	¿Las autoridades verifican que las transacciones estén completas, debidamente autorizadas y libres de cualquier error o irregularidad?		X		10	10	
33	¿Tiene la entidad establecidos controles para proteger los activos vulnerables incluyendo seguridad para que haya acceso limitado a activos tales como: - Efectivo y sus equivalentes - Inversiones - Inventarios - Propiedad, planta y equipo?			X	10	0	No se posee un control interno adecuado en cada departamento
34	¿Las autoridades de la organización tienen debidamente separadas las funciones de elaboración y autorización de una transacción?		X		10	10	
35	¿Todas las transacciones y eventos significativos en la organización son claramente documentados?		X		10	10	
<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>							
36	¿Se realizan conciliaciones entre los reportes de operación, informes financieros y otros registros?		X		10	10	
37	¿Se supervisa periódicamente la labor de los subordinados y se incluye la verificación del cumplimiento de programas de operación?			X	10	0	

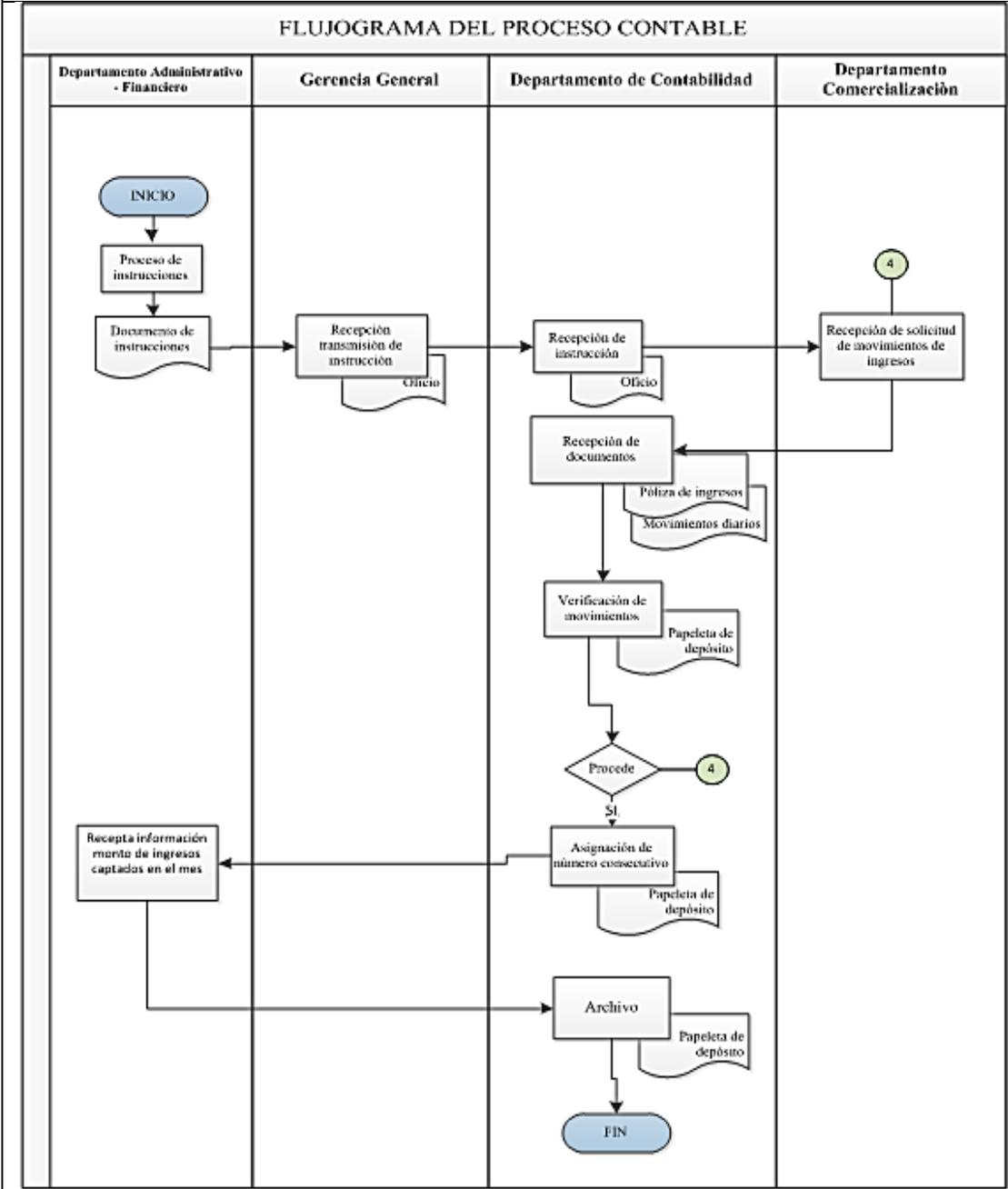
38	¿Los reglamentos existentes que norman las actividades de la organización son aplicables a las funciones que realizan?			X	10	0	La empresa no cuenta con políticas y reglamentos legalizados
39	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?		X		10	10	
40	¿Existen acciones de control y seguimiento para cada departamento?			X	10	0	
<b>TOTAL</b>					<b>400</b>	<b>210</b>	
<b>Elaborado por: DV</b>				<b>Fecha: 05 marzo de 2013</b>			
<b>Revisado por: AB</b>				<b>Fecha: 05 marzo de 2013</b>			

**ESPACIO EN BLANCO**



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
FLUJOGRAMA DEL PROCESO CONTABLE**

**PE.2  
1/4**



**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

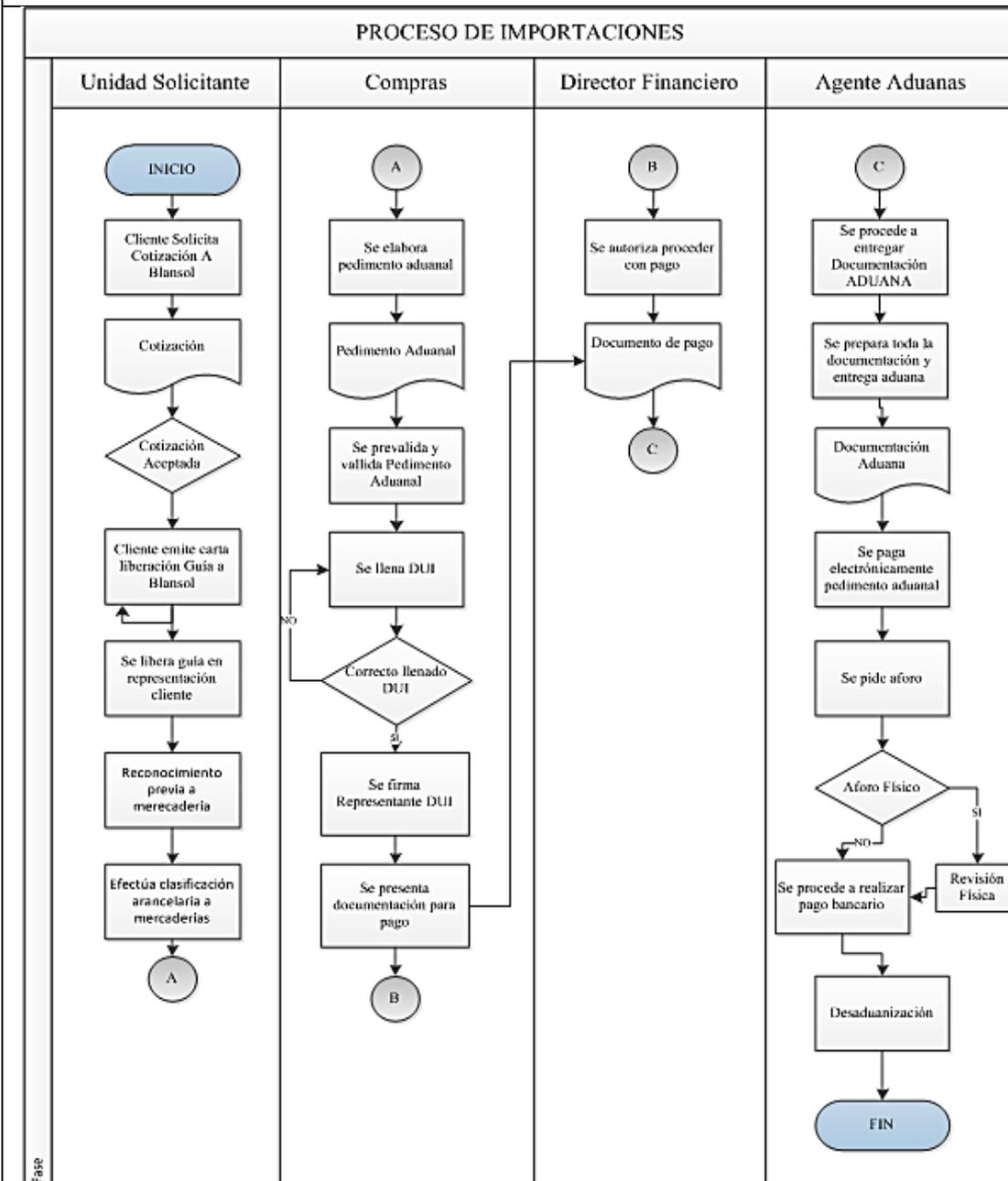
**Fecha:** 06 marzo de 2013  
**Fecha:** 06 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**PE.2**  
**2/4**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE IMPORTACIONES**



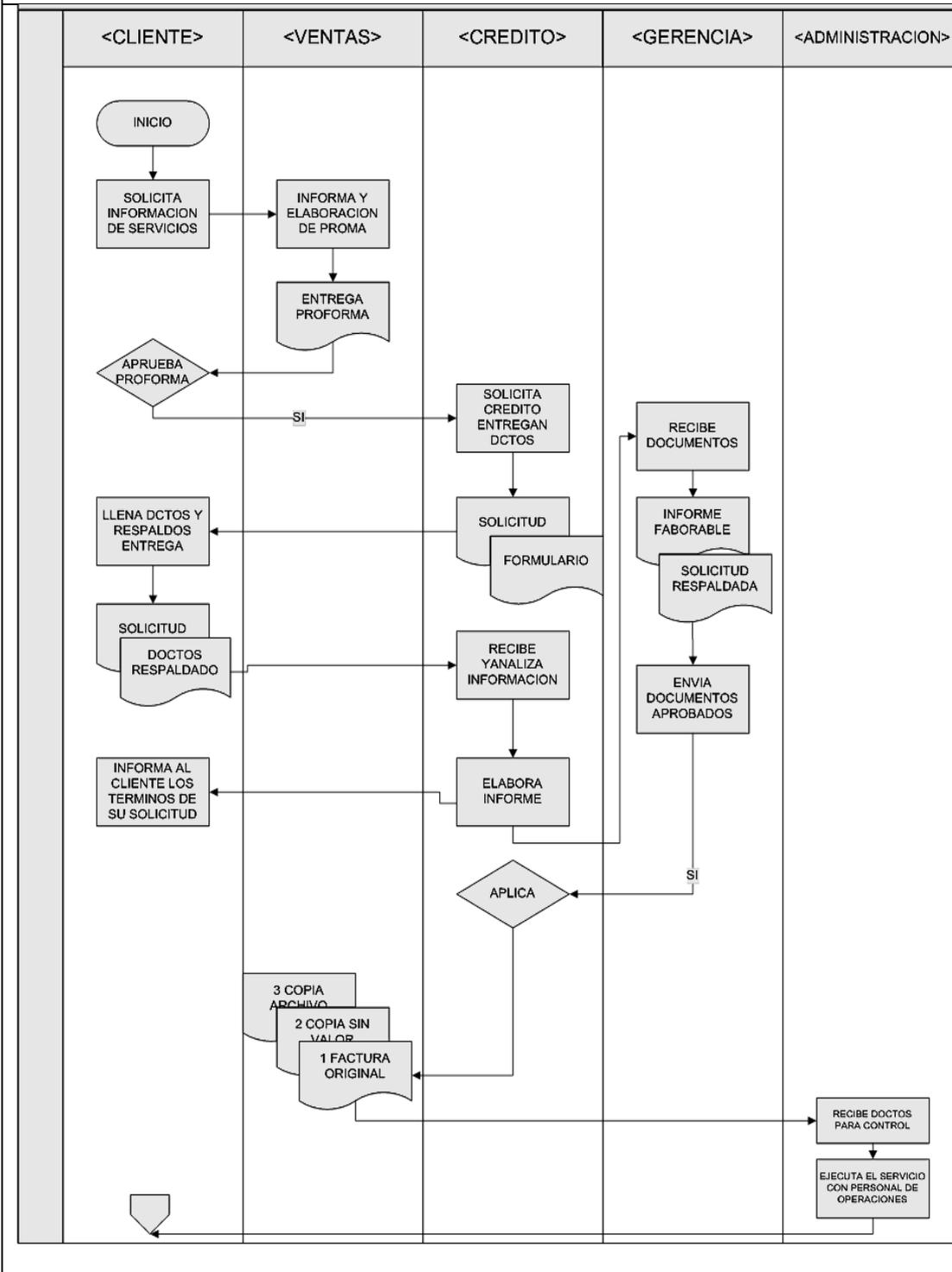
**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 06 marzo de 2013  
**Fecha:** 06 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

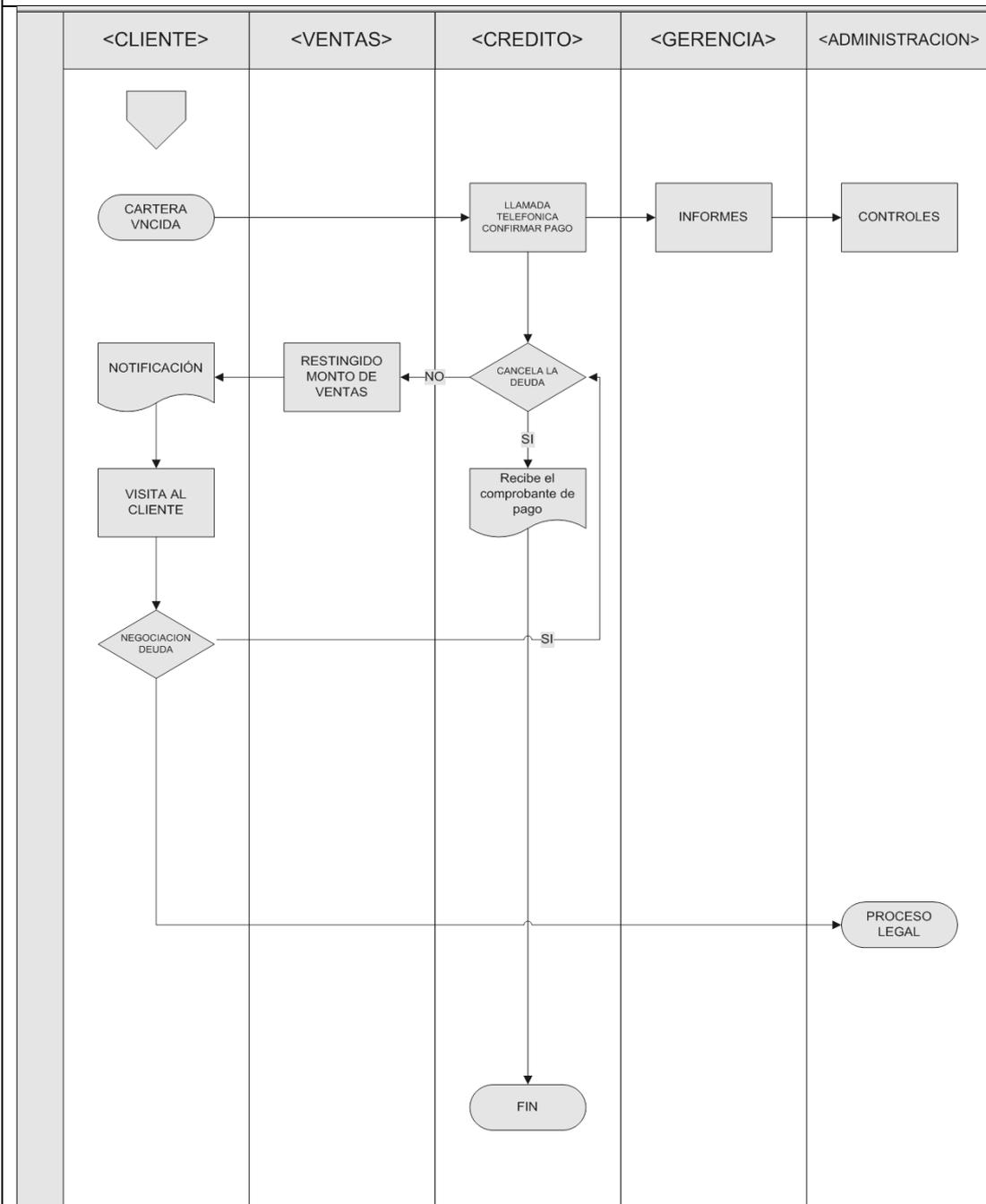
**PE.2  
3/4**





**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**PE.2  
4/4**



**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 06 marzo de 2013  
**Fecha:** 06 marzo de 2013

**5.1.2.3 Medición del Riesgo**



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**MEDICION DEL RIESGO INHERENTE**

**PE.3**  
**1/1**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

*Nivel de Confianza:*

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{210 \times 100}{400}$$

$$NC = 52.50 \%$$

*Nivel de Riesgo:*

$$RI = 100 - NC$$

$$RI = 100 - 52.50 = 47.50\%$$

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado-Bajo	Moderado-Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderado-Alto	Moderado-Bajo	Verde
			Azul

El resultado del cuestionario de control interno indica un nivel moderado - bajo de confiabilidad con el 52.50%, el riesgo inherente es alto, ya que asciende a 47.50% ubicándose en el color rojo de la medición del riesgo.

**Elaborado por:** DV

**Fecha:** 07 marzo de 2013

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 07 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**MEDICION DEL RIESGO INHERENTE**

**PE.4**  
**1/1**

**Riesgo Inherente**

Del análisis de la empresa así como en la evaluación del control interno global de la misma se ha determinado que por el giro del negocio Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. posee un 54% de riesgo inherente esto significa que puedan existir errores por no implementarse controles adecuados.

**Riesgo de Control**

Lo medimos en el papel de trabajo anterior **PE.3**, el valor del riesgo de control es del 47.50%.

**Riesgo de Detección**

De acuerdo con los riesgos determinados anteriormente y mediante la experiencia de los auditores que llevan a cabo el trabajo se consigue establecer que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 15 %, considerado riesgo bajo-medio, fundamento para el efecto las siguientes variables:

- Cuenta con controles internos que son aplicados pero no son eficientes, lo que no permite una apreciación adecuada de las condiciones del proceso
- Con los datos obtenidos y la aplicación de conocimientos acordes a este campo y la experiencia del equipo de auditoría, se consigue elaborar los procedimientos para aplicar las técnicas adecuadas y eficientes para obtener información suficiente y competente.

**Riesgo de Auditoría:**

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$

$$RA = (0,54 \times 0,475 \times 0,15) \times 100$$

$$RA = 3,85\%$$

**Interpretación:**

Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de Auditoría de 3,85% de probabilidad de que a pesar de aplicar los procedimientos de auditoría el auditor presente un error en su informe y en su opinión acerca de la eficiencia, eficacia y economía en los procesos de la empresa.

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 07 marzo de 2013

**Fecha:** 07 marzo de 2013

### 5.1.2.4 Hallazgos de la Evaluación del Control Interno

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>		<b>HA.1</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 1</b>		
<b>FALTA DE CONTROL DE ADQUISICIÓN DE BIENES</b>		
<b>Condición</b>	La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. no lleva un control de los bienes de la organización y del uso de los mismos.	
<b>Criterio</b>	Las correctas prácticas de administración señalan que las organizaciones deben poseer un adecuado control de los bienes que son adquiridos por parte de la organización y de la forma en que éstos estas siendo utilizados.	
<b>Causa</b>	El Gerente no ha designado una persona que lleve un control de los activos que posee la empresa y que vigile la forma que el resto del personal está haciendo uso de los mismos.	
<b>Efecto</b>	La empresa no tiene un conocimiento adecuado de todos los bienes que ésta posee y cuáles de ellos están en buenas condiciones y cuáles necesitan tener mantenimiento para mejor resultado.	
<b>Conclusiones</b>	La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. no lleva un control de los bienes adquiridos, infringiendo las correctas prácticas de administración que señalan que se debe prestar el debido cuidado a las adquisiciones y de cómo se las están manejando, lo que ha originado que ciertos activos se encuentren en mal estado.	
<b>Recomendación</b>	El Gerente Administrativo de la compañía debe designar al Área de Compras que lleve un listado o control de cada uno de los bienes adquiridos por la empresa, para lo cual se deberá llevar a cabo una toma física con el objetivo de tener conocimiento de qué activo se encuentra en buen estado y cuál necesita que se le dé mantenimiento para alargar su vida útil.	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB		<b>Fecha:</b> 20 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 20 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA.2</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 2</b>		
<b>COMUNICACIÓN DEFICIENTE</b>		
<b>Condición</b>	No se le provee al personal de la entidad los medios para comunicar información significativa a los niveles jerárquicos superiores.	
<b>Criterio</b>	Dentro de una correcta administración, la organización se debe dar la apertura y los medios necesarios para que todo el personal de la empresa pueda difundir los mensajes que están a conocimiento de ellos para buscar soluciones rápidas en el caso de que se estén atravesando problemas.	
<b>Causa</b>	No existen adecuados canales de comunicación a niveles jerárquicos para la transmisión de cualquier eventualidad que se esté suscitando en la empresa.	
<b>Efecto</b>	Solución inoportuna a problemas ocurridos dentro y fuera de la organización por la mala comunicación.	
<b>Conclusiones</b>	El personal de la organización no posee los medios necesarios para comunicar información relevante a los niveles jerárquicos superiores, infringiendo las correctas prácticas administrativas por los inadecuados canales de comunicación dentro de la empresa originando que no se pueda solucionar a tiempo ni se planteen estrategias para los problemas suscitados.	
<b>Recomendaciones</b>	La empresa debe plantear estrategias que le permitan dar la apertura y formas en que los empleados puedan difundir inmediatamente los problemas ya sea dentro de su área o a nivel general de la organización.	
<b>Elaborado por: DV</b> <b>Revisado por: AB</b>	<b>Fecha: 20 marzo de 2013</b> <b>Fecha: 20 marzo de 2013</b>	

## 5.1.2.5 Carta a la Gerencia



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre de 2012**  
**CARTA A LA GERENCIA**

**PE.5**  
**1/3**

Ingeniero

Quito D.M., 10 de marzo de 2013

Fabián Núñez

**GERENTE GENERAL**

**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**

Presente

En la planeación de nuestra auditoría de gestión de Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., por el año terminado el 31 de diciembre de 2012, consideramos su estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los procesos. Nuestro propósito no fue el obtener una total seguridad sobre la estructura de control interno. Sin embargo, determinamos ciertos asuntos que se relacionan con la estructura de control interno y sus operaciones, que nosotros consideramos son condiciones reportables.

Condiciones reportables, incluyen deficiencias en el diseño y operación de la estructura de control interno que, a nuestro juicio, pueden afectar las operaciones de registro, proceso, resumen e información de datos.

Incluimos también nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos y operativos y nuestras recomendaciones respectivas. Dichas recomendaciones surgen de las observaciones realizadas en nuestra auditoría de gestión por el año terminado el 31 de diciembre de 2012.

En el Apéndice adjunto incluimos una descripción de la responsabilidad de la gerencia de establecer y mantener la estructura de control interno y, de los objetivos y las limitaciones inherentes en dicha estructura que deberá leerse conjuntamente con esta carta.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la Organización.

Estaremos gustosos de discutir estos comentarios con usted.

Atentamente,

Daniela Valencia

Senior de Auditoría

V&A AUDITORES - ASESORES

**CONDICIONES REPORTABLES****PE.6  
2/3**1. **FALTA DE CONTROL DE BIENES**

Observación- Al 31 de diciembre de 2012, la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. no lleva un control de los bienes adquiridos, infringiendo las correctas prácticas de administración que señalan que se debe prestar el debido cuidado a las adquisiciones y de cómo se las están manejando, lo que ha originado que ciertos activos se encuentren en mal estado.

Recomendación - El Gerente Administrativo de la compañía debe designar al Área de Compras que lleve un listado o control de cada uno de los bienes adquiridos por la empresa, para lo cual se deberá llevar a cabo una toma física con el objetivo de tener conocimiento de qué activo se encuentra en buen estado y cuál necesita que se le dé mantenimiento para alargar su vida útil.

2. **COMUNICACIÓN DEFICIENTE**

Observación- Al 31 de diciembre de 2012, el personal de la organización no posee los medios necesarios para comunicar información relevante a los niveles jerárquicos superiores, infringiendo las correctas prácticas administrativas por los inadecuados canales de comunicación dentro de la empresa originando que no se pueda solucionar a tiempo ni se planteen estrategias para los problemas suscitados.

Recomendación -La empresa debe plantear estrategias que le permitan dar la apertura y formas de que los empleados puedan difundir inmediatamente los problemas ya sea dentro de su área o a nivel general de la organización.

**RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION  
SOBRE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO,  
OBJETIVOS Y LIMITACIONES.**

**PE.6  
3/3**

Los siguientes comentarios concernientes a la responsabilidad de la Gerencia sobre la estructura de control interno y los objetivos y las limitaciones inherentes al mismo han sido adaptados de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

***Responsabilidad de la Administración***

La Administración es responsable de establecer y mantener la estructura de control interno. En el cumplimiento de esta actividad se requieren estimados y juicios de la Administración para asegurar los beneficios esperados y los costos relativos a los procedimientos de control.

***Objetivos***

Los objetivos de una estructura de control interno son el proveer a la Administración de seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados en contra de pérdidas por uso o disposición no autorizados, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con las autorizaciones de la Administración.

***Limitaciones***

Debido a la existencia de limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, los errores y las irregularidades no siempre ocurrirán o serán detectados. Además, la proyección de cualquier evaluación de la estructura para períodos futuros, está sujeta al riesgo de que tales procedimientos puedan ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o a que el grado de efectividad del diseño y operación de políticas y procedimientos, se deteriore.

## **5.2 Ejecución de la Auditoría**

En la etapa de ejecución de la auditoría, se elaborarán los programas detallando los procedimientos de auditoría que se van a realizar, los mismos que son diseñados a través de la evaluación del control interno con el objetivo de reunir evidencia suficiente y competente para respaldar las conclusiones y recomendaciones que se verán reflejadas en el informe de auditoría de gestión.

**ESPACIO EN BLANCO**

## 5.2.1 Programa de Auditoría del Proceso Contable

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO CONTABLE</b>					
No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elab. Por:	Fecha	Observ.
<b>1</b>	<b>Aplicación de los porcentajes de Retención</b>				
	Realizar una muestra de las retenciones en la fuente del IVA y del Imp. Rta. realizadas por la compañía y verificar que el porcentaje de aplicación sea el adecuado según la LRTL.	<b>CON.1</b>	DV	11-mar-13	<b>HA-CONT.1</b>
<b>2</b>	<b>Documentación soporte de las transacciones</b>				
	Elaborar una muestra de 30 transacciones realizadas por la compañía durante el período 2012 y solicite y verifique que se encuentre sustentado en su totalidad con la respectiva documentación soporte.	<b>CON.2</b>	DV	11-mar-13	
<b>3</b>	<b>Emisión periódica de Estados Financieros</b>				
	Solicitar los estados financieros y verificar que éstos se hayan emitido durante todos los meses del año.	<b>CON.3</b>	DV	12-mar-13	<b>HA-CONT.2</b>
<b>4</b>	<b>Prueba de Controles de base de asientos de diario</b>				
	Realice una muestra de la base de asientos de diario, solicite los registros contables, documentación soporte y verifique que las firmas de elaboración, revisión y aprobación de los diarios sean realizadas por personas independientes, y que el asiento corresponda al giro del negocio.	<b>CON.4</b>	DV	12-mar-13	
<b>5</b>	<b>Hallazgos del proceso</b>	<b>HA-CON</b>	DV	13-mar-13	
<b>Elaborado por: DV</b> <b>Revisado por: AB</b>			<b>Fecha: 10 marzo de 2013</b> <b>Fecha: 10 marzo de 2013</b>		

**CON**  
**1/1**

## 5.2.1.1 Papeles de Trabajo

 <b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO CONTABLE</b>		<b>CON.1</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 1:</b> Aplicación de los porcentajes de Retención		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Realizar una muestra de las retenciones en la fuente del IVA y del Imp. Rta. realizadas por la compañía y verificar que el porcentaje de aplicación sea el adecuado según la LRTL.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se solicitó una muestra de 15 facturas de compra con la respectiva retención y se procedió a verificar que los porcentajes de aplicación de las mismas sean las establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HA-CONT.1</b>	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\text{Comprobantes de Retención Correctos} = \frac{\text{Comprobantes de Retención sin errores}}{\text{Total Comprobantes de Retención analizados}}$ $\text{Comprobantes de Retención Correctos} = \frac{12}{15} * 100$ $\text{Comprobantes de Retención Correctos} = 80\%$ <p>De los comprobantes de retención revisados, se pudo constatar que el 80% se encuentran correctamente aplicados los porcentajes de retención mientras que el 20% restante no se encuentran elaborados apropiadamente.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 11 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 11 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**APLICACIÓN DE PORCENTAJES DE RETENCIÓN**

**CON.1.1**  
**1/1**

No	Factura	Retención	Aplicación adecuada de %	Cumplimiento	Ref
1	001-001-347	001-002-812	Si	✓	®
2	001-001-237	001-002-192	Si	✓	
3	001-001-011	001-002-002	Si	✓	
4	001-001-027	001-002-237	Si	✓	
5	001-001-723	001-002-421	Si	✓	
6	001-001-563	001-002-358	Si	✓	
7	001-001-451	001-002-193	Si	✓	
8	001-001-008	001-002-358	Si	✓	
9	001-001-224	001-002-105	No	✗	
10	001-001-991-	001-002-381	Si	✓	
11	001-001-109	001-002-259	Si	✓	
12	001-001-387	001-002-122	No	✗	
13	001-001-645	001-002-107	Si	✓	
14	001-001-652	001-002-301	Si	✓	
15	001-001-339	001-002-120	Si	✓	

® Revisada la documentación soporte

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 11 marzo de 2013  
**Fecha:** 11 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA-CON.1</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 1</b>		
<b>APLICACIÓN DE PORCENTAJES DE RETENCIÓN</b>		
<b>Condición</b>	La empresa no ha aplicado los porcentajes correctos de retención del impuesto a la renta y del IVA.	
<b>Criterio</b>	Según la LRTI, las empresas deben aplicar el porcentaje de retención de los bienes o servicios que estén recibiendo según las últimas modificaciones y resoluciones que haya emitido la autoridad tributaria.	
<b>Causa</b>	La encargada del Departamento contable no ha recibido capacitación tributaria oportuna conforme a las últimas modificaciones de los porcentajes de aplicación de impuesto a la renta y demás asuntos de interés concernientes a impuestos.	
<b>Efecto</b>	Emisión errónea de los comprobantes de retención y su porcentaje de aplicación.	
<b>Conclusiones</b>	La empresa no ha realizado la aplicación correcta de los porcentajes de retención del impuesto a la renta y del IVA establecidos en las últimas modificaciones de la Ley de Régimen Tributario Interno. Esto se ha originado debido a que la contadora no ha recibido capacitaciones oportunas de impuestos, lo que ha provocado que se hayan emitido erróneamente los comprobantes de retención y se declaren mal los impuestos.	
<b>Recomendaciones</b>	<p><b><u>Al Gerente General</u></b>  Capacitar a los empleados del departamento contable en temas tributarios debido a que por tratarse de un tema de mucho cuidado en todas las empresas para las declaraciones de impuestos, las autoridades deben prestar especial énfasis al asunto.</p> <p><b><u>A la Contadora General</u></b>  Prestar periódicamente la debida atención a las nuevas reformas emitidas por el Servicio de Rentas Internas – SRI para la aplicación correcta de los impuestos.</p>	
<b>Elaborado por: DV</b> <b>Revisado por: AB</b>	<b>Fecha: 13 marzo de 2013</b> <b>Fecha: 13 marzo de 2013</b>	

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO CONTABLE</b>	<b>CON.2</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 2:</b> Documentación soporte de las transacciones		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar una muestra de 30 transacciones realizadas por la compañía durante el período 2012 y solicite y verifique que se encuentre sustentado en su totalidad con la respectiva documentación soporte.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se realizó una muestra de las transacciones de la empresa y se procedió a solicitar la respectiva documentación soporte para verificar y validar que la transacción se haya efectuado correctamente.	<b>HALLAZGOS</b>  Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\text{Soporte de las transacciones} = \frac{\text{Documentación soporte completa}}{\text{Total documentación soporte analizada}}$ $\text{Soporte de las transacciones} = \frac{30}{30} * 100$ $\text{Soporte de las transacciones} = 100\%$ <p>Del total de muestras analizadas, se pudo comprobar que el 100% posee toda la documentación necesaria que soporte las transacciones que ha realizado la compañía al 31 de diciembre de 2012.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 11 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 11 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**CON.2.1**  
**1/1**

**DOCUMENTACIÓN SOPORTE DE LAS TRANSACCIONES**

No	Factura	Retención	Diario	Cumplimiento	Ref.
1	Si	Si	Si	✓	<span style="color: red;">®§</span>
2	Si	Si	Si	✓	
3	Si	Si	Si	✓	
4	Si	Si	Si	✓	
5	Si	Si	Si	✓	
6	Si	Si	Si	✓	
7	Si	Si	Si	✓	
8	Si	Si	Si	✓	
9	Si	Si	Si	✓	
10	Si	Si	Si	✓	
11	Si	Si	Si	✓	
12	Si	Si	Si	✓	
13	Si	Si	Si	✓	
14	Si	Si	Si	✓	
15	Si	Si	Si	✓	
16	Si	Si	Si	✓	
17	Si	Si	Si	✓	
18	Si	Si	Si	✓	
19	Si	Si	Si	✓	
20	Si	Si	Si	✓	
21	Si	Si	Si	✓	
22	Si	Si	Si	✓	
23	Si	Si	Si	✓	
24	Si	Si	Si	✓	
25	Si	Si	Si	✓	
26	Si	Si	Si	✓	
27	Si	Si	Si	✓	
28	Si	Si	Si	✓	
29	Si	Si	Si	✓	
30	Si	Si	Si	✓	

® Revisada la documentación soporte

§ Cotejado con libros

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 11 marzo de 2013  
**Fecha:** 11 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO CONTABLE</b>	<b>CON.3</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 3:</b> Emisión periódica de Estados Financieros		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitar los estados financieros y verificar que éstos se hayan emitido durante todos los meses del año.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se elaboró un detalle en función de los estados financieros mensuales emitidos por la compañía.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HA-CONT.2</b>	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\text{Estados Financieros Mensuales} = \frac{\text{Estados financieros elaborados}}{\text{Total estados financieros mensuales}}$ $\text{Estados Financieros Mensuales} = \frac{9}{12} * 100$ $\text{Estados Financieros Mensuales} = 75\%$ <p>La empresa no ha elaborado en un 25% los estados financieros que se deberían realizar de forma mensual.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 12 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 12 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**EMISIÓN PERIÓDICA DE EEFF**

**CON.3.1**  
**1/1**

No	Mes	Firma de Elaborado	Firma de Revisado	Firma de Aprobado	Cumplimiento	Ref
1	Enero	Si	Si	Si	✓	®
2	Febrero	Si	Si	Si	✓	
3	Marzo	No	No	No	✗	
4	Abril	Si	Si	Si	✓	
5	Mayo	No	No	No	✗	
6	Junio	Si	Si	Si	✓	
7	Julio	Si	Si	Si	✓	
8	Agosto	Si	Si	Si	✓	
9	Septiembre	No	No	No	✗	
10	Octubre	Si	Si	Si	✓	
11	Noviembre	Si	Si	Si	✓	
12	Diciembre	Si	Si	Si	✓	

® Revisada la documentación soporte

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 12 marzo de 2013  
**Fecha:** 12 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA-CON.2</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 2</b>		
<b>EMISIÓN PERIÓDICA DE ESTADOS FINANCIEROS</b>		
<b>Condición</b>	El departamento de contabilidad no ha elaborado los respectivos estados financieros mensuales de la empresa.	
<b>Criterio</b>	Las correctas prácticas administrativas establecen que para un adecuado manejo contable – financiero de una organización, la misma debe elaborar de forma mensual los estados financieros para poder tener una mejor visión de las operaciones y transacciones que está realizando la empresa y plantear las estrategias a su debido momento.	
<b>Causa</b>	Falta de control y de atención de la administración al momento de solicitar los estados financieros al departamento contable.	
<b>Efecto</b>	La empresa no tiene análisis financieros comparativos basados a información periódica que se debió haber emitido de forma mensual con los estados financieros obtenidos por parte del departamento contable.	
<b>Conclusiones</b>	El departamento de contabilidad de la empresa no ha realizado los estados financieros de forma mensual, infringiendo las correctas prácticas contables que establecen que para un adecuado manejo contable – financiero de una organización, la misma debe elaborar de forma mensual los estados financieros para poder tener una mejor visión de las operaciones y transacciones que se está realizando y plantear las estrategias a su debido momento. Esto se ha originado por la falta de control y atención de la administración al solicitar la elaboración de dichos balances lo que ha ocasionado que la empresa no pueda tener análisis financieros comparativos mes a mes.	
<b>Recomendaciones</b>	<p><b><u>Al Gerente General</u></b> Solicitar al departamento de contabilidad los estados financieros mensuales y realizar respectivo análisis financiero basado en indicadores.</p> <p><b><u>A la Contadora General</u></b> Elaborar mensualmente los estados financieros y enviar para su aprobación al gerente general.</p>	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013	

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO CONTABLE</b>	<b>CON.4</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 4:</b> Prueba de Controles de base de asientos de diario		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Realice una muestra de la base de asientos de diario, solicite los registros contables, documentación soporte y verifique que las firmas de elaboración, revisión y aprobación de los diarios sean realizadas por personas independientes, y que el asiento corresponda al giro del negocio.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se solicitó la base de asientos de diario y se realizó una muestra aleatoria de 15 asientos, se procedió a solicitar la respectiva documentación soporte y se verificó que las firmas de elaboración, revisión y aprobación sean independientes de las otras y que el registro contable corresponda al giro del negocio.	<b>HALLAZGOS</b>  Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $Muestra\ asientos\ de\ diario = \frac{Asientos\ de\ diario\ correctos}{Total\ asientos\ de\ diario\ analizados}$ $Muestra\ asientos\ de\ diario = \frac{15}{15} * 100$ $Muestra\ asientos\ de\ diario = 100\%$		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 12 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 12 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
CONTROLES DE ASIENTOS DE DIARIO**

**CON.1.1  
1/1**

No	Cuenta	Fecha	Asiento	Usuario	Cumplimiento	Ref
1	10010101-000-000	3-mar-12	IDQ0394	MCEVALLOS		®
2	10010201-000-000	13-feb-12	IDQ0161	MCEVALLOS	✓	
3	10020101-000-000	12-may-12	IDQ2027	MCEVALLOS	✓	
4	10040103-000-000	26-abr-12	IDQ0394	MCEVALLOS	✓	
5	10050101-000-000	6-jun-12	IDQ2084	MCEVALLOS	✓	
6	10060101-000-000	11-jul-12	IDQ1284	MCEVALLOS	✓	
7	20020114-000-000	20-jul-12	IDQ2876	MCEVALLOS	✓	
8	10080202-000-000	29-ago-12	IDQ2086	MCEVALLOS	✓	
9	20020110-000-000	11-sep-12	IDQ0143	MCEVALLOS	✓	
10	50010101-000-002	10-oct-12	IDQ1821	MCEVALLOS	✓	
11	60010109-000-003	14-nov-12	IDQ2227	MCEVALLOS	✓	
12	60030101-000-022	27-nov-12	IDQ2018	MCEVALLOS	✓	
13	60031503-000-020	2-dic-12	IDQ2108	MCEVALLOS	✓	
14	70025001-000-002	16-dic-12	IDQ1877	MCEVALLOS	✓	
15	70025005-000-004	21-dic-12	IDQ1905	MCEVALLOS	✓	

® Revisada la documentación soporte

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 12 marzo de 2013  
**Fecha:** 12 marzo de 2013

## 5.2.2 Programa de Auditoría del Proceso de Importaciones

No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elab. Por:	Fecha	Observ.
<b>1</b>	<b>Contratación de la póliza de seguro</b>				
	Revisar si las pólizas de seguro han sido realizadas de acuerdo a los términos establecidos en el contrato previos a la importación.	<b>IMP.1</b>	DV	13-mar-13	
<b>2</b>	<b>Firmas de responsabilidad</b>				
	Solicitar las órdenes de compra de inventario y verificar que exista la respectiva aprobación por parte del gerente.	<b>IMP.2</b>	DV	13-mar-13	
<b>3</b>	<b>Recepción de mercadería</b>				
	Solicitar el número de importaciones para verificar la calidad de los pedidos y el estado en el que llegaron.	<b>IMP.3</b>	DV	14-mar-13	
<b>4</b>	<b>Organización del inventario</b>				
	Solicitar una muestra de facturas de importación del periodo auditado y compare frente al documento de ingreso a bodega para comprobar de sí se ha cumplido con los parámetros establecidos para ser inventariados.	<b>IMP.4</b>	DV	14-mar-13	<b>HA-IMP.1</b>
<b>5</b>	<b>Hallazgos del proceso</b>	<b>HA-IMP</b>	DV	15-mar-13	
Elaborado por: DV Revisado por: AB			Fecha: 13 marzo de 2013 Fecha: 13 marzo de 2013		



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO IMPORTACIONES**

**IMP**  
**1/1**

## 5.2.2.1 Papeles de Trabajo

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO IMPORTACIONES</b>	<b>IMP.1</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 1:</b> Contratación de la póliza de seguro		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Revisar si las pólizas de seguro han sido realizadas de acuerdo a los términos establecidos en el contrato previos a la importación.		
<b>APLICACIÓN:</b>  La Gerencia General nos proporcionó las pólizas de seguro de cada una de las importaciones realizadas en el período 2012, donde se pudo comparar con las facturas que se haya cumplido con los términos establecidos en lo que respecta a la cantidad de productos y precio de negociación que es de acuerdo al valor FOB.	<b>HALLAZGOS</b>  Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $Pólizas\ de\ seguros\ correctas = \frac{Pólizas\ de\ seguros\ sin\ errores}{Total\ pólizas\ de\ seguros}$  $Pólizas\ de\ seguros\ correctas = \frac{12}{12} * 100$  $Pólizas\ de\ seguros\ correctas = 100\%$  Para contratar la póliza de seguro se trabaja con los valores facturados por el proveedor por lo que describen exactamente las cantidades y precios facturados para la generación de la póliza, sin dejar espacio para posibles errores.		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013	

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO IMPORTACIONES</b>	<b>IMP.2</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 2:</b> Firmas de responsabilidad.		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitar las órdenes de compra de inventario y verificar que exista la respectiva aprobación por parte del gerente.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se solicitó al departamento responsable las órdenes de compra y se verificó que las mismas consten con la respectiva firma de aprobación de la gerente.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HA-IMP.1</b>	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\text{Órdenes de Compra aprobadas} = \frac{\text{Órdenes de Compra Aprobadas}}{\text{Total Órdenes de Compra}}$ $\text{Órdenes de Compra aprobadas} = \frac{9}{12} * 100$ $\text{Órdenes de Compra aprobadas} = 75\%$  La gerente de la empresa no ha aprobado todas las órdenes de compra de inventario las mismas que representan un 25% de falta de control en las adquisiciones.		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 13 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

**IMP.2.1  
1/1**

No	Importación	Orden de Compra	Firma de Aprobación	Cumplimiento	Ref
1	INA-87	201201	Si	✓	®
2	INA-88	201202	Si	✓	
3	INA-89	201203	No	✗	
4	INA-90	201204	Si	✓	
5	INA-91	201205	No	✗	
6	INA-92	201206	Si	✓	
7	INA-93	201207	Si	✓	
8	INA-94	201208	Si	✓	
9	INA-95	201209	No	✗	
10	INA-96	201210	Si	✓	
11	INA-97	201211	Si	✓	
12	INA-98	201212	Si	✓	

® Revisada la documentación soporte

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 13 marzo de 2013  
**Fecha:** 13 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA-IMP.1</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 1</b>		
<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>		
<b>Condición</b>	Las órdenes de compra no poseen las respectivas firmas de aprobación por parte de la gerencia para proceder a realizar la compra.	
<b>Criterio</b>	En el manual de procedimientos para importaciones de tubería y accesorios Barbie de la empresa se menciona en el punto número 4 (Solicitud de la importación) que la documentación debe tener la respectiva aprobación por parte del jefe de la unidad, en este caso por parte del gerente general de la empresa.	
<b>Causa</b>	Falta de atención en la aprobación de las órdenes de compra por parte del gerente general.	
<b>Efecto</b>	Stock excesivo del inventario.	
<b>Conclusiones</b>	El gerente de la empresa no ha dado su firma de aprobación para las compras de inventario, infringiendo lo que menciona el manual de procedimientos que para importaciones de tubería y accesorios Barbie, la documentación debe tener la respectiva aprobación por parte del jefe de la unidad, en este caso por parte del gerente general de la empresa. Esto se origina por la falta de atención en cuanto a aprobaciones de las compras causando que a la fecha del examen se cuente con stock excesivo de inventario por la falta debida de control.	
<b>Recomendaciones</b>	<u><i>Al Gerente Administrativo</i></u> Difundir y hacer conocer al personal de la organización que únicamente se realizarán las compras de inventario previa firma de autorización del mismo y que por ningún motivo se realizarán excepciones.	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 15 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 15 marzo de 2013	

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO IMPORTACIONES</b>	<b>IMP.3</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 3:</b> Recepción de mercadería		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitar el número de importaciones para verificar la calidad de los pedidos y el estado en el que llegaron.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se procedió a solicitar al coordinador de Logística el registro de las importaciones para verificar junto con las pólizas de seguro y las guías del proveedor las novedades presentadas en la recepción de la mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>  Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $\text{Núm. de pedidos en malas condiciones} = \frac{\text{Números de uso de póliza de seguro}}{\text{Total pedidos}}$ $\text{Núm. de pedidos en malas condiciones} = \frac{1}{12} * 100$ $\text{Núm. de pedidos en malas condiciones} = 8,33\%$ <p>La empresa ha hecho uso de una póliza de seguros correspondiente al pedido realizado en el mes de septiembre de 2012, razón por la cual se puede determinar que del total de importaciones realizadas en el año el 8,33% estuvieron en mal estado.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 14 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 14 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

**IMP.3.1**  
**1/1**

No	Importaciones					Póliza Seguro		Guía de Proveedor	Cumplimiento	Ref
	Número	Orden Compra	Proveedor	Incoterm	Valor	No.	Utilizada			
1	INA-87	201201	Blansol	FOB	7,000	51201	×	PL-0023	✓	§
2	INA-88	201202	Blansol	FOB	8,000	51201	×	PL-0027	✓	
3	INA-89	201203	Blansol	FOB	7,000	51201	×	PL-0032	✓	
4	INA-90	201204	Blansol	FOB	7,000	51201	×	PL-0036	✓	
5	INA-91	201205	Blansol	FOB	10,000	51201	×	PL-0038	✓	
6	INA-92	201206	Blansol	FOB	8,000	51201	×	PL-0042	✓	
7	INA-93	201207	Blansol	FOB	8,000	51201	×	PL-0047	✓	
8	INA-94	201208	Blansol	FOB	7,000	51201	×	PL-0049	✓	
9	INA-95	201209	Blansol	FOB	7,000	51201	✓	PL-0053	✓	
10	INA-96	201210	Blansol	FOB	10,000	51201	×	PL-0057	✓	
11	INA-97	2 1211	Blansol	FOB	7,000	51201	×	PL-0060	✓	
12	INA-98	201212	Blansol	FOB	5,000	51201	×	PL-0063	✓	

§ Cotejado con libros

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 14 marzo de 2013  
**Fecha:** 14 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PROCESO IMPORTACIONES**

**IMP.4**  
**1/1**

**ACTIVIDAD 4:** Organización del inventario

**PROCEDIMIENTO:** Solicitar una muestra de facturas de importación del periodo auditado y compare frente al documento de ingreso a bodega para comprobar de si se ha cumplido con los parámetros establecidos para ser inventariados.

**APLICACIÓN:**

Se recibió las respectivas facturas por parte de Contadora en donde aleatoriamente se solicitaron 6 muestras de las importaciones, se verificó que los productos hayan sido adheridos al inventario cumpliendo con los pasos del manual de procedimientos.

**HALLAZGOS**

**HA-IMP.2**

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

$$\text{Núm. de pedidos debidamente activados} = \frac{\text{Pedidos que cumplen manual proc.}}{\text{Total pedidos analizados}}$$

$$\text{Núm. de pedidos debidamente activados} = \frac{5}{6} * 100$$

$$\text{Núm. de pedidos debidamente activados} = 83,33\%$$

La empresa ha activado todos los pedidos y no ha tomado en consideración que para ser adheridos al inventario debe poseer toda la documentación soporte como el ingreso a bodega. El 83,33% de las importaciones se encuentran correctamente activadas.

**Elaborado por:** DV

**Revisado por:** AB

**Fecha:** 14 marzo de 2013

**Fecha:** 14 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO**

**IMP.4.1  
1/1**

No	Mes	Factura No.	Ingreso Bodega	Registro Libros	Cumplimiento	Ref
1	Enero	90319854	IB-201201	Si	✓	<b>§</b>
2	Marzo	90322375	IB-201203	Si	✓	
3	Mayo	90323335	IB-201205	Si	✓	
4	Julio	90325767	IB-201207	Si	✓	
5	Septiembre	90325989	IB-201209	Si	✓	
6	Noviembre	90328214	No existe	Si	✗	

**§** Cotejado con libros

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 14 marzo de 2013  
**Fecha:** 14 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA-IMP.2</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 2</b>		
<b>ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO</b>		
<b>Condición</b>	Durante el 2012, la empresa ha inventariado las importaciones sin cumplir a cabalidad con los procedimientos descritos en los manuales.	
<b>Criterio</b>	Según el manual de procedimientos con lo que se refiere a los ingresos de bodega, menciona lo siguiente: Se debe recibir con el soporte respectivo, la guía de remisión, la misma que formará parte de las facturas emitidas y se elaborará el ingreso a bodega para la adición una vez elaborados y recopilados todos los documentos soporte para posterior ingreso al sistema.	
<b>Causa</b>	El personal encargado no elabora la documentación respectiva de las importaciones y en el departamento de contabilidad se realizan los ingresos en el sistema sin la documentación soporte completa.	
<b>Efecto</b>	La empresa no dispone de los documentos necesarios para sustentar los ingresos a bodega de inventario y se tenga discrepancia entre el módulo contable del sistema y los listados que se manejan externamente.	
<b>Conclusiones</b>	La empresa ha inventariado las adquisiciones sin cumplir cabalmente con los procedimientos descritos en el manual de compras de Tubería Barbie, el cual menciona que se realizarán los ingresos del inventario al sistema previa toda la documentación soporte presentada al departamento de Contabilidad, esto se ha originado por el cuidado inadecuado de los empleados para elaboración de documentación ocasionando que la organización no posea los soportes necesarios para sustentar las nuevas adquisiciones y se tenga discrepancias entre el módulo de contabilidad y los detalles que se elaboran de manera independiente.	
<b>Recomendaciones</b>	<p><b><u>Al Encargado del área de recepción de almacén</u></b>          Elaborar y cumplir con toda la documentación respectiva para el ingreso a la bodega de la mercadería.</p> <p><b><u>Al Área Contable</u></b>          Realizar los registros en el sistema una vez que se haya presentado toda la documentación soporte de la compra de inventario.</p>	
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 15 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 15 marzo de 2013	

## 5.2.3 Programa de Auditoría del Proceso de Crédito

No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elab. Por:	Fecha	Observ.
<b>1</b>	<b>Antigüedad de saldos</b>				
	Solicite la base de cartera de los clientes y realice el recálculo de la antigüedad.	<b>CR.1</b>	DV	16-mar-13	
<b>2</b>	<b>Análisis de la provisión y baja de cartera</b>				
	De la base de cartera indague la cartera que supera los 360 días y verifique que se encuentren provisionados estos valores.	<b>CR.2</b>	DV	16-mar-13	<b>HA-CR.1</b>
<b>3</b>	<b>Revisión de documentación soporte</b>				
	Realice una muestra y solicite la documentación soporte de los cuentas por cobrar a los clientes y verifique que se hayan efectuado los cobros según los plazos establecidos en el contrato.	<b>CR.3</b>	DV	17-mar-13	
<b>4</b>	<b>Calificación de clientes</b>				
	Solicite la base de clientes y verifique con la tabla de calificación que posee la compañía si los plazos otorgados están de acuerdo a la calificación.	<b>CR.4</b>	DV	17-mar-13	<b>HA-CR.2</b>
<b>5</b>	<b>Hallazgos del proceso</b>	<b>HA-CR</b>	DV	18-mar-13	
<b>Elaborado por:</b> DV		<b>Fecha:</b> 16 marzo de 2013			
<b>Revisado por:</b> AB		<b>Fecha:</b> 16 marzo de 2013			



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**CR**  
**1/1**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS**

## 5.2.3.1 Papeles de Trabajo

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>CR.1</b> <b>1/1</b>
<b>ACTIVIDAD 1:</b> Antigüedad de saldos		
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicite la base de cartera de los clientes y realice el recálculo de la antigüedad de cartera.		
<b>APLICACIÓN:</b>  Se solicitó la base de cartera al 31 de diciembre de 2013 y se realizó el recálculo de la antigüedad de los saldos.	<b>HALLAZGOS</b>  Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.	
<b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</b>  $Cartera\ Vencida = \frac{Cartera > 360\ días}{Total\ Cartera}$ $Cartera\ Vencida = \frac{400}{23,275} * 100$ $Cartera\ Vencida = 1,72\%$ <p>Del total de la cartera que posee la empresa, el 1,72% corresponde a cartera con antigüedad mayor a 360 días.</p>		
<b>Elaborado por:</b> DV <b>Revisado por:</b> AB	<b>Fecha:</b> 16 marzo de 2013 <b>Fecha:</b> 16 marzo de 2013	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
RECALCULO ANTIGÜEDAD DE CARTERA**

**CR.1.1  
1/1**

No	Cód. Cliente	Corriente	> 8 días	> 15 días	>20 días	> 30 días	>360 días	Total	Ref
1	UIO01	2,500	500	-	-	-	-	3,000	Σ
2	UIO02	3,000	-	100	-	-	-	3,100	
3	UIO03	-	-	-	50	150	-	200	
4	UIO04	-	800	-	-	-	-	800	
5	UIO05	-	2,000	-	-	-	-	2,000	
6	UIO06	1,900	1,500	400	-	-	-	3,800	
7	UIO07	2,050	-	-	-	-	-	2,050	
8	UIO08	-	100	1,000	-	-	-	1,100	
9	UIO09	-	600	-	-	-	-	600	
10	UIO10	-	1,025	-	-	-	-	1,025	
11	UIO11	-	200	200	-	-	-	400	
12	UIO12	-	1,300	-	-	-	-	1,300	
13	UIO13	-	2,000	-	-	-	-	2,000	
14	UIO14	-	1,500	-	-	-	-	1,500	
15	UIO15	-	-	-	-	-	400	400	
Total		9,450	11,525	1,700	50	150	400	23,275	Σ

Σ Totalizado

**Elaborado por: DV**  
**Revisado por: AB**

**Fecha: 13 marzo de 2013**  
**Fecha: 13 marzo de 2013**



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS**

**CR.2**  
**1/1**

**ACTIVIDAD 2:** Análisis de la provisión y baja de cartera

**PROCEDIMIENTO:** De la base de cartera indague la cartera que supera los 360 días y verifique que se encuentren provisionados estos valores.

**APLICACIÓN:**

De la base de cartera proporcionada y según la antigüedad de saldos recalculados en el papel de trabajo **CR.1** se indagó la cartera que supera los 360 días y se verificó que los valores se encuentren provisionados.

**HALLAZGOS**

**HA-CR.1**

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

$$\textit{Provisión incobrables} = \frac{\textit{Total provisionado}}{\textit{Cartera mayor a 360 días}}$$

$$\textit{Provisión incobrables} = \frac{0}{400} * 100$$

$$\textit{Provisión incobrables} = 0\%$$

La empresa no ha realizado la provisión de la cartera que supera los 360 días.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 16 marzo de 2013  
**Fecha:** 16 marzo de 2013

	<b>SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>HA-CR.1</b> <b>1/1</b>
<b>HALLAZGO Nro. 2</b>		
<b>ANÁLISIS DE LA PROVISIÓN Y BAJAS DE CARTERA</b>		
<b>Condición</b>	La empresa no ha realizado la provisión de la cartera que supera los 360 días de antigüedad, la misma que corresponde al cliente Luis Pinto (tío del gerente general).	
<b>Criterio</b>	- Según el manual de procedimientos, la empresa debe realizar la provisión de la cartera que haya superado los 360 días. - La ley establece que no se puede realizar transacciones comerciales hasta el cuarto grado de consanguineidad con los dueños de la empresa.	
<b>Causa</b>	La empresa no ha realizado oportunamente un análisis de la cartera vencida y no se ha dado de baja aquellos saldos con antigüedad superior a los 360 días.	
<b>Efecto</b>	La empresa está sobrevaluando su activo con cartera que es prácticamente irrecuperable.	
<b>Conclusiones</b>	La empresa no provisionado su cartera que es superior a los 360 días de antigüedad, la misma que es correspondiente al cliente Luis Pinto (tío del gerente general), infringiendo el manual de procedimientos que menciona que la empresa debe realizar la provisión de la cartera que haya superado los 360 días de antigüedad de igual manera se están otorgando crédito a familiares del gerente general y la ley establece que no se puede realizar transacciones comerciales hasta el cuarto grado de consanguineidad con los dueños de la empresa por independencia, esto ha provocado que la compañía esté sobrevaluando su activo.	
<b>Recomendaciones</b>	<p><b><u>Al Gerente General</u></b>          Guardar independencia dentro de la organización y no realizar transacciones comerciales con familiares hasta el cuarto grado de consanguineidad.</p> <p><b><u>Al Área Contable</u></b>          Realizar las provisiones de cartera que superen los 360 días.</p>	
<b>Elaborado por: DV</b> <b>Revisado por: AB</b>	<b>Fecha: 18 marzo de 2013</b> <b>Fecha: 18 marzo de 2013</b>	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS**

**CR.3**  
**1/1**

**ACTIVIDAD 3:** Cumplimiento de cobros

**PROCEDIMIENTO:** Realice una selección y solicite la documentación soporte de los cuentas por cobrar a los clientes y verifique que se hayan efectuado los cobros según los plazos establecidos en el contrato.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó la documentación soporte tales como contratos y facturas, así como los estados de cuenta bancarios o cualquier soporte que sustentó el cobro realizado al cliente y que el mismo se haya efectuado dentro de los plazos establecidos en el contrato.

**HALLAZGOS**

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar.

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

$$\text{Cumplimiento de plazos de cobro} = \frac{\text{Cumplimiento adecuado de cobros}}{\text{Total revisado}}$$

$$\text{Cumplimiento de plazos de cobro} = \frac{15}{15} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de plazos de cobro} = 100\%$$

La empresa ha realizado en un 100% el cobro adecuado de su cartera.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 17 marzo de 2013  
**Fecha:** 17 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
CUMPLIMIENTO DE COBROS**

**CR.3.1  
1/1**

No	Cod Cliente	¿Contrato?	Cumplimiento	Ref
1	UIO01	Si	✓	®
2	UIO02	Si	✓	
3	UIO03	Si	✓	
4	UIO04	Si	✓	
5	UIO05	Si	✓	
6	UIO06	Si	✓	
7	UIO07	Si	✓	
8	UIO08	Si	✓	
9	UIO09	Si	✓	
10	UIO10	Si	✓	
11	UIO11	Si	✓	
12	UIO12	Si	✓	
13	UIO13	Si	✓	
14	UIO14	Si	✓	
15	UIO15	Si	✓	

® Revisada la documentación soporte

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 17 marzo de 2013  
**Fecha:** 17 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**PROCESO CRÉDITO Y COBRANZAS**

**CR.4**  
**1/1**

**ACTIVIDAD 4:** Calificación de clientes

**PROCEDIMIENTO:** Solicite la base de clientes y verifique con la tabla de calificación que posee la compañía si los plazos otorgados están de acuerdo a la calificación.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó el listado de todos los clientes de la compañía y en función de la tabla de calificación se procedió a verificar que cada cliente se encuentre dentro del rango pertinente.

**HALLAZGOS**

**HA-CR.2**

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

$$\text{Calificación de clientes} = \frac{\text{Calificación asignada correctamente}}{\text{Total número de clientes}}$$

$$\text{Calificación de clientes} = \frac{13}{15} * 100$$

$$\text{Calificación de clientes} = 86,67 \%$$

La empresa ha asignado correctamente la calificación a sus clientes en un 86,67%, el 13,33% restante corresponde a las malas asignaciones que se han dado.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 17 marzo de 2013  
**Fecha:** 17 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012  
ASIGNACIÓN DE RANGOS DE CALIFICACIÓN**

**CR.4.1  
1/1**

No	Cod Cliente	Plazo promedio de Cobro	Calificación	Cumplimiento	Ref
1	UIO01	De 0 a 8 días	A	✓	¥
2	UIO02	De 0 a 8 días	A	✓	
3	UIO03	De 16 a 20 días	D	✓	
4	UIO04	De 0 a 8 días	A	✓	
5	UIO05	De 0 a 8 días	A	✓	
6	UIO06	De 9 a 15 días	B	✓	
7	UIO07	De 0 a 8 días	A	✓	
8	UIO08	De 0 a 8 días	A	✗	
9	UIO09	De 0 a 8 días	A	✓	
10	UIO10	De 0 a 8 días	A	✓	
11	UIO11	De 9 a 15 días	B	✓	
12	UIO12	De 0 a 8 días	A	✓	
13	UIO13	De 0 a 8 días	A	✓	
14	UIO14	De 0 a 8 días	A	✓	
15	UIO15	De 0 a 8 días	B	✗	

Antigüedad Cartera	Calificación	Ref.
De 0 a 8 días	A	€
De 9 a 15 días	B	
De 16 a 20 días	C	
De 21 a 30 días	D	
De 31 a 360 días	E	
Más de 360 días	F	

¥ Cotejada con base de cartera

€ Información proporcionada por la empresa

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 17 marzo de 2013  
**Fecha:** 17 marzo de 2013



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**HA-CR.2**  
**1/1**

**HALLAZGO Nro. 2**

**CALIFICACIÓN DE ACUERDO A PLAZO PROMEDIO DE COBRO**

<b>Condición</b>	La empresa no ha realizado adecuadamente la calificación de todos sus clientes basándose en la tabla que maneja el departamento de ventas.
<b>Criterio</b>	Según la tabla de asignaciones manejada por el departamento de ventas, se debe asignar una calificación a cada cliente basándose en su plazo promedio de cobro.
<b>Causa</b>	Los empleados de la empresa no han prestado el debido cuidado al momento de asignar la calificación a los clientes sin tomar en consideración los rangos establecidos acorde al plazo promedio de cobro.
<b>Efecto</b>	Asignación errónea de calificación a clientes lo que ha provocado que se otorgue créditos a usuarios con malos antecedentes crediticios.
<b>Conclusiones</b>	La empresa no ha realizado correctamente la calificación de crédito de todos sus clientes según la tabla que maneja el departamento de ventas basándose en el plazo promedio de cobro y de los antecedentes históricos del cliente. Esto se ha originado debido a que los empleados de la empresa no han prestado el debido cuidado al momento de asignar la calificación a los clientes provocando que se otorguen créditos y se sigan realizando ventas a usuarios con una calificación baja.
<b>Recomendaciones</b>	<u><i>Al Departamento de Ventas</i></u> Tomar en consideración la tabla de calificaciones crediticias de los clientes al momento que se vayan a realizar las ventas y verificar que el usuario sea apto para ser beneficiario de un crédito por parte de la empresa.

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 18 marzo de 2013  
**Fecha:** 18 marzo de 2013

### 5.3 Comunicación de resultados

## INFORME DE AUDITORÍA V&A AUDITORES - ASESORES

25 de Marzo de 2013

Ingeniero  
Fabián Núñez  
**GERENTE GENERAL**  
**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
Presente

Señor Gerente:

He auditado de gestión de los procesos contables, importaciones y crédito de la Empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas. Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 180 laborables, en el período enero – diciembre del año 2012.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.



Daniela Valencia  
Senior de Auditoría  
V&A AUDITORES - ASESORES

## **INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

A los Señores Accionistas de  
Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

### **Motivos del examen**

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., específicamente a los procesos contables, importaciones y crédito, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2012, corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

### **Objetivos del examen**

#### ***Objetivo general***

Determinar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos de los Departamentos Contables y Ventas de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., midiendo el grado de cumplimiento de los mismos, determinando las deficiencias producidas y a su vez verificando el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, para de esta forma permitir colaborar en el caso que sea necesario a su mejoramiento y lograr que la Gerencia conozca la situación y pueda tener una visión real para la toma de decisiones.

#### ***Objetivos específicos***

- Determinar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, ecología y economía de los Departamentos de Contabilidad y Ventas de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. y de los procesos involucrados.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, políticas y normativas internas; y los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para cada uno de los departamentos.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión en la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., cubrió el periodo desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, en un tiempo estimado de 180 horas laborales, a partir del 1 de marzo de 2013.

### **Recursos**

#### ***Recurso Humano***

El desarrollo de la auditoría a los departamentos contable y ventas, fue realizado por nuestra firma, cuyos detalles se muestran a continuación.

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Revisor	Dr. Amaro Berrones	AB
Jefe de Auditoría	Daniela Valencia	DV
Asistente de Auditoría	Rodrigo Vera	RV

#### ***Recursos Materiales***

Se requirió de los siguientes equipos y materiales:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadoras personales	3
Útiles de oficina	Lo necesario
Impresora	1
Muebles de oficina	
Escritorios	3
Sillas	3
Servicio de fotocopiado	1

#### ***Recursos Financieros***

Los gastos que se incurrieron por transporte y, el valor monetario por concepto de la realización de la Auditoría de Gestión se detallan a continuación:

<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Transporte	US\$ 100
Honorarios	US\$3.600 más IVA

## **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

### **Antecedentes**

Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. es una empresa constituida mediante Escritura Pública, otorgada en la ciudad de Quito el 20 de febrero de 2002 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 25 de julio del mismo año, bajo el No. 2459, tomo 133, con la iniciativa de su propietario ingeniero Fabián Núñez. La empresa se orienta a la importación, distribución y comercialización de materiales, accesorios y equipos de agua potable de procedencia española, para instalaciones domiciliarias y alcantarillado.

### **Misión**

Ser líderes en la comercialización, representación, distribución y venta de Sistemas de Tuberías Plásticas Técnicas para las instalaciones de suministro y evacuación de aguas en la edificación, así como de equipos de, y para la construcción, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

### **Visión**

Ser reconocidos como la mejor comercializadora de Tuberías Plásticas Técnicas del Ecuador, logrando una rentabilidad que nos permita cumplir las expectativas empresariales y de nuestros clientes.

A continuación se detalla las observaciones determinadas en el trabajo de auditoría.

### **Base legal**

- Ley de Compañías con el carácter de Orgánica.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- Ley de Seguridad Social.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en la Fuente.

Tomando en consideración los siguientes Organismos Superiores de Control:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicios de Rentas Internas –SRI.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.
- Ministerio de Relaciones Laborales.

## **RESULTADOS GENERALES**

Del análisis efectuado a los departamentos de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A., se ha obtenido como resultado lo siguiente:

### **FALTA DE CONTROL DE ADQUISIÓN DE BIENES**

La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. no lleva un control de los bienes de la organización y del uso de los mismos.

#### **Conclusión**

La empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. no lleva un control de los bienes adquiridos, infringiendo las correctas prácticas de administración que señalan que se debe prestar el debido cuidado a las adquisiciones y de cómo se las están manejando, lo que ha originado que ciertos activos se encuentren en mal estado.

#### **Recomendación**

##### *A la Gerencia*

Designar al Área de Compras, que lleve un listado o control de cada uno de los bienes adquiridos por la empresa, para lo cual se deberá llevar a cabo una toma física con el objetivo de tener conocimiento de qué activo se encuentra en buen estado y cuál necesita que se le dé mantenimiento para alargar su vida útil.

### **COMUNICACIÓN DEFICIENTE**

No se le provee al personal de la entidad los medios para comunicar información significativa a los niveles jerárquicos superiores.

#### **Conclusión**

El personal de la organización no posee los medios necesarios para comunicar información relevante a los niveles jerárquicos superiores, infringiendo las correctas prácticas administrativas por los inadecuados canales de comunicación dentro de la empresa originando que no se pueda solucionar a tiempo ni se planteen estrategias para los problemas suscitados.

#### **Recomendación**

##### *A la Gerencia*

Plantear estrategias que le permitan dar la apertura y formas en que los empleados puedan difundir inmediatamente los problemas ya sea dentro de su área o a nivel general de la organización.

## **APLICACIÓN ERRÓNEA DE PORCENTAJES DE RETENCIÓN**

La empresa no ha aplicado los porcentajes correctos de retención del impuesto a la renta y del IVA.

### **Conclusión**

La empresa no ha realizado la aplicación correcta de los porcentajes de retención del impuesto a la renta y del IVA establecidos en las últimas modificaciones de la Ley de Régimen Tributario Interno. Esto se ha originado debido a que la contadora no ha recibido capacitaciones oportunas de impuestos, lo que ha provocado que se hayan emitido erróneamente los comprobantes de retención y se declaren mal los impuestos.

### **Recomendaciones**

#### *A la Gerencia Administrativa*

Capacitar a los empleados del departamento contable en temas tributarios debido a que por tratarse de un tema de mucho cuidado en todas las empresas para las declaraciones de impuestos, las autoridades deben prestar especial énfasis al asunto.

#### *A la Contadora General*

Revisar periódicamente las nuevas reformas emitidas por el Servicio de Rentas Internas – SRI para la aplicación correcta de los impuestos.

## **EMISIÓN PERIÓDICA DE ESTADOS FINANCIEROS**

El departamento de contabilidad no ha elaborado los respectivos estados financieros mensuales de la empresa.

### **Conclusión**

El departamento de contabilidad de la empresa no ha realizado los estados financieros de forma mensual, infringiendo las correctas prácticas médicas que establecen que para un adecuado manejo contable – financiero de una organización, la misma debe elaborar de forma mensual los estados financieros para poder tener una mejor visión de las operaciones y transacciones que se está realizando y plantear las estrategias a su debido momento. Esto se ha originado por la falta de control y atención de la administración al solicitar la elaboración de dichos balances lo que ha ocasionado que la empresa no pueda tener análisis financieros comparativos mes a mes.

### **Recomendaciones**

#### *Al Gerente General*

Solicitar al departamento de contabilidad los estados financieros mensuales y realizar respectivo análisis financiero basado en indicadores.

### A la Contadora General

Elaborar mensualmente los estados financieros y enviar para su aprobación al gerente general.

### **FIRMAS DE APROBACIÓN**

Las órdenes de compra no poseen las respectivas firmas de aprobación por parte de la gerencia para proceder a realizar la compra.

### **Conclusión**

El gerente de la empresa no ha dado su firma de aprobación para las compras de inventario, infringiendo lo que menciona el manual de procedimientos que para importaciones de tubería y accesorios Barbie, la documentación debe tener la respectiva aprobación por parte del jefe de la unidad, en este caso por parte del gerente general de la empresa. Esto se origina por la falta de atención en cuanto a aprobaciones de las compras causando que a la fecha del examen se cuente con stock excesivo de inventario por la falta debida de control.

### **Recomendaciones**

#### Al Gerente Administrativo

Difundir y hacer conocer al personal de la organización que únicamente se realizarán las compras de inventario previa firma de autorización del mismo y que por ningún motivo se realizarán excepciones.

### **ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO**

Durante el 2012, la empresa ha inventariado las importaciones sin cumplir a cabalidad con los procedimientos descritos en los manuales.

### **Conclusión**

La empresa ha inventariado las adquisiciones sin cumplir cabalmente con los procedimientos descritos en el manual de compras de Tubería Barbie, el cual menciona que se realizarán los ingresos del inventario al sistema previa toda la documentación soporte presentada al departamento de Contabilidad, esto se ha originado por el cuidado inadecuado de los empleados para elaboración de documentación ocasionando que la organización no posea los soportes necesarios para sustentar las nuevas adquisiciones y se tenga discrepancias entre el módulo de contabilidad y los detalles que se elaboran de manera independiente.

### **Recomendaciones**

#### Al Área de Compras

Elaborar y cumplir con toda la documentación respectiva para el ingreso a la bodega de la mercadería.

Al Área Contable

Realizar los registros en el sistema una vez que se haya presentado toda la documentación soporte de la compra de inventario.

**ANÁLISIS DE LA PROVISIÓN Y BAJAS DE CARTERA**

La empresa no ha realizado la provisión de la cartera que supera los 360 días de antigüedad, la misma que corresponde al cliente Luis Pinto (tío del gerente general).

**Conclusión**

La empresa no provisionado su cartera que es superior a los 360 días de antigüedad, la misma que es correspondiente al cliente Luis Pinto (tío del gerente general), infringiendo el manual de procedimientos que menciona que la empresa debe realizar la provisión de la cartera que haya superado los 360 días de antigüedad de igual manera se están otorgando crédito a familiares del gerente general y la ley establece que no se puede realizar transacciones comerciales hasta el cuarto grado de consanguinidad con los dueños de la empresa por independencia, esto ha provocado que la compañía esté sobrevaluando su activo.

**Recomendaciones**Al Gerente General

Guardar independencia dentro de la organización y no realizar transacciones comerciales con familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad.

Al Área Contable

Realizar las provisiones de cartera que superen los 360 días.

**CALIFICACIÓN DE CLIENTES**

La empresa no ha realizado adecuadamente la calificación de todos sus clientes basándose en la tabla que maneja el departamento de ventas.

**Conclusión**

La empresa no ha realizado correctamente la calificación de crédito de todos sus clientes según la tabla que maneja el departamento de ventas basándose en el plazo promedio de cobro y de los antecedentes históricos del cliente. Esto se ha originado debido a que los empleados de la empresa no han prestado el debido cuidado al momento de asignar la calificación a los clientes provocando que se otorguen créditos y se sigan realizando ventas a usuarios con una calificación baja.

**Recomendaciones**Al Departamento de Ventas

Tomar en consideración la tabla de calificaciones crediticias de los clientes al momento que se vayan a realizar las ventas y verificar que el usuario sea apto para ser beneficiario de un crédito por parte de la empresa.

*Como resultado del examen de Auditoría de Gestión a los departamentos de la empresa "Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.", por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012, se emitió el informe respectivo, de conformidad con el convenio de servicios prestados.*

*Particular que pongo en su conocimiento, con el fin de que se apliquen las recomendaciones de manera inmediata y obligatoria*

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Daniela Valencia', with a horizontal line underneath.

Daniela Valencia  
Senior de Auditoría  
V&A AUDITORES - ASESORES

#### **5.4 Seguimiento y Monitoreo**

Después de que el informe fue entregado a la Compañía, donde constan los hallazgos encontrados en el examen con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, es de vital importancia dar un seguimiento a las recomendaciones planteadas por el Auditor con la finalidad de que los procesos se estén cumpliendo a cabalidad de forma eficaz, eficiente y económica.

A continuación, se presenta las matrices respectivas del monitoreo realizado a la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. con el objetivo de determinar un responsable y el tiempo estimado para que se haga factible las recomendaciones propuestas por el equipo de auditoría, así como se explica en el cuadro No. 9 con un resumen de los indicadores utilizados en el examen.

**ESPACIO EN BLANCO**

Cuadro No. 9

## Indicadores de Gestión empleados en la Auditoría a Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.

Nombre del Indicador	Fórmula	Indicador			Estándar	Brecha	Responsable del Indicador	Fuente de información
Comprobantes de Retención Correctos	$\frac{\text{Comprobantes de Retención sin errores}}{\text{Total Comprobantes de Retención analizados}}$	$\frac{12}{15}$	0,80	80%	100%	20% Desviación	Contadora General	LORTI
Soporte de las transacciones	$\frac{\text{Documentación soporte completa}}{\text{Total documentación soporte analizada}}$	$\frac{30}{30}$	1	100%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General	Archivos de contabilidad
Estados Financieros mensuales	$\frac{\text{Estados financieros elaborados}}{\text{Total estados financieros mensuales}}$	$\frac{9}{12}$	0,75	75%	100%	25% Desviación	Contadora General Gerente General	Sistema Informático, módulo contable
Muestra de asientos de diario	$\frac{\text{Asientos de diario correctos}}{\text{Total asientos de diario analizados}}$	$\frac{15}{15}$	1	100%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General	Sistema Informático
Pólizas de seguros correctas	$\frac{\text{Pólizas de seguros sin errores}}{\text{Total pólizas de seguros}}$	$\frac{12}{12}$	1	100%	100%	100% Cumplimiento	Área Compras	Archivo área Compras
Órdenes de Compra aprobadas	$\frac{\text{Órdenes de Compra Aprobadas}}{\text{Total Órdenes de Compra}}$	$\frac{9}{12}$	0,75	75%	100%	25% Desviación	Gerencia General	Archivo área Compras
Núm. pedidos en malas condiciones	$\frac{\text{Números de uso de póliza de seguro}}{\text{Total pedidos}}$	$\frac{1}{12}$	0,0833	8,33%	10%	8,33% Desviación	Área Compras	Archivo área Compras
Núm. pedidos debidamente activados	$\frac{\text{Pedidos que cumplen manual proc.}}{\text{Total pedidos analizados}}$	$\frac{5}{6}$	0,8333	83,33%	100%	16,67% Desviación	Contadora General Área Compras	Archivos de contabilidad
Cartera vencida	$\frac{\text{Cartera > 360 días}}{\text{Total Cartera}}$	$\frac{400}{23,275}$	0,0172	1,72%	0%	1,72% Desviación	Área Ventas	Manual procedimientos
Provisión incobrables	$\frac{\text{Total provisionado}}{\text{Cartera mayor a 360 días}}$	$\frac{0}{400}$	0	0%	100%	100% Desviación	Área Ventas	Manual procedimientos
Cumplimiento de plazos de cobro	$\frac{\text{Cumplimiento adecuado de cobros}}{\text{Total revisado}}$	$\frac{15}{15}$	1	100%	100%	100% Cumplimiento	Área Ventas	Base de antigüedad de cartera
Calificación de clientes	$\frac{\text{Calificación asignada correctamente}}{\text{Total número de clientes}}$	$\frac{13}{15}$	0,8667	86,67%	100%	13,33% Desviación	Área Ventas	Matriz de calificación de clientes

Elaborado: Daniela Valencia A.



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

**SEG.1**  
**1/2**

No.	Observación	Disposición	Responsable	Plazo	Firma
1	<b>FALTA DE CONTROL DE ADQUISIÓN DE BIENES</b>	Designar al Área de Compras, que lleve un listado o control de cada uno de los bienes adquiridos por la empresa, para lo cual se deberá llevar a cabo una toma física con el objetivo de tener conocimiento de qué activo se encuentra en buen estado y cuál necesita que se le dé mantenimiento para alargar su vida útil.	Gerente General	60 días	
2	<b>COMUNICACIÓN DEFICIENTE</b>	Plantear estrategias que le permitan dar la apertura y formas en que los empleados puedan difundir inmediatamente los problemas ya sea dentro de su área o a nivel general de la organización.	Gerente General	15 días	
3	<b>APLICACIÓN ERRÓNEA DE PORCENTAJES DE RETENCIÓN</b>	Capacitar a los empleados del departamento contable en temas tributarios debido a que por tratarse de un tema de mucho cuidado en todas las empresas para las declaraciones de impuestos, las autoridades deben prestar especial énfasis al asunto.	Gerente General	20 días	
		Revisar periódicamente las nuevas reformas emitidas por el Servicio de Rentas Internas - SRI para la aplicación correcta de los impuestos.	Contadora General	5 días	
4	<b>EMISIÓN PERIÓDICA DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	Solicitar al departamento de contabilidad los estados financieros mensuales y realizar respectivo análisis financiero basado en indicadores.	Gerente General	10 días	
		Elaborar mensualmente los estados financieros y enviar para su aprobación al gerente general.	Contadora General	30 días	



**SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

**SEG.1**  
**2/2**

No.	Observación	Disposición	Responsable	Plazo	Firma
5	<b>FIRMAS DE APROBACIÓN</b>	Difundir y hacer conocer al personal de la organización que únicamente se realizarán las compras de inventario previa firma de autorización del mismo y que por ningún motivo se realizarán excepciones.	Gerente General	5 días	
6	<b>ORGANIZACIÓN DEL INVENTARIO</b>	Elaborar y cumplir con toda la documentación respectiva para el ingreso a la bodega de la mercadería.	Área de Compras	15 días	
		Realizar los registros en el sistema una vez que se haya presentado toda la documentación soporte de la compra de inventario.	Área Contable	15 días	
7	<b>ANÁLISIS DE LA PROVISIÓN Y BAJAS DE CARTERA</b>	Guardar independencia dentro de la organización y no realizar transacciones comerciales con familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad.	Gerente General	5 días	
		Realizar las provisiones de cartera que superen los 360 días.	Al Área Contable	5 días	
8	<b>CALIFICACIÓN DE CLIENTES</b>	Tomar en consideración la tabla de calificaciones crediticias de los clientes al momento que se vayan a realizar las ventas y verificar que el usuario sea apto para ser beneficiario de un crédito por parte de la empresa.	Al Departamento de Ventas	5 días	

**Elaborado por:** DV  
**Revisado por:** AB

**Fecha:** 30 marzo de 2013  
**Fecha:** 30 marzo de 2013

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- A través del desarrollo de la Auditoría de Gestión a los procesos de contabilidad, importaciones y crédito de la empresa SISTEMAS DE AGUA POTABLE QUELLE S.A. al 31 de diciembre de 2012, se pudo cumplir el objetivo general planteado anteriormente para este examen que consistió en determinar la eficiencia, eficacia y economía midiendo el grado de cumplimiento de los mismos.
- Dentro de la estructura del Control Interno de la empresa, se pudo determinar que éste no se encuentra debidamente implantado en todas las áreas, razón por la cual a través de las herramientas utilizadas se pudo identificar falencias, las mismas que se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones dirigidas al responsable de cada proceso.
- En la etapa de planificación de la empresa Sistemas de Agua Potable Quelle S.A. se pudo encontrar a través del examen que no se poseen los canales de comunicación pertinentes para informar cualquier tipo de falencia a las respectivas autoridades, siendo los problemas solucionados a contra tiempo.
- La falta de capacitación y actualización al personal de la empresa y, en especial del área contable, ha originado que la compañía no esté cumpliendo a cabalidad con todas las leyes y regulaciones emitidas por la autoridad tributaria.

- El escaso control por parte de la gerencia en la adquisición de inventarios ha provocado que la compañía realice compras innecesarias causando sobre stock en las bodegas y que el departamento contable realice las adiciones sin la respectiva documentación soporte.
- Existen vínculos comerciales entre la gerencia y familiares, los mismos que poseen cartera vencida y no se les ha asignado la adecuada calificación según la tabla que maneja el departamento de Ventas.

## 6.2 Recomendaciones

- La empresa, debe realizar más seguidamente una Auditoría de Gestión a los procesos evaluados y aumentar su alcance a aquellos procesos que puedan ser posibles áreas críticas y vulnerables al riesgo.
- Implantar las recomendaciones que se establecieron en el transcurso del análisis realizado a la estructura del Control Interno y a los Procedimientos evaluados, para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.
- La empresa debe emplear estrategias que coadyuven a una mejor difusión y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización para la implementación oportuna de soluciones a los problemas suscitados.
- Planificar y presupuestar programas de capacitaciones al personal de la empresa en ámbitos necesarios y beneficiosos para la correcta puesta en marcha de la compañía, sobre todo en aspectos tributarios.
- La gerencia debe llevar un control más rigurosos de todas las adquisiciones que se realicen en la compañía, especialmente de inventario, esto contribuirá a llevar un mejor control minimizando los riesgos.
- Se debe tener un control más riguroso en el proceso de cobros a clientes para lo cual la empresa, debe verificar y basar sus calificaciones a los clientes en las tablas que es manejada por el departamento de ventas, esto permitirá determinar qué clientes son aptos para la obtención de un crédito.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Alcance de Auditoría.-** Extensión y límite de una auditoría.

**Auditado.-** Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

**Auditor Externo.-** Persona calificada para realizar auditorías.

**Auditoría.-** “La acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.”

**Auditoría de Gestión.-** La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias.

**Archivo Permanente.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

**Archivo de Planificación.-** Es la recopilación de los Planes diseñados para cada auditoría, por lo que deberá actualizarse en cada auditoría.

**Archivo Corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

**Comunicación de resultados.-** Proceso que está dirigido a los funcionarios de la entidad auditada con el objetivo de presentar la información de forma escrita o verbal las evidencias encontradas en el desarrollo del trabajo.

**Contabilidad.-** El sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esa información en estados (informes) y comunicar los resultados a los tomadores de decisiones.

**Control.-** Elemento que permiten llevar a cabo las actividades de la institución, con el fin de lograr los objetivos, siempre y cuando se cumplan las operaciones eficientemente, para evitar que se produzca algún problema en su funcionamiento.

**Control de Gestión.-** Es el examen de la eficiencia y eficacia en las entidades de la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño, y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividades.

**Control Interno.-** Un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa. Políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas.

**Criterio de Auditoría.-** Son las proposiciones determinadas por el equipo de auditores tras considerar las evidencias, los objetivos y hallazgos de auditoría. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las cinco E y su-interpretación.

**Economía.-** Utilización adecuada de los recursos que dispone la organización lo que permite obtener los mejores resultados al menor costo, es decir lograr una producción en la cantidad, calidad, en el lugar indicado y el precio convenio.

**Eficacia.-** Resultado que brinda la producción proyectada con los objetivos y metas, es decir que una actividad ha cumplido con los objetivos esperados mediante el proceso de trabajo que desarrollo la entidad.

**Eficiencia.-** Capacidad de producción de bienes y servicios utilizando menos recursos, mediante el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la institución de esta manera satisfacer las obligaciones.

**Ejecución.-** Procedimientos establecidos en los programas de auditoría y se analizan los hallazgos relacionados con el área y componentes considerados como críticos dentro de la entidad.

**Empresa.-** Una organización de personas que realizan una actividad económica debidamente planificada, y se orienta hacia la intervención en el mercado de bienes y servicios, con el propósito de obtener utilidades.

**Evidencia.-** Elemento fundamental que se centra en el contenido definido como evidencia suficiente y adecuada, en la que el auditor determina los procedimientos y aplica las pruebas necesarias para su obtención.

**Evidencia de Auditoría.-** Son registros, declaraciones de hechos u otra información que son pertinentes con los criterios de auditoría y es verificable.

**Experto Técnico.-** Persona que provee del conocimiento y la experiencia específica relacionada al área a auditar, al equipo auditor, el cual no participa como un auditor.

**Gestión.-** Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

**Hallazgo de Auditoría.-** Son resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

**Indicador.-** Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.

**Indicadores de Gestión.-** Evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

**Indicadores de Eficiencia.-** Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

**Indicadores de Eficacia.-** Es la comparación entre lo esperado y lo alcanzado.

**Informe de Auditoría.-** El Informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en él constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, su opinión profesional o dictamen en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que se juzgue relevante, para la comprensión del mismo.

**Marcas de auditoría.-** Símbolos o signos que son utilizados por los auditores para señalar las acciones o procedimientos de auditoría efectuados con el fin de garantizar el análisis de la información.

**Muestreo en Auditoría.-** Es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el; propósito de evaluar alguna característica del grupo.

**Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.-** Las Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´s) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

**Objetividad.-** Actitud mental independiente, que exige que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad.

**Papeles de Trabajo.-** Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

**Plan de auditoría.-** Es la descripción de las actividades a detalle de una auditoría.

**Políticas.-** Leyes y reglamentos aprobados por quienes conforman la institución las mismas que se deben cumplir a cabalidad para obtener mejores resultados a través de los objetivos planeados.

**Procedimiento de auditoría.-** Conjunto de técnicas que mediante su aplicación se analiza la información administrativa de la empresa, con el fin de evaluar la situación de la misma.

**Programas de trabajo.-** Plan de auditoría que contiene todos los procedimientos a seguir, estas se aplicarán en el análisis o evaluación de la gerencia lo que permitirá obtener evidencia que sustente en el informe.

**Resultados de la Auditoría.-** Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría.

**Recomendaciones.-** Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Se presentarán de preferencia al final de cada capítulo, luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación estará en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

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

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

**Riesgo de Detección.-** Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

**Riesgo de auditoría.-** Riesgo que el auditor está dispuesto asumir en la ejecución del trabajo, ya que no está exento de errores u omisiones que afecten a los resultados que exprese en el informe final.

**Técnicas de Auditoría.-** Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Franklin, E. B. (2002). *Organización y Métodos un Enfoque Competitivo*. México. McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- Vásquez, V. H. (2007). *Organización Aplicada*. Quito. Gráficas Vásquez.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética*. Quito.
- Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca. Ilustre Municipio de Cuenca.
- Williams, L. P. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa*. México. Ediciones Diana.
- Whittington, O., & Ray, & Pany, K. (2004). *Auditoría un Enfoque Integral*. Colombia. Mc Graw- Hill.