



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

AUTORA: NOLIVOS MORA, JENNY STEPHANIE

TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ECUACHEM CÍA.

LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

**DIRECTOR: DR. ALCÍVAR CARRILLO
CODIRECTOR: ING. RODRÍGO GUILLEN**

SANGOLQUI, FEBRERO 2014

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

DR. ALCÍVAR CARRILLO E ING. RODRIGO GUILLÉN

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “*Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de enero al 31 de diciembre 2013*”, con el fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética en sus procesos, realizada por el señorita Jenny Stephanie Nolivos Mora, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a que constituye una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico se recomienda su publicación.

Autorizamos a la autora, señorita Jenny Stephanie Nolivos Mora, para que se entregue al señor Economista Juan Lara, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, febrero 2014

Dr. Alcívar Carrillo

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Guillén

CODIRECTOR

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

JENNY STEPHANIE NOLIVOS MORA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “*Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de enero al 31 de diciembre 2013*”, con el fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética en sus procesos ha sido desarrollada 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 de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolqui, febrero de 2014.

Jenny Nolivos Mora

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

Yo, Jenny Stephanie Nolivos Mora, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo “*Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de enero al 31 de diciembre 2013*”, con el fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética en sus procesos cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, febrero del 2014

Jenny Nolivos Mora

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi amor, a mi familia; quienes son pilar fundamental de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas y entidades:

A mi familia, piedra fundamental de mi desarrollo emotivo, intelectual y profesional, a mi madre Rosa Mora quien día tras día ha sabido manifestar amor, paciencia, pero sobretodo ayuda incondicional y desinteresada. A mi padre quién con su ánimo y energía lucha con amor por su familia. A mis hermanos que me han demostrado gran ejemplo y sabiduría brindándome fuerza y apoyo para continuar con mi desempeño; les debo todo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, a sus autoridades, personal docente y sus trabajadores en general, por la mística y profesionalismo con las que llevan a cabo sus actividades de formación.

A mi director de tesis, Dr. Alcívar Carrillo, por su permanente guía en la producción de la presente tesis; muchas gracias.

A las autoridades y trabajadores de la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. por su favorable atención a mis solicitudes permanentes de información con el fin de producir el estudio; espero sinceramente que los resultados del mismo resulten útiles para la empresa.

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de enero al 31 de diciembre 2013.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Identificación de la organización	2

1.3.1 Razón Social.....	2
1.3.2 Tipo de organización	3
1.3.3 Sector de la industria	3
1.3.4 Portafolio de productos	3
1.3.5 Clientes	5
1.3.6 Cobertura de mercado	6
1.3.7 Estructura orgánica	7
CAPÍTULO II.....	18
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.1 Misión	18
2.2 Visión	20
2.3 Objetivos	20
2.4 Políticas	22
2.5 Estrategias	23
2.6 Principios y valores	24
CAPÍTULO III.....	27
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	27
3.1 Análisis interno	27
3.1.1 Procesos en la empresa ECUACHEM Cia. Ltda.....	27

3.2 Análisis externo.....	43
3.2.2 Influencias macroambientales	43
3.2.3 Influencias microambientales.....	57
CAPÍTULO IV	59
METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	59
4.1 Generalidades	59
4.1.1 Importancia	60
4.1.2 Normativa	61
4.2 Fases de la auditoría	72
4.2.1 Fase I - Planificación	72
4.2.2 Evaluación del sistema de control interno.....	81
4.2.3 Herramientas de evaluación de control interno.....	88
4.2.4 Evaluación de riesgo.....	90
4.2.5 Programa de auditoría	95
4.2.6 Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría	99
4.3 Fase II – Ejecución / Papeles de Trabajo	101
4.3.1 Indicadores de gestión.....	104
4.3.2 Hojas de hallazgos	105
4.4 Fase III – Comunicación de resultados	108
4.4.1 Borrador del informe de auditoría.....	108

4.4.2 Conferencia del informe de auditoría	108
4.4.3 Informe de auditoría definitivo.....	109
4.5. Fase IV – Seguimiento de recomendaciones	110
4.5.1 Evaluaciones continuas	111
CAPÍTULO V.....	112
APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ECUACHEM CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE.....	112
5.1 Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda.....	112
5.1.1 Planificación de la auditoría.....	112
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	114
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD.....	126
CUESTIONARIO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	129
Medición de riesgo de control interno	131
Matriz de evaluación de riesgo - confianza.....	131
INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	134
1. Antecedentes	134
2. Motivo del examen	134
3. Objetivo del examen	135
4. Alcance del examen	135

5. Conocimiento de la entidad.....	135
5.1 Base legal.....	135
5.2 Principales disposiciones legales.....	136
5.3 Estructura orgánica.....	137
5.4 Objetivos de la entidad	148
5.5 Principales actividades, operaciones e instalaciones	149
5.6 Principales políticas y estrategias institucionales	150
5.7 Funcionarios principales	151
6. Principales políticas contables	152
7. Grado de confiabilidad de la información	153
8. Sistemas de información computarizado.....	153
9. Puntos de interés para el examen	154
10. Procesos importantes identificadas	155
11. Estado actual de observaciones en exámenes anteriores.....	155
12. Identificación de los componentes importantes a ser examinados	156
13. Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría.....	156
14. Determinación de la Materialidad	162
6.1.2. Matriz de evaluación de riesgo - confianza	178
1. Referencia de la planificación preliminar.....	184
2. Objetivos específicos.....	184
3. Plan de muestreo.....	185

3.1 Universo de la muestra	185
3.2 Límite de precisión.....	185
4. Programa de auditoría.....	186
5. Recursos humanos y distribución de tiempo.....	187
6. Producto a obtener	188
5.1.2 Ejecución	189
CAPÍTULO VI	219
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	219
6.1. Conclusiones	219
6.2. Recomendaciones.....	221
Bibliografía.....	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de inflación mensual durante el año 2013.....	47
Tabla 2. Evolución del riesgo país, de 29 de diciembre de 2013 a 27 de enero de 2014.....	49
Tabla 3. Evolución del desempleo, subempleo y ocupación plena en Ecuador, diciembre 2007 – diciembre 2013.....	52
Tabla 4. Ranking competitividad América Latina, abril 2013	54
Tabla 5. Marcas de auditoría más comunes	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la compañía.....	8
Figura 2. Organigrama funcional de la entidad	9
Figura 3. Organigrama de personal de la empresa.....	18
Figura 4. Cadena de valor de ECUACHEM Cía. Ltda.....	27
Figura 5. Caracterización del proceso de selección y mantenimiento de proveedores	33
Figura 6. Caracterización del proceso de compras de materia prima	34
Figura 7. Caracterización del proceso de producción	35
Figura 8. Caracterización del proceso de ventas	36
Figura 9. Caracterización del proceso de atención al cliente	37
Figura 10. Flujograma del proceso de selección y mantenimiento de proveedores	38
Figura 11. Flujograma del proceso de compra de materia prima.....	39
Figura 12. Flujograma del proceso de producción	40
Figura 13. Flujograma del proceso de ventas	41
Figura 14. Flujograma del proceso de atención al cliente	42
Figura 15. Cronología de últimos cinco mandatos presidenciales	43
Figura 16. Crecimiento del PIB ecuatoriano	46
Figura 17. Evolución de la inflación mensual durante 2013.....	48
Figura 18. Componentes de medición de la competitividad.....	54
Figura 19. Modelo de notificación de comienzo de auditoría	74
Figura 20. Modelo de programa de planificación preliminar	75
Figura 21. Modelo de Papel de Trabajo de planeación preliminar	76

Figura 22. Modelo de programa de planificación específica	79
Figura 23. Representación de componentes de COSO I.....	86
Figura 24. Componentes del COSO II	88
Figura 25. Modelo de cuestionario de control interno	90
Figura 26. Modelo de matriz de riesgos.....	93
Figura 27. Modelo de cronograma y recursos humanos.....	96
Figura 28. Modelo de papel de trabajo 1	103
Figura 29. Modelo de Hoja de Hallazgos	107

RESUMEN

El presente trabajo investigativo es una auditoría de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. en el período del 01 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013, con el fin de establecer las condiciones que se encuentra en sus diversos departamentos ya sean estas de excelencia o inadecuadas en la administración de la compañía y recomendar la implementación de soluciones y control de las mismas. Todo el proceso de la auditoría de gestión se desarrolló con rigor estricto en base a los manuales y la teoría relacionada al tema; se utilizaron métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético; las enseñanzas impartidas durante el proceso de aprendizaje e investigación en el proceso de la auditoría han sido base fundamental para el desarrollo de la misma. Tras la auditoría realizada a la compañía se verificó que no se cumplen a cabalidad los procesos de selección y mantenimiento de proveedores, compras, producción y atención a quejas y sugerencias, por lo que se proponen varias recomendaciones en el informe final de auditoría que permita mejorar y fortalecer los diversos procesos con el objetivo de cumplir con eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología que permita el desarrollo tanto interno como externo en la compañía.

Palabras clave: Auditoría de gestión - Empresa industrial – Niveles de eficiencia – Cumplimientos de procesos – Mejora de las 5 E.

ABSTRACT

The following research work is an audit the Company ECUACHEM Co . Ltd. for the period from January 1, 2013 to December 31, 2013 , in order to establish the conditions in its various departments and these are excellent or inadequate management of the company and recommend the implementation of solutions and control them . The whole process of the audit was developed with strict rigor based on manuals and theory related to the subject; deductive, inductive, analytic and synthetic methods were used; lessons taught during the learning process and research in the audit process has been fundamental to the development of the same base. Following the audit of the company verified that are not met fully the processes of selection and maintenance of suppliers, purchasing, production and attention to complaints and suggestions, so that several recommendations are proposed in the final report of audit to improve and strengthen the various processes in order to meet efficiency, effectiveness, economy, ethics and ecology that allows both internal development and external to the company.

Keywords: Audit management - Industrial Company - Efficiency Levels - Fulfillment Process - Improvement of the 5 E.

**Auditoría de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de
enero al 31 de diciembre 2013**

Tradicionalmente, se conoce que la gestión de una compañía envuelve cuatro actividades administrativas: planeación, organización, ejecución y control. Aunque estas actividades se realizan de manera automática dentro de cada empresa, a pesar de que sus miembros no sean conscientes de ello, es importante, para mejorar la gestión y garantizar buenos resultados, que la actividad administrativa se desarrolle en base a un correcto establecimiento de objetivos, políticas, procesos y estrategias.

En la Compañía ECUACHEM Cía. Ltda., se produce lo explicado anteriormente; aunque la organización conoce los diversos procesos, objetivos y metas que desea alcanzar, no los ha clasificado, organizado ni evaluado; lo que constituye una seria deficiencia que puede acarrear graves problemas para la entidad.

El presente trabajo desarrolla una auditoría de Gestión en la Compañía ECUACHEM Cía. Ltda. que busca establecer los problemas más serios observados y presentar soluciones a los mismos, además de proponer un sistema de control para el futuro.

En este documento se desarrolla la auditoría general de la gestión de la compañía enfocándose en sus aspectos estratégicos y de procesos, siendo estos los elementos más básicos de las operaciones y los que deben ser determinados con precisión como parte de la planeación y organización

de la entidad; parte fundamental para una correcta ejecución de las acciones operativas.

Los objetivos del presente trabajo, con el fin de realizar la auditoría de gestión de la empresa ECUACHEM Cía. Ltda., son: Realizar un estudio general a la Compañía Ecuachem Cía. Ltda. para determinar la planificación preliminar de la auditoría; Efectuar las diversas técnicas de auditoría necesarias para adquirir información que permita obtener evidencia suficiente y competente de manera que podamos realizar la auditoría; Evaluar las técnicas de auditoría elaboradas y analizar sus resultados para establecer los parámetros de eficiencia y eficacia en los que se encuentra la entidad; y, Realizar un informe de auditoría estableciendo las recomendaciones y conclusiones que permitan mejorar los diversos procesos y resulten en una fortaleza para la toma de decisiones.

Durante la auditoría de gestión a la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. se aplicaron técnicas y procedimientos de auditoría que permitieron determinar parámetros para la evaluación en base de regulaciones, políticas, manuales, resoluciones, procedimientos y los que adicionalmente sean necesarios para la compañía. Los procesos y técnicas aplicados en el examen de Auditoría de Gestión a la empresa ECUACHEM Cia. Ltda. fueron:

Método lógico deductivo.- EL objetivo de utilizar este método es lograr redescubrir la verdad por el empleo de un conjunto de reglas y medios. Es un “método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones

generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (Bernal, 2006, pág. 56)

Método hipotético-deductivo.- El método hipotético deductivo consiste en que el investigador logre realizar de sus actividades una práctica científica. En este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales partiendo de hechos particulares. El método se inicia con un estudio individual de los hechos para determinarlos y, posteriormente, se formulan conclusiones universales o generales al objeto estudiado que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2006, pág. 56).

Método analítico - sintético.- El método “parte de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal, 2006, pág. 57).

El presente trabajo se encuentra estructurado en capítulos:

Capítulo I – Aspectos generales: presenta el planteamiento del problema y un acercamiento a la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. con el fin de presentar el marco general en el que se desenvolverá el trabajo.

Capítulo II – Direccionamiento estratégico: determina las políticas estratégicas de la entidad, con el objetivo de presentar cómo se desarrolla la gestión de la empresa estudiada.

Capítulo III – Análisis situacional: muestra un análisis de los factores internos y externos que determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ECUACHEM Cía. Ltda.

Capítulo IV – Metodología para la auditoría de gestión: presenta el fundamento teórico para la aplicación práctica de las tareas de auditoría en la empresa.

Capítulo V – Ejercicio práctico: desarrolla la actividad de auditoría realizada en la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. que incluye la comunicación de los resultados.

Capítulo VI – Conclusiones y recomendaciones: finalmente, tras la elaboración de los capítulos precedentes y la labor de auditoría de gestión, se presentan las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Planteamiento del problema

En la Compañía ECUACHEM Cía. Ltda., se conocen los diversos procesos, objetivos y metas que se desea alcanzar; sin embargo, algunos de estos elementos no se encuentran normados o regulados por lo cual generan algunas dificultades que perjudican el desenvolvimiento de las actividades. Por esta razón, es necesario que estos parámetros estén debidamente fijados, analizados y estructurados de forma que permitan alcanzar los objetivos de la entidad.

Adicionalmente, el personal que labora en la empresa no ha recibido una capacitación adecuada en todos los niveles de trabajo; a lo que se suma la ausencia de control interno en todos los procesos y niveles de la gestión de la compañía.

Mediante una auditoria de Gestión en la empresa ECUACHEM Cía. Ltda., se determinarán los lineamientos para mejora en la entidad y se implementará un sistema de controles periódicos para fortalecerlos, permitiendo cumplir con los objetivos deseados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión a la Compañía Ecuachem Cía. Ltda., determinando una mejora en los diversos procesos para lograr la eficiencia, eficacia y economía en los mismos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio general a la Compañía Ecuachem Cía. Ltda. para determinar la planificación preliminar y específica de la gestión.
- Aplicar las diversas técnicas de auditoría necesarias para adquirir información que permita obtener evidencia suficiente y competente de manera que podamos realizar la auditoría.
- Realizar un informe de auditoría estableciendo conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar los diversos procesos para la toma de decisiones.

1.3 Identificación de la organización

1.3.1 Razón Social

Compañía ECUACHEM Cía. Ltda.

1.3.2 Tipo de organización

La compañía ECUACHEM Cía. Ltda. es una entidad privada con fines de lucro.

1.3.3 Sector de la industria

Al generar productos químicos, ECUACHEM Cía. Ltda. se incluye en la industria de la producción química.

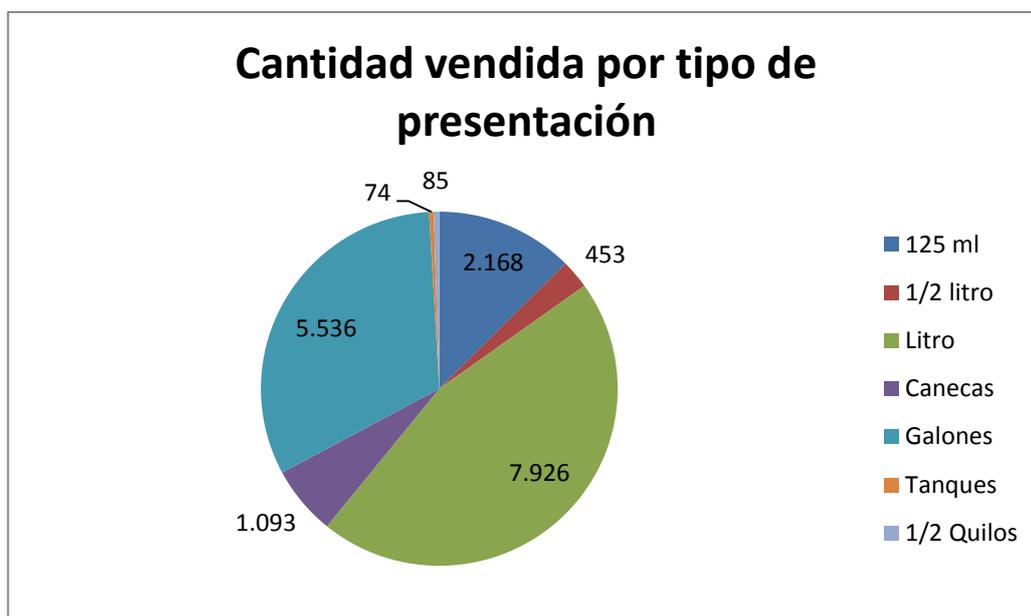
1.3.4 Portafolio de productos

La compañía ECUACHEM Cía. Ltda. produce y oferta una gama de productos para la ayuda en la limpieza en diversos ámbitos, los cuales son:

- Refrigerante verde
- Refrigerante rojo
- Refrigerante Truck cold
- Silikat abrillantador y protector de superficies
- Limpia vidrios
- Protector de llantas
- At-descarbonizante
- Ambientales (Ocean Blue, Rapsodia, Cítrico, Fresa, Lady Ross, Manzana, Lavanda, Vainilla)
- Super Butyl
- Neutral Cleaner

- Neutral Orange
- Multipurpose
- Desengrasante ATS-1
- Limpiador de armas
- Súper Safety solvent
- Shampoo de autos especial
- Shampoo de autos normal
- Shampoo de alfombras de baja
- Shampoo de alfombras de alta
- Lavavajilla
- Suavizante de ropa
- Detergente ropa
- Cera blanca 10%
- Bowl sanitizante
- Desincrustante ácido
- Desoxidante DAT S1
- Súper Stripper
- Jabón líquido
- Fruits Cleaner limpiador de frutas
- Crema de manos desengrasante
- Sole cleaner limpiador de rodillos
- Desinfectante (Pino, Eucalipto, Bubble Gum, Manzana)
- Gel Antibacterial
- Cloro 10% concentrado

Los productos ofertados por la empresa se venden en presentaciones de 125 mililitros, medios litros, litros, canecas, galones, tanques y medios kilos. En la figura se muestra la distribución de las ventas según el tipo de presentación:



Fuente: ECUACHEM CÍA. LTDA

1.3.5 Clientes

ECUACHEM S. A. cuenta con una amplia lista de clientes que en su mayoría son los consumidores finales, entre los que están:

- Álvarez Barba S. A.
- Auto Chevrolet

- Homelux Cía Ltda.
- Ecuaspiradoras Company Cía. Ltda.
- Compañía Ecuatoriana Trans Heroica
- Hotel Miraflores
- Hotel Amaranta
- TECNILLANTA
- Grupo CESA del Ecuador
- Grupo EL COMERCIO C.A.
- Grupo NORTE S.A.
- Europintar del Ecuador
- Neumáticos del Ecuador SERVIRUEDA S.A.
- Int Food Service Corp.
- Repuestos DIESEL y GASOLINA
- Nedelecsa S.A.
- Motransa S.A.
- Imdisauto
- Quickoil Cía. Ltda.

1.3.6 Cobertura de mercado

Debido a la gama de productos de limpieza con que cuenta la entidad, el mercado al que puede ofertarlos es amplio. ECUACHEM Cía. Ltda. no tiene limitaciones para entrar en cualquier segmento del mercado de la industria química debido a la diversidad de sus productos.

1.3.7 Estructura orgánica

La organización es una actividad administrativa fundamental que, según Robbins, S. y Coulter, M. (2009) consiste en “distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización” (págs. 9-2). El objetivo fundamental de la organización es crear un sistema que permita la concreción de las estrategias planteadas durante la etapa de planeación, con la finalidad de garantizar los resultados previstos.

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerente y gerentes y entre empleados y empleados” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 361).

Con el fin de representar la organización de una compañía y las actividades de sus componentes, se puede hacer uso de una figura denominada organigrama que es una figura que muestra los componentes de la organización y sus relaciones formales (Hernández, 2007, pág. 82). Tres tipos de organigramas son los más comunes: organigrama estructural, que “representa gráficamente los órganos que integran un área, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia” (Mercado, 2004, pág. 344); organigrama funcional, que indica, adicionalmente, las funciones de cada uno de los elementos estructurales; y, el organigrama de personal que señala los nombres de los miembros del talento humano en cada uno de los departamentos.

En el sentido expuesto, a continuación se presentan los organigramas estructural, funcional y de personal de ECUACHEM Cía. Ltda.

1.3.7.1 Organigrama estructural

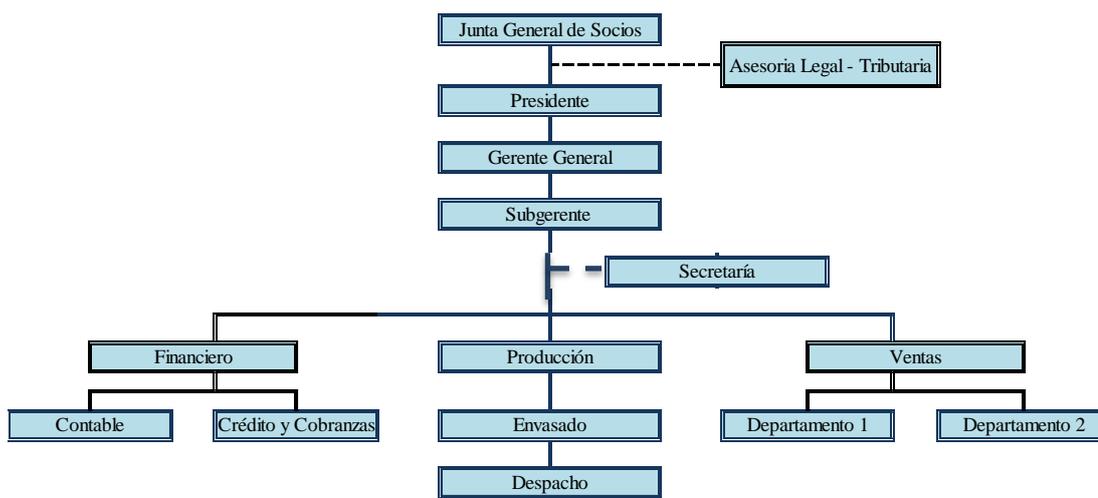


Figura 1. Organigrama estructural de la compañía

Fuente: ECUACHEM S. A.

1.3.7.2 Organigrama funcional

Se describen las funciones de cada elemento de la organización.

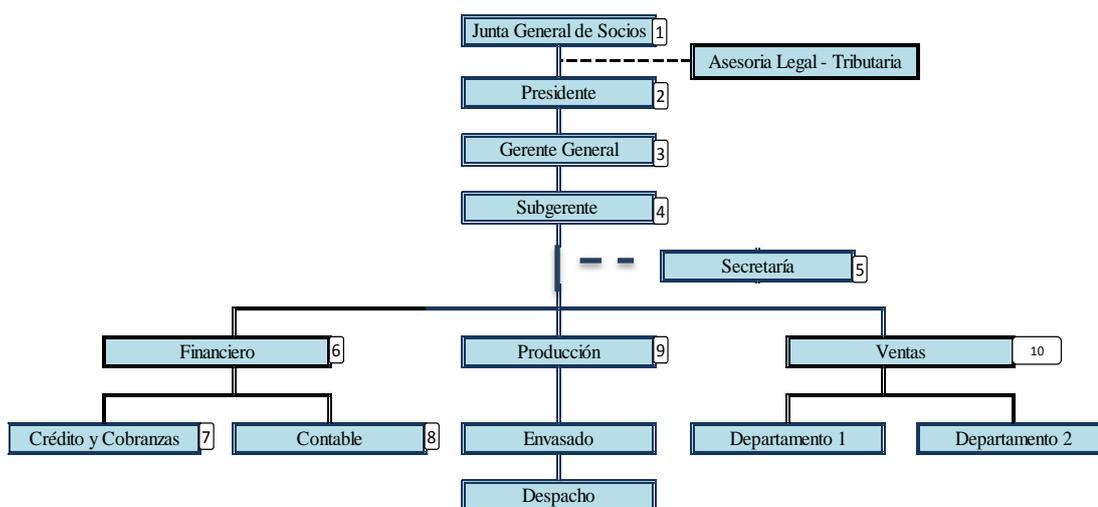


Figura 2. Organigrama funcional de la entidad
Fuente: ECUACHEM S. A.

1. JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La junta general de socios es el más alto nivel jerárquico que tiene la empresa, donde se toma decisiones de gran relevancia para la entidad, lo cual serán reuniones ordinarias o extraordinarias.

Las funciones señaladas en la Ley de Compañías son:

- Nombrar y remover al presidente, gerente general y comisarios de la compañía. Y así como también fijar sus remuneraciones.
- Conocer anualmente el balance general, las cuentas de resultados y los informes que deberán presentar el gerente general y el comisario.

- Resolver la distribución de los beneficios sociales, resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la constitución de reservas especiales o facultativas, en general acordar las modificaciones de reservas especiales o facultativas en general acordar las modificaciones al contrato social y la reforma de estatutos.
- Disponer el establecimiento y supresión de agencias y sucursales, fijar el capital y nombrar a sus representantes.
- Cumplir con todos los deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le corresponde según la ley, los presentes estatutos, y los reglamentos o resoluciones de la misma junta general.

2. PRESIDENTE

El presidente es la máxima autoridad inmediata dentro la organización jerárquica. Sus principales funciones son:

- Presidir las sesiones de la junta general de socios.
- Suscribir conjuntamente con el gerente general o secretario, los certificados de emisión y las actas de las sesiones de la junta general.
- Invertir conjuntamente con el gerente general en todos los actos y contratos que realice la compañía.

- Reemplazar al gerente general en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de este, hasta que la junta general designe nuevo gerente general.
- En general, las que confiere la ley y estatutos, en caso de ausencia, falta o impedimento del presidente, lo reemplazará la persona que para tal efecto, designe la junta general de socios.

3. GERENTE GENERAL

El gerente general es alto ejecutivo de la entidad quién representa la compañía y es, por ende, responsable de las actividades de la organización.

Entre sus funciones primordiales están:

- Representar a la compañía legal, judicial y extrajudicialmente.
- Administrar la compañía: sus bienes, pertenencias, establecer políticas y sistemas operativos con las más amplias facultades.
- Actuar como secretario en la junta general.
- Convocar a juntas generales, conjunta o separadamente del presidente
- Suscribir conjuntamente con el presidente los certificados de aportación emitidos y las actas de la junta general, cuando actúe como secretario.
- Conferir poderes especiales o generales, previa autorización de la junta general.

- Contratar a los gerentes y subgerentes y demás empleados y fijar sus remuneraciones, señalar sus funciones y dar por terminados los contratos.
- Presentar por lo menos una vez al año a la junta general de socios un informe de la situación económica de la compañía, acompañado del balance general, del estado de pérdidas y ganancias y más anexos.
- Comprar, vender, hipotecar y en general invertir en todo acto o contrato relativo a bienes inmuebles, que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, conjuntamente con el presidente.
- Intervenir conjuntamente con el presidente en todos los actos y contratos, cuya cuantía exceda del límite fijado por la junta general.
- Abrir cuentas corrientes bancarias, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago a nombre y a cuenta de la compañía.
- Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo doce de la ley de compañías.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general; y, en general tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo de la compañía y las demás atribuciones que le confieren la ley y la junta general de socios.

4. SUBGERENTE

La persona encargada de la subgerencia vela por la gestión de la empresa y la toma de decisiones de las actividades cotidianas que tiene la entidad.

Dentro de ECUACHEM Cía. Ltda., la administración comparte las labores con el gerente general. Sin embargo, el administrador no podrá efectuar actividades de similar o igual actividad al objeto social de la compañía donde labora.

5. SECRETARÍA

Es un auxiliar administrativo quién se encarga de actividades elementales, un soporte para los altos niveles. Entre las principales actividades que desarrolla están:

- Recepción de documentos
- Atender llamadas telefónicas, visitas y clientes
- Archivo de documentos de secretaria
- Cálculos elementales, formularios
- Informar sobre todo lo referente al departamento
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, teléfonos, direcciones, citas y reuniones.

- Poseer conocimiento de los departamentos de la entidad.
- Saber de manera precisa el giro del negocio.
- Manejar sistemas informáticos, desde calculadoras hasta computación media, pasando por ordenadores personales y programas informáticos básicos.

6. FINANCIERO

Se encarga del desarrollo de las funciones financieras que tiene la entidad; es decir, la administración de los recursos económicos de la empresa. Trabaja conjuntamente con el departamento de cobranzas y crédito y el contable. Las principales funciones son:

- Autorizar pagos de facturas.
- Todo lo referente a información interna – externa.
- Presentar informes, presupuestos y otros.
- Pagos de impuestos.
- Realizan compras de materia prima emitida por el departamento de producción.
- Presentar un informe al CONSEF. Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

7. COBRANZAS Y CRÉDITO

El departamento de crédito y cobranzas está encargado del control de pago que realizan sus clientes y análisis de informes que se emiten para precautelar el recurso económico de la empresa. Entre sus funciones principales están:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Coordina con el departamento de ventas para enviar los pedidos.

8. CONTABLE

El departamento de contabilidad es el encargado de llevar de manera adecuada y eficiente los registros de las transacciones que genera la empresa con sus correspondientes soportes, además de la imagen externa ante entes de control económico. Entre sus funciones primordiales están:

- Elaboración de Estados Financieros
- Registra ingresos y egresos de la compañía
- Realizan roles de pagos y su respectiva transacción
- Realizan la facturación y emite al departamento de cobranzas y crédito.

- Hacen planillas del IESS
- Cálculo de impuestos.
- Guías de remisión
- Reporte de ventas
- Conciliaciones bancarias
- Realizan arquez de clientes conjuntamente con el departamento de cobranzas, en el cual analizan quien pago, tiempo de demoro, causas, etc.

9. PRODUCCIÓN

El departamento de producción solicita y controla el material necesario para el trabajo, efectúa la producción mediante los procesos con mejoramiento continuo para lo cual realiza los siguientes procesos:

- Solicitud de materias primas, herramientas y productos secundarios en base a los niveles de producción e inventarios.
- Controles de la adquisición en base a los requerimientos.
- Asignación de espacio físico a los diversos materiales de producción.
- Controles de los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Control de cumplimiento con los indicadores establecidos de forma periódica.
- Producción de los diversos productos que oferta la empresa.

- Envasado y etiquetado de acuerdo a las medidas y productos requeridos.
- Verificación de los pedidos y despacho de los mismos.

10. VENTAS

- Oferta los productos que la empresa elabora.
- Realiza contratos en base a lo acordado con el cliente.
- Establece promociones y publicidad de forma sectorizada
- Realiza tablas e informes mensuales de las ventas
- Establece indicadores propuestos para los próximos periodos.

1.3.7.3 Organigrama personal

La conformación de los departamentos del organigrama estructural se presenta a continuación en la figura 3:

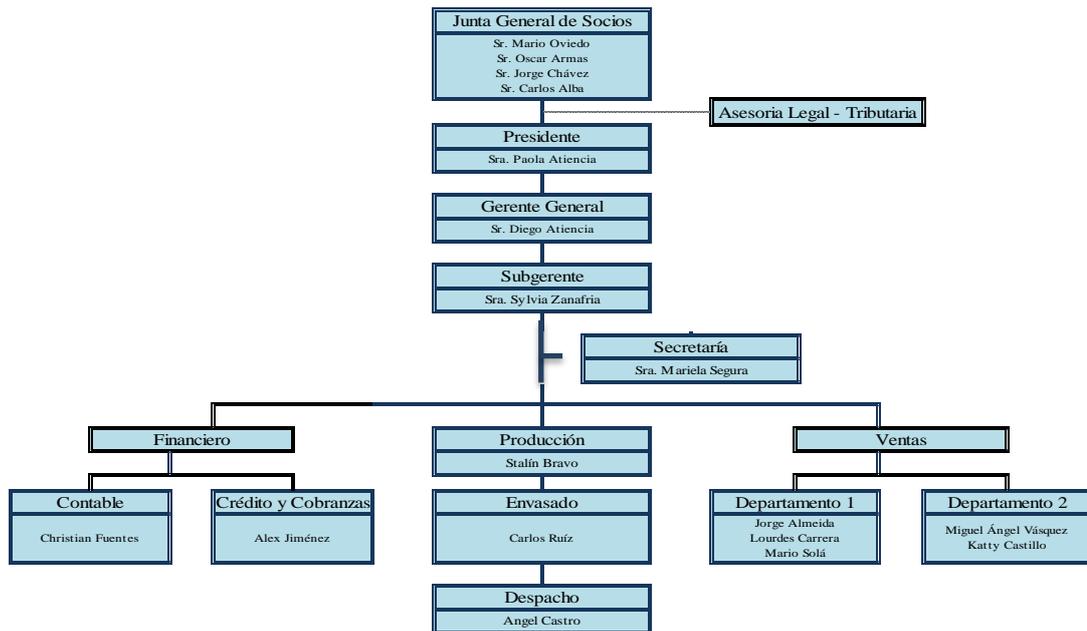


Figura 3. Organigrama de personal de la empresa
Fuente: ECUACHEM S. A.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

La misión, según lo señala el diccionario de la Real Academia Española, es el “poder o facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido”, pero también es un “encargo que alguien da a otra persona para que haga algo (RAE, 2010).

Sin embargo, la misión como elemento estratégico de una empresa tiene un alcance mucho mayor:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson, 2006).

De esta manera se puede observar la importancia del enunciado de la misión dentro de cualquier empresa, ya que ofrece a toda la organización una apreciación integral de la entidad, lo que hace y lo que desea realizar.

Tras una visita preliminar a ECUACHEM Cía. Ltda., se pudo verificar que la empresa no cuenta con un enunciado de misión; motivo por el cual, tras conocer las actividades y objetivos de la misma por medio de entrevistas a algunos de sus miembros, Stephanie Nolivos propone el siguiente enunciado de la misión de la empresa.

MISIÓN PROPUESTA

Somos una compañía proveedora de productos químicos especializados para la limpieza, aseo, cuidado personal e industrias similares aportando soluciones a nuestros clientes para su bienestar y tranquilidad enfocándonos a una alta calidad con la unión de los diversos recursos con los que contamos y con mejoramiento continuo.

2.2 Visión

Recurriendo al diccionario de la Real Academia Española, se observa que la visión es un “Punto de vista particular sobre un tema, un asunto, etc.” (RAE, 2010).

No obstante, la visión dentro del estudio de la administración tiene una connotación mucho más amplia ya que es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro que incluye metas específicas” (Fred, 2003, pág. 61).

Al igual que en el caso de la misión, ECUACHEM Cía. Ltda. no cuenta con una declaración de la visión de la empresa; motivo por el cual se propone la siguiente visión.

VISIÓN PROPUESTA

Constituirse en 15 años como empresa líder en la fabricación de productos químicos y como centro de referencia (columna vertebral) a la industria de limpieza, cuidado personal y similares a nivel nacional e internacional destacados por la calidad, servicio, costos competitivos y brindando alto crecimiento a sus colaboradores.

2.3 Objetivos

Los objetivos, según David Fred (2003), son los resultados esperados por las operaciones de la compañía y la aplicación de estrategias (pág. 158).

De la misma manera que ocurrió con la misión y la visión, aunque los administradores de ECUACHEM Cía. Ltda. tienen una idea de a dónde dirigen a la compañía, no han clasificado ni compartido los objetivos de la entidad con sus miembros. Por esta razón, y tras entrevistas preliminares con los administradores, aprobaron la enunciación de los siguientes objetivos.

OBJETIVOS PROPUESTOS

Objetivo general

Ofertar productos de alta calidad y costos accesibles para cubrir las necesidades de quienes necesitan y nos enfocan a entregar nuestro máximo servicio, esfuerzo y energía.

Objetivos específicos

Brindar atención de manera oportuna, concisa y satisfactoria para el cliente en el menor tiempo posible.

Ofertar la mejor propuesta de valor con una alta calidad.

Administrar con eficiencia, eficacia y economía los diversos recursos que cuenta la empresa.

Fomentar el desarrollo y crecimiento sustentable de nuestros recurso humano.

Coordinar la interrelación entre departamentos de la empresa.

Elaborar planes estratégicos de corto y largo plazo.

2.4 Políticas

Las políticas son aquellos elementos impuestos por la organización que definen los fines últimos tanto generales como cualitativos. Las políticas sostienen las conductas de las empresas y guían la toma de sus decisiones y acciones.

Al igual que con otros elementos del enfoque estratégico, ECUACHEM Cía. Ltda. no tiene adecuadamente definidas sus políticas. “La política en una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad” (Gil & Giner, 2013, pág. 225). En tal virtud, se proponen diversas políticas a se tomadas en cuenta para las operaciones de la empresa.

POLÍTICA PROPUESTA

Somos una organización dedicada al diseño, elaboración y comercialización de productos químicos para ayuda en la protección, limpieza y aseo, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes para cubrir las necesidades y expectativas con mejora continua.

POLÍTICA DE GESTIÓN PROPUESTA

Cumplir con las normativas, leyes, reglamentos vigentes que el país y las diversas organizaciones establecen para la empresa, además contratos, convenios y acuerdos que ha suscrito la entidad lo cual promoverá las relaciones clientes, proveedores y terceros.

POLÍTICA DE AMBIENTAL PROPUESTA

Mantener los procesos de la empresa en el nivel que las normas ambientales lo establecen por medio de evaluaciones a los diversos procesos para determinar el impacto que ocasionan al medio ambiente y establecer medidas de control adecuadas evitando peligros.

POLÍTICA ESTRATÉGICA PROPUESTA

Utilización de tecnologías ambientales sostenibles para los procesos de la producción y administración de la empresa, con mejoramiento continuo de prácticas a los procesos para evitar residuos y mano de obra ociosa. Llevando a productos de calidad a bajo costo que cumplan los requerimientos de nuestra demanda.

2.5 Estrategias

Una estrategia es el “arte, traza para dirigir un asunto” (RAE, 2010). Dentro de la administración, las estrategias configuran las acciones a ser implementadas para el logro de diversos objetivos.

Debido a que la empresa estudiada no cuenta con estrategias definidas a llevarse a cabo, a través de reuniones preliminares la administración de ECUACHEM Cía. Ltda. aprobó que se implementaran las siguientes estrategias propuestas por Stephanie Nolivos del presente informe y auditoría.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Control y verificación de la satisfacción del cliente por el producto y atención brindada.

Reducción de costos generales y administrativos por medio de tecnología avanzada, capacitación, prevención y control continuo.

Preparación y capacitación periódica enfocada a las metas y objetivos a alcanzar.

Instrucción y prevención continua de incidentes laborables por medio del establecimiento de conductas y normas.

Interrelación entre los departamentos de la compañía optimizando fuerzas y promoviendo una comunicación de gran nivel.

Acuerdos entre proveedores y clientes.

2.6 Principios y valores

Los principios y los valores de una empresa son elementos que guían la acción de la compañía y que son inculcados y valorados en la actuación de sus colaboradores.

Los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar

convencido de que actuar bajo ciertas normas de conducta será beneficioso para él y el grupo (NTN, 2011, pág. 2).

La empresa estudiada no tiene definidos sus valores organizacionales por lo que se procedió a proponerlos:

PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTOS

Excelencia

Superar nuestras metas es nuestro designio.

Aprendizaje

No nos limitamos con lo que sabemos nos preparemos cada día.

Innovación

Nos renovamos no solo para ser mejores sino para mejorar todo el entorno, adaptándonos a los cambios con flexibilidad.

Unidad

Practicamos una comunicación efectiva uniendo talento, fuerza, dones y valores que nos permitan llegar a los clientes de forma segura y confiable.

Responsabilidad

Realizamos cada acto conociendo las consecuencias que estos traerán y estamos comprometidos a afrontar los efectos.

Respeto

Apreciamos y valoramos a todo ser vivo del entorno estableciendo condiciones de equidad y justicia logrando una convivencia pacífica

Honestidad

Primamos con verdad e igualdad expresándonos con sinceridad en la relación con clientes, proveedores y terceros.

Ética

Mentemos un compromiso y conducta tanto moral como profesional en el día a día laborando en base a principios y valores que nos permitan mejorar.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis interno

La compañía ECUACHEM Cía. Ltda. no cuenta con un manual de procesos establecidos por lo cual se propone el establecimiento de los siguientes procesos.

3.1.1 Procesos en la empresa ECUACHEM Cía. Ltda.

Con el fin de determinar los procesos operativos, se procede a describir la cadena de valor de la empresa que se representa gráficamente en la figura 1:

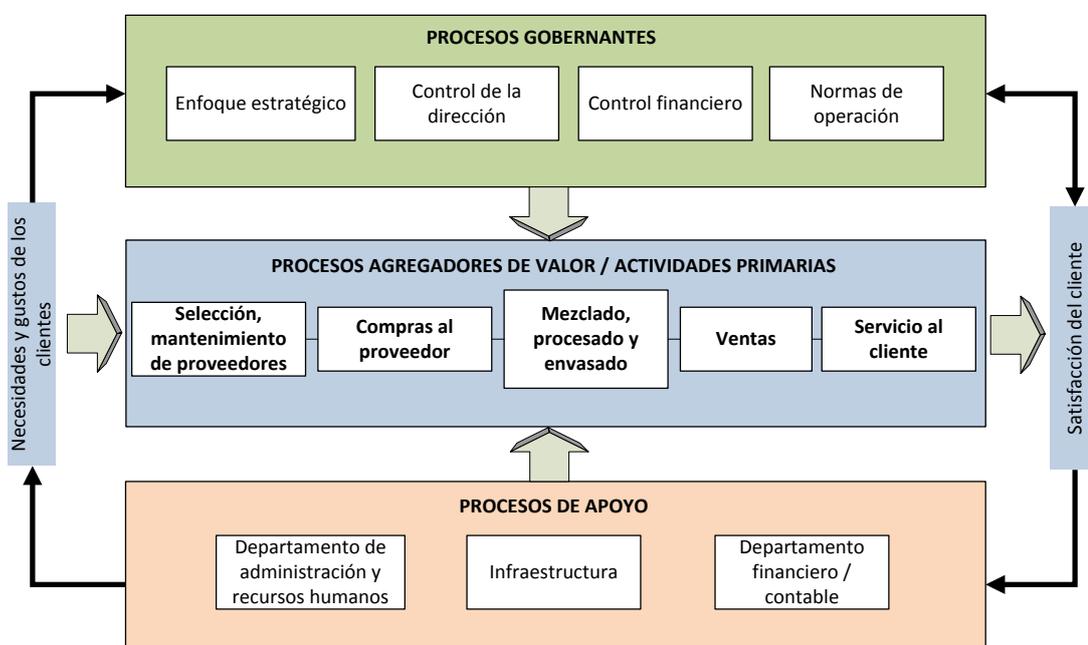


Figura 4. Cadena de valor de ECUACHEM Cía. Ltda.

Una vez que se ha establecido la cadena de valor, se describe a continuación la forma en la que se desarrollan los procesos dentro de la empresa:

- El departamento de ventas hace el contrato o venta con el cliente.
- Realiza la solicitud del pedido.
- Emite la información a los departamentos financieros y de producción.
- El departamento contable emite la factura, el departamento de crédito y cobranzas emite el respaldo del pago.
- En el departamento de fabricación se sigue los siguientes procesos
- Vestir y usar todos los implementos de protección todo el personal del departamento de producción.
- Recibir la materia prima donde se verifica que esté de acuerdo al pedido requerido.
- Ubicar la materia prima en el área de MATERIA PRIMA donde se cierra y asegura que no quede nada sin ser tapado de manera correcta.
- Recibir los requerimientos de producción del departamento de ventas.
- Identificar las cantidades necesarias a utilizar de cada líquido para la elaboración de lo solicitado
- Pesar y colocar las cantidades establecidas en el área de mezcla.
- Proceder a la preparación de los productos.
- Pasar al departamento de envasado los diversos productos
- Retirar de bodega los envases necesarios de acuerdo al pedido

- Envasar, sellar y etiquetar los productos.
- Entregar al área de despacho los productos.
- El área de despacho a su vez verifica de acuerdo al pedido que los productos cumplan con las características solicitadas.
- Indica al ayudante de entrega el pedido completo.
- El encargado de despacho le entrega la factura enviada por el departamento contable, solicitud de pedido al ayudante de entrega quien debe devolver al departamento de ventas los documentos firmados por el cliente.

3.1.1.1 Caracterización de los procesos

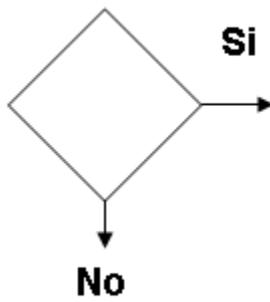
Para la presentación de los procesos operativos de ECUACHEM CÍA. LTDA. se usan imágenes estandarizada; cada símbolo normal de diagrama de flujo tiene un significado especial.



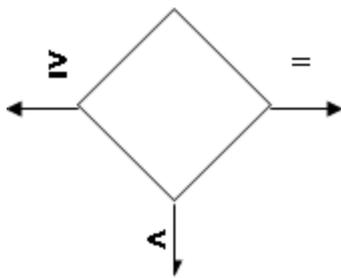
Expresa Inicio o Fin de un Programa.



Expresa operación algebraica o de Asignación.



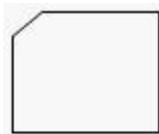
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica.



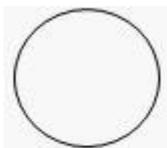
Expresa condición y acciones alternativas de una decisión numérica.



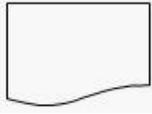
Entrada / Salida: Representa cualquier tipo de Fuente de entrada y salida



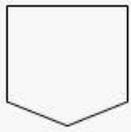
Entrada: Lectura de datos por tarjeta perforadas.



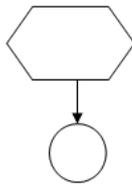
Conector dentro de página.



Representa resultado mediante un reporte impreso



Conector fuera de página.



Expresa operación cíclica repetitiva.



Expresa proceso de llamada a una subalterna.



Representa datos grabados en una cinta magnética.



Almacenamiento en línea Disco Magnético.

Antes de presentar el flujograma de cada uno de los procesos operativos de la cadena de valor, se muestran los componentes y la caracterización de los mismos con el fin de determinar de manera más exacta las entradas, las salidas y los principales elementos constitutivos.

Según lo definido en la cadena de valor, los procesos operativos de la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. son:

- Selección y mantenimiento de proveedores.
- Adquisición de materia prima
- Producción
- Venta
- Servicio al cliente (atención a quejas y sugerencias)



Figura 5. Caracterización del proceso de selección y mantenimiento de proveedores
Fuente: ECUACHEM S. A.

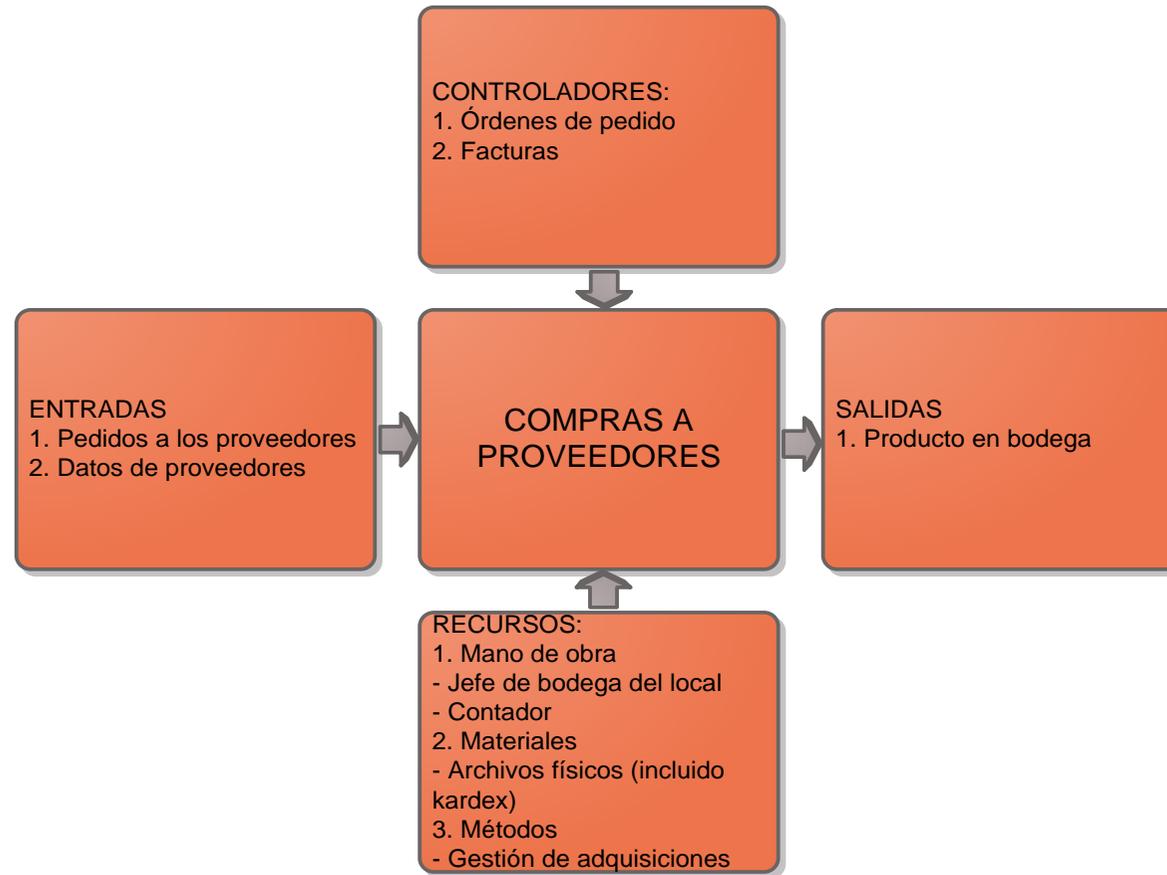


Figura 6. Caracterización del proceso de compras de materia prima
Fuente: ECUACHEM S. A.

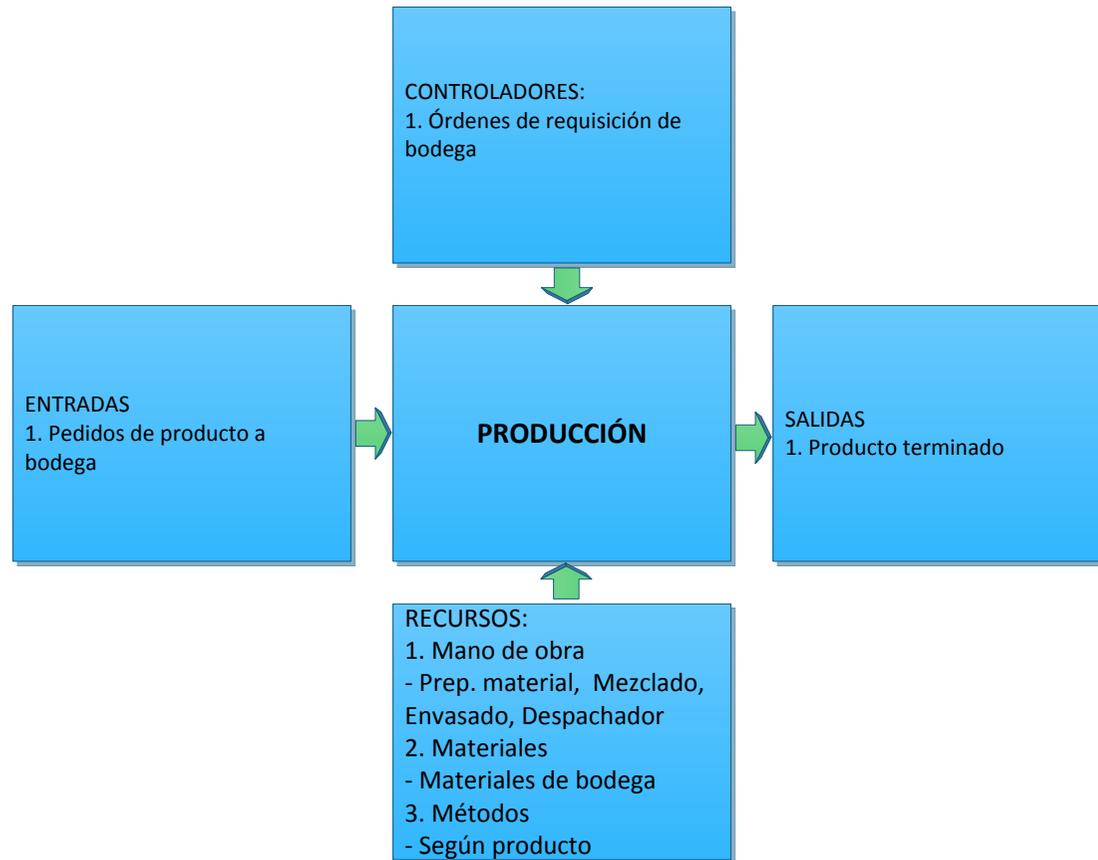


Figura 7. Caracterización del proceso de producción

Fuente: ECUACHEM S. A.

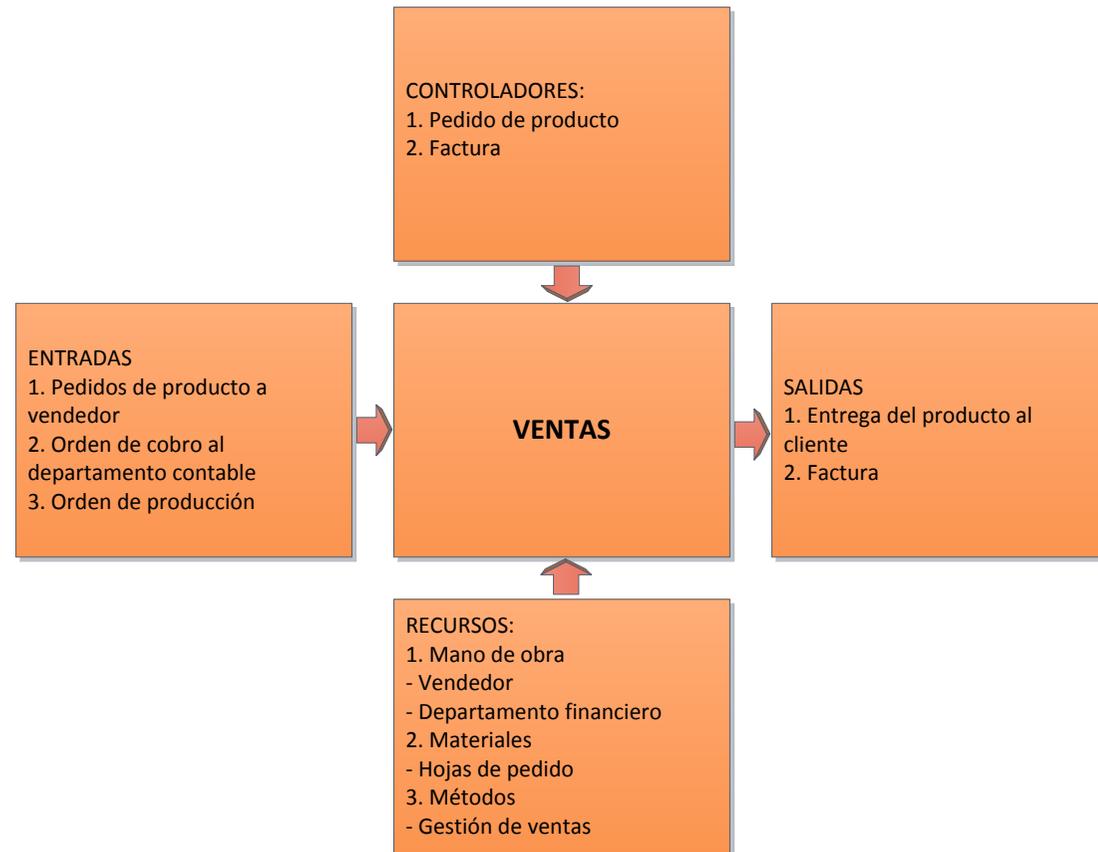


Figura 8. Caracterización del proceso de ventas

Fuente: ECUACHEM S. A.

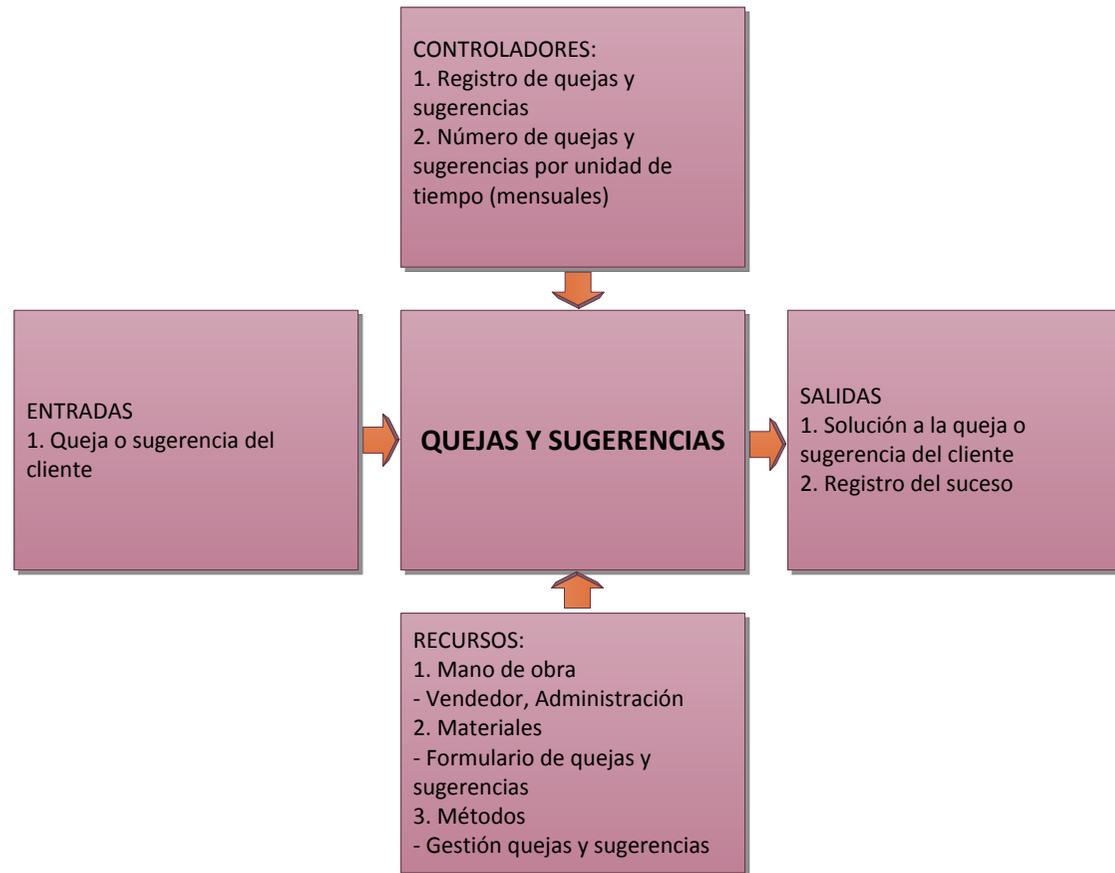


Figura 9. Caracterización del proceso de atención al cliente
Fuente: ECUACHEM S. A.

3.1.1.2 Flujogramas de los procesos

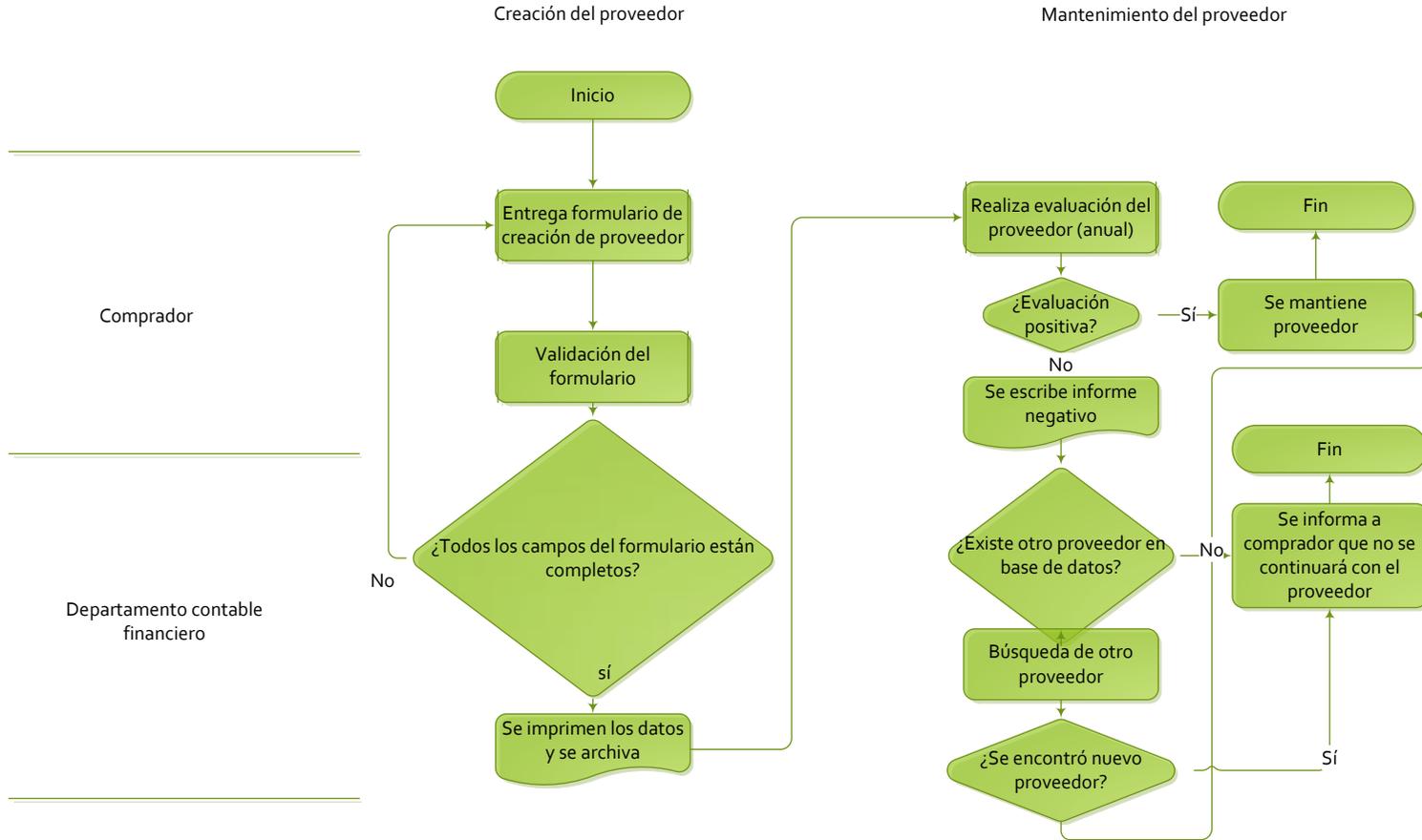


Figura 10. Flujograma del proceso de selección y mantenimiento de proveedores
 Fuente: ECUACHEM S. A.

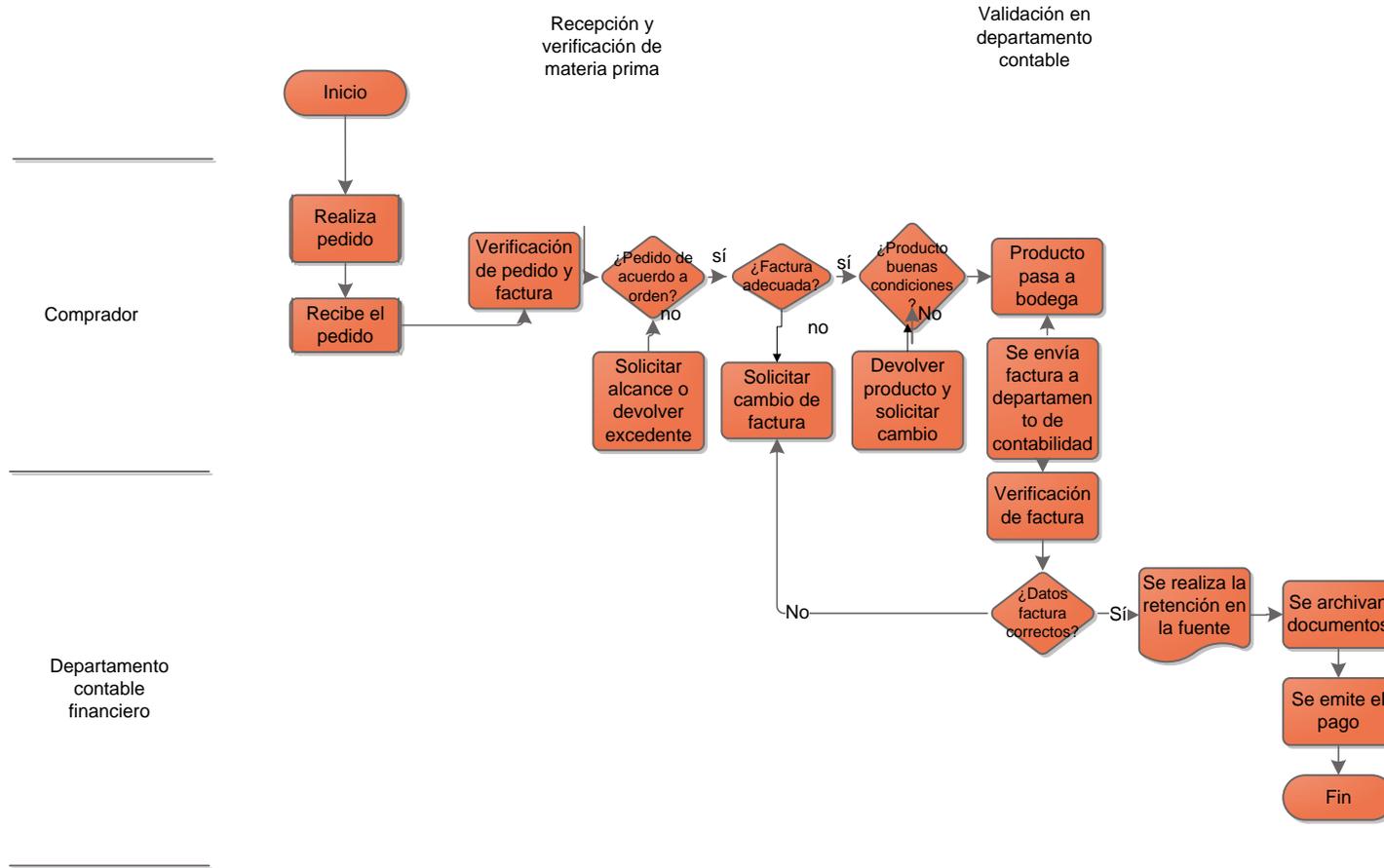


Figura 11. Flujograma del proceso de compra de materia prima
Fuente: ECUACHEM S. A.

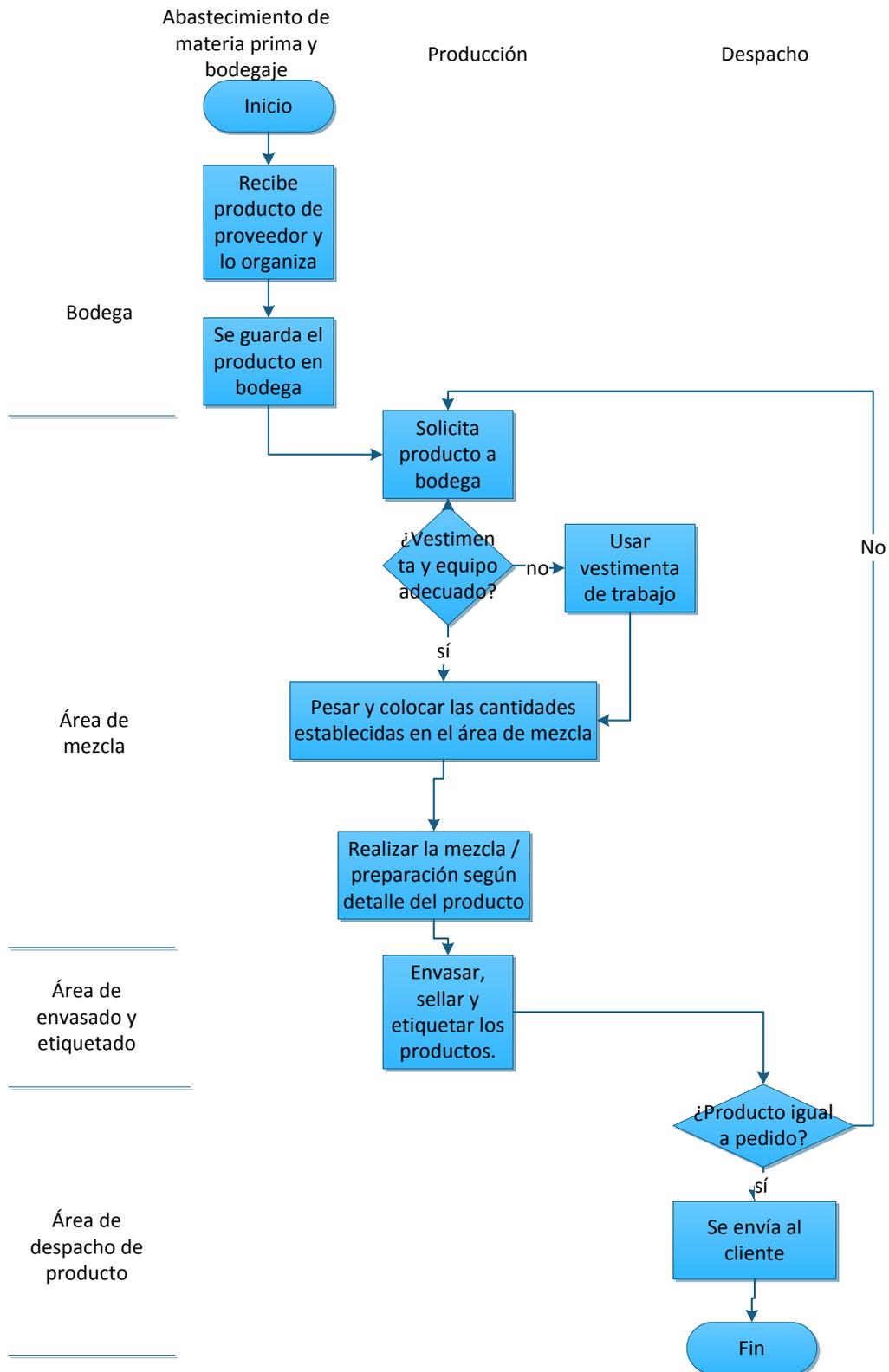


Figura 12. Flujograma del proceso de producción
Fuente: ECUACHEM S. A.

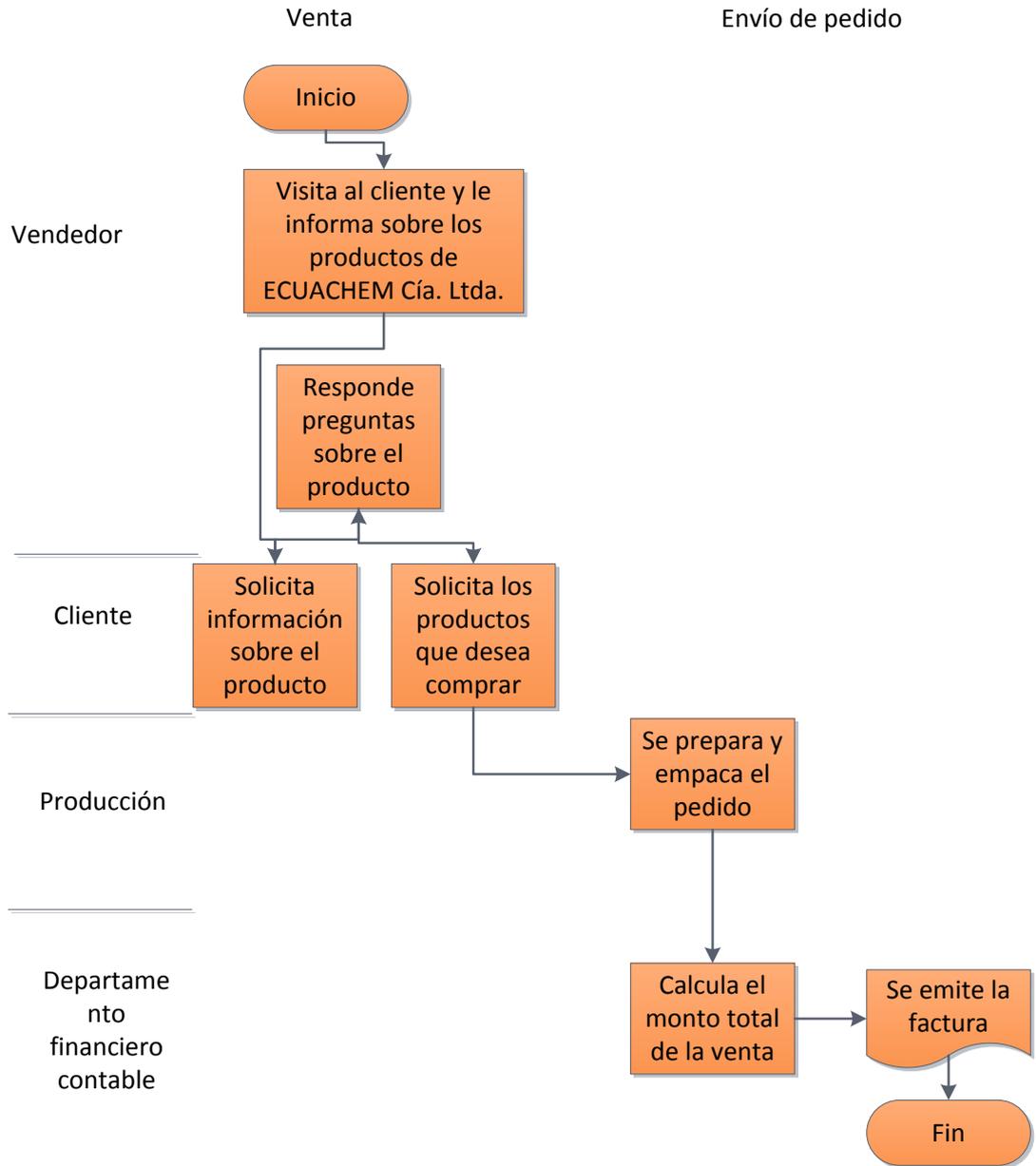


Figura 13. Flujograma del proceso de ventas
Fuente: ECUACHEM S. A.

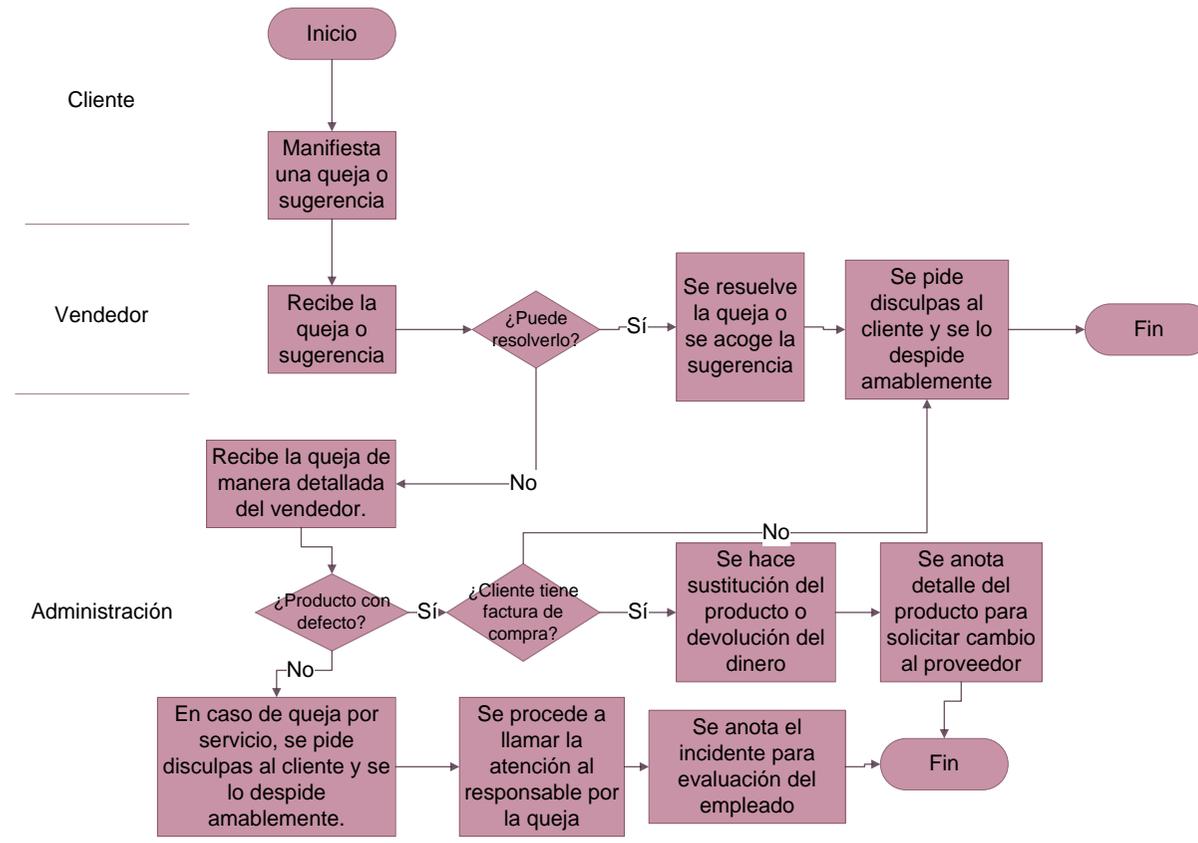


Figura 14. Flujograma del proceso de atención al cliente
 Fuente: ECUACHEM S. A.

3.2 Análisis externo

Cuando se habla de los factores externos, se refiere al macro y microambientes en los que se desenvuelve la empresa. El macro ambiente “constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta”; mientras que el microambiente determina “su entorno, sus productos y servicios” (Salón Hogar, 2013) en el mercado.

3.2.2 Influencias macroambientales

3.2.2.1 Factor político

El Ecuador se ha caracterizado de forma internacional por sus números cambios presidenciales en poco tiempo, si se hace un recuento de las presidencias de los últimos años se tiene:



Figura 15. Cronología de últimos cinco mandatos presidenciales

La inestabilidad pasada en la política ecuatoriana ha dado espacio actualmente a un gobierno mucho más consolidado que permite la implementación de políticas estables. No obstante, esta consolidación se ha dado en base a políticas económicas diversas que, en muchas ocasiones han dado pie a fuertes críticas, particularmente del sector importador.

ECUACHEM Cía. Ltda. debe atender principalmente a las políticas comerciales establecidas por el actual gobierno que, por su afán de dar oportunidades a la producción nacional, ha implementado una serie de barreras a los productos importados tanto arancelarias como no arancelarias, lo que es una ventaja para la compañía.

Adicionalmente, al laborar en un país con estabilidad política, esto le permite tomar decisiones con mayor precisión y cumplir sus objetivos sin mayores inconvenientes o sorpresas por factores políticos, otra ventaja que se tiene en la actualidad es contar con el presidente para el periodo 2013 al 2017, lo que garantiza que se mantengan dichas políticas.

Otros elementos del factor político que abonan a los objetivos de ECUACHEM Cía. Ltda. son:

- Creación y uso del portal de compras públicas, a través de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008), que permite a la empresa ofrecer sus productos en el sector público.
- Elaboración del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009) que establece, entre otras políticas públicas, que se busca “la satisfacción de las necesidades básicas, la consolidación de la

industria nacional y una inserción inteligente y soberana del Ecuador en el mundo” (SEMPLADES, 2009, pág. 87).

Como se puede observar, el factor político constituye, en las actuales circunstancias, un factor positivo para la empresa estudiada.

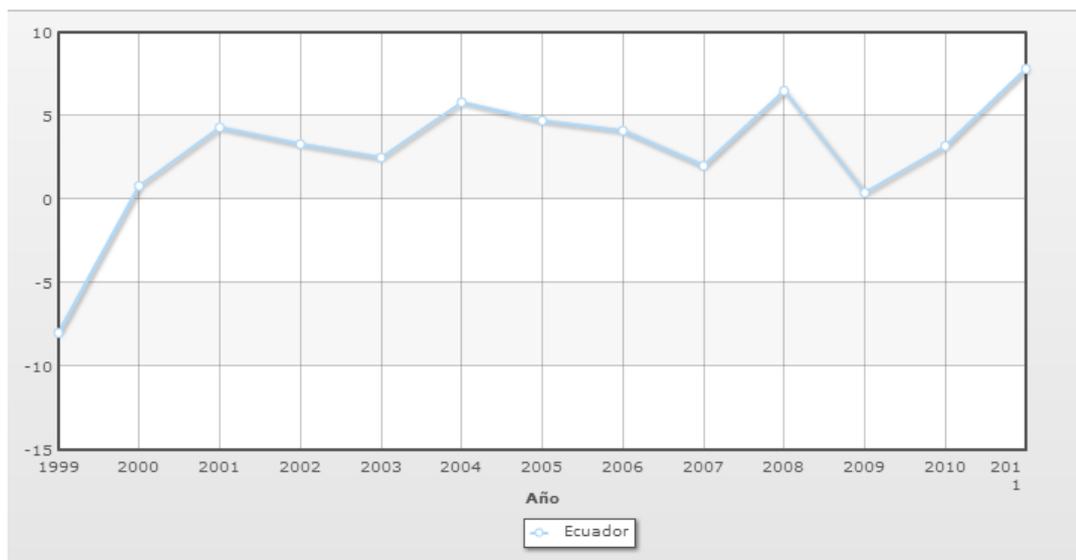
3.2.2.2 Factor económico

Producto Interno Bruto (PIB)

Este indicador económico permite realizar un diagnóstico situacional de la economía en el Ecuador. El PIB es “Es el valor de lo definido en dinero que refleja la producción de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo determinado” (E-conomic, 2013).

“El Gobierno ecuatoriano difundió su expectativa de que el Producto Interno Bruto se acerque a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%” (ANDES, 2013).

Los datos sobre el crecimiento del PIB muestran un avance sustantivo que ha sido sostenido desde 2009 (año en que ocurrió la crisis mundial de la economía). El siguiente gráfico muestra la evolución del PIB ecuatoriano hasta el año 2011:



Waiting

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	-8	0,8	4,3	3,3	2,5	5,8	4,7	4,1	2	6,5	0,4	3,2	7,8

Figura 16. Crecimiento del PIB ecuatoriano

Fuente: (Indexmundi, 2012)

Una mayor riqueza del país representa, al mismo tiempo, un crecimiento para su industria.

Para ECUACHEM Cía. Ltda. este elemento de análisis es muy positivo considerando que la industria de los químicos representa alrededor del 7% del PIB industrial del Ecuador (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2009, pág. 3).

Tasa de inflación

La tasa de inflación se define como la “variación porcentual de un índice de precios en un año dado” (Krugman & Wells, 2007, pág. 178). En los últimos años, gracias a la economía dolarizada del país, la inflación se ha mantenido en un solo dígito. A diciembre de 2013 la inflación anual se ubicó en 2,71 puntos (Banco Central del Ecuador, 2013), lo que es altamente beneficioso para la empresa y los consumidores ya que los precios no se incrementan abruptamente.

En la siguiente tabla y en la figura se presenta la evolución de la tasa de inflación mensual durante el año 2013 en el país:

Tabla 1. Tasa de inflación mensual durante el año 2013

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	0.20 %
Noviembre-30-2013	0.39 %
Octubre-31-2013	0.41 %
Septiembre-30-2013	0.57 %
Agosto-31-2013	0.17 %
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %
Febrero-28-2013	0.18 %
Enero-31-2013	0.50 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

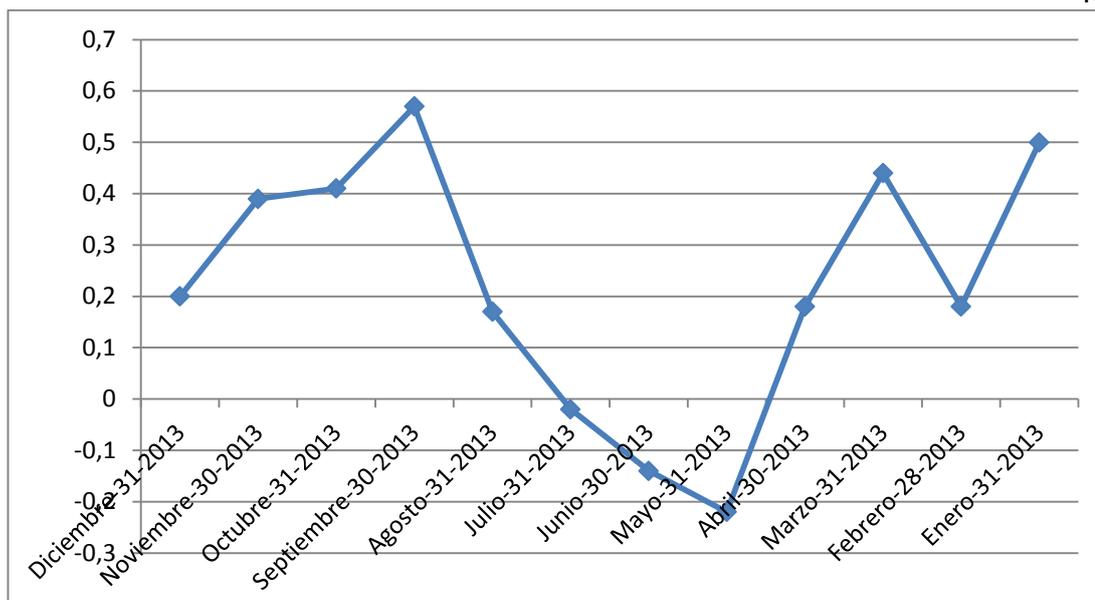


Figura 17. Evolución de la inflación mensual durante 2013

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Tasas de interés activa y pasiva

La tasa activa “es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las condiciones del Banco Central, cobran por los diferentes servicios de crédito a los usuarios de los mismo” (Hernández, 2006, pág. 322); mientras que la pasiva es “el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (Hernández, 2006, pág. 322).

El gobierno ecuatoriano ha implementado la política de determinar las tasas de interés activas y pasivas, razón por la que en el último año se ha mantenido en 8,17% la activa y 4,53% la pasiva (Banco Central del Ecuador, 2013).

Estos valores hacen que las actividades de financiamiento sean relativamente adecuadas para todo tipo de industrias, entre las que se encuentra ECUACHEM Cía. Ltda., por lo que se considera que este elemento es un factor externo positivo.

Riesgo país

El riesgo país es un indicador de la situación de un país evaluada por un número de empresas especializadas (Banco Central del Ecuador, 2013).

Al momento, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2013), el riesgo país se ubica en 592 puntos al 27 de enero de 2014. A continuación se presenta la evolución de este indicador económico durante los últimos 30 días:

Tabla 2. Evolución del riesgo país, de 29 de diciembre de 2013 a 27 de enero de 2014

FECHA	VALOR
Enero-27-2014	592.00
Enero-26-2014	592.00
Enero-25-2014	592.00
Enero-24-2014	592.00
Enero-23-2014	578.00
Enero-22-2014	561.00
Enero-21-2014	565.00
Enero-20-2014	565.00
Enero-19-2014	565.00
Enero-18-2014	565.00
Enero-17-2014	565.00
Enero-16-2014	564.00

Enero-15-2014	564.00
Enero-14-2014	567.00
Enero-13-2014	569.00
Enero-12-2014	568.00
Enero-11-2014	568.00
Enero-10-2014	568.00
Enero-09-2014	550.00
Enero-08-2014	550.00
Enero-07-2014	554.00
Enero-06-2014	555.00
Enero-05-2014	528.00
Enero-04-2014	528.00
Enero-03-2014	528.00
Enero-02-2014	530.00
Enero-01-2014	530.00
Diciembre-31-2013	530.00
Diciembre-30-2013	532.00
Diciembre-29-2013	531.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Este valor elevado representa una amenaza para la inversión, lo que se constituye en un elemento adverso para las operaciones de la industria y, particularmente, de la empresa estudiada.

3.2.2.3 Factor social

Uno de los elementos que más afecta, positiva o negativamente a toda la industria en el Ecuador, en la que se desenvuelve ECUACHEM Cía. Ltda. es el nivel de ingresos y el nivel de desempleo en el país, ya que se traduce en la capacidad de compra de los productos que expende la empresa estudiada.

En cuanto a los salarios en el país, la política ha sido controlar los salarios mínimos e implementar el denominado salario de la dignidad que se revisa cada año entre empleadores, empleados y el gobierno central. Para el año 2014, los salarios mínimo y digno son de \$340 mensuales y \$397 respectivamente (Enríquez, 2013).

Con relación a los niveles de desempleo en el Ecuador, estos se han reducido en los últimos tres años según datos del Banco Central del Ecuador (2013), registrando en los dos primeros trimestres del año 2013 porcentajes de 4,64% y 4,89% de desempleo. No obstante, los niveles de subempleo son altos, ubicándose en junio de 2013 en una tasa de 56,39% de la PEA (población económicamente activa) (INEC, 2013, pág. 2). Se muestra a continuación la evolución del desempleo y subempleo desde 2007.

Tabla 3. Evolución del desempleo, subempleo y ocupación plena en Ecuador, diciembre 2007 – diciembre 2013

TASA DE DESEMPLEO

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
NACIONAL URBANO RURAL	5,00%	5,22%	5,95%	6,47%	6,20%	5,02%	5,02%	4,21%	4,11%	4,12%	3,91%	4,15%
QUITO	6,09%	5,91%	5,88%	6,08%	6,72%	4,33%	3,81%	4,33%	4,36%	4,44%	4,44%	4,04%
GUA YAQUIL	7,04%	8,70%	9,48%	11,71%	8,99%	7,61%	9,63%	5,93%	6,31%	5,54%	5,97%	5,74%
CUENCA	4,90%	4,63%	4,39%	4,68%	4,03%	2,55%	3,63%	3,91%	3,43%	3,69%	4,52%	3,68%
MACHALA	3,54%	6,51%	8,70%	8,39%	5,42%	4,33%	6,86%	4,59%	4,67%	4,40%	3,68%	3,83%
AMBATO	6,54%	4,23%	3,75%	3,87%	3,26%	3,24%	3,89%	2,33%	3,45%	3,35%	4,53%	3,39%

TASA DE SUBEMPLEO BRUTA

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
NACIONAL URBANO RURAL	58,68%	57,85%	57,20%	59,40%	59,16%	56,23%	56,61%	54,26%	53,29%	50,90%	56,39%	52,49%
QUITO	35,45%	36,36%	40,51%	39,76%	37,19%	31,78%	33,07%	35,32%	33,52%	26,29%	34,15%	29,93%
GUA YAQUIL	48,31%	46,78%	45,26%	46,57%	47,68%	44,16%	42,93%	39,53%	36,69%	34,21%	44,86%	41,11%
CUENCA	39,32%	34,89%	34,66%	38,81%	46,83%	37,74%	43,57%	33,77%	36,02%	30,69%	31,55%	31,68%
MACHALA	56,91%	51,78%	46,54%	52,93%	56,20%	51,59%	44,05%	41,45%	41,74%	38,45%	44,27%	40,25%
AMBATO	49,64%	51,19%	48,32%	54,20%	53,89%	46,13%	45,80%	40,28%	43,44%	37,89%	52,28%	48,54%

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
NACIONAL URBANO RURAL	35,29%	36,00%	36,61%	32,17%	33,32%	37,90%	37,44%	40,94%	41,20%	42,79%	38,35%	43,15%
QUITO	56,54%	56,49%	52,67%	42,61%	52,64%	59,51%	57,79%	58,84%	54,70%	58,69%	57,37%	65,29%
GUA YAQUIL	43,48%	44,01%	45,20%	40,97%	40,20%	47,68%	46,95%	53,48%	55,70%	58,09%	46,10%	53,10%
CUENCA	54,23%	59,69%	60,81%	54,88%	48,59%	59,55%	52,63%	61,90%	59,66%	64,73%	63,65%	64,65%
MACHALA	38,45%	41,47%	44,59%	37,88%	36,30%	44,08%	48,53%	53,37%	53,38%	56,00%	48,91%	55,83%
AMBATO	42,36%	42,73%	47,63%	38,08%	42,08%	50,11%	50,31%	56,50%	52,28%	54,46%	39,74%	47,98%

Fuente: (INEC, 2013)

Los elementos mencionados son, de manera general, positivos para las actividades industriales de ECUACHEM Cía. Ltda. debido a que se observa que hay una mayor capacidad adquisitiva de la población y se proyecta un incremento en las ventas.

3.2.2.4 Factor tecnológico

En la actualidad, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) ha delimitado la capacidad de éxito y fracaso en la industria, de cualquier tipo. Esto se percibe no solamente en el aumento de productividad derivado de la inclusión de nuevos elementos tecnológicos sino de las posibilidades de comunicación con los públicos meta.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “la utilización de Internet en Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% de ecuatorianos que utilizaron Internet en el 2010 frente al 25,7% del 2008” (INEC, 2012, pág. 1). Esto muestra que existe un crecimiento lento del acceso a Internet y otras tecnologías digitales.

Además de lo señalado, se estima que el desarrollo tecnológico es un elemento sustancial de la competitividad de una industria y, en última instancia, de un Estado. Por esta razón, es importante determinar el grado de desarrollo tecnológico en conjunto con el nivel de competitividad. En la tabla se muestra el nivel de competitividad de los países latinoamericanos estimados por el instituto ADEN:

Tabla 4. Ranking competitividad América Latina, abril 2013

	Puntaje sobre un total de 100 puentos posibles	Puntaje Base = 100 al Nro 1
1 Chile	82	100
2 Panamá	77,2	94
3 Costa Rica	74,1	90
4 Uruguay	73,1	89
5 México	71	87
6 Brasil	70,6	86
7 Perú	68,8	84
8 Colombia	68,2	83
9 Argentina	64,5	79
10 Ecuador	64,5	79
11 El Salvador	63,6	77
12 Paraguay	61,9	76
13 Guatemala	60,5	74
14 Honduras	60,4	74
15 Rep. Dominicana	59,4	72
16 Nicaragua	59,3	72
17 Venezuela	57,1	70
18 Bolivia	56,4	69

Fuente: (Instituto de competitividad ADEN, 2013)

El organismo que realizó este ranking también muestra los componentes de su investigación, entre los que se encuentra el desarrollo tecnológico. A continuación se presentan los resultados:

	COBERTURA NB	INSTITUCIONALES	INFRAESTRUCTURA	ESTABILIDAD MACRO	SALUD	EDUCACIÓN	EXPECTATIVAS POBLACIÓN	COMPETENCIA MERCADOS	EFIC. RELACIONES LABORALES	ACCESO A TECNOLOGÍA
Maximo Posible	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Argentina	10.3	6.7	7.9	3.8	9.3	11.4	2.1	2.7	4.5	5.8
Bolivia	7.8	7.2	6.2	5.4	6.4	9.1	4.6	2.8	4.6	2.2
Brasil	10.4	8.4	9.9	5.9	8.6	10.1	4.5	2.9	5.3	4.4
Chile	11.6	10.3	9.2	8.1	10.6	11.3	5.6	4.4	6.0	5.0
Colombia	9.2	7.7	7.9	6.7	8.9	10.0	4.3	3.9	5.6	4.0
Costa Rica	10.5	10.0	8.4	5.2	11.2	10.8	4.4	4.1	5.6	3.7
Rep Dominicana	8.5	7.3	6.1	5.2	7.5	8.8	2.8	4.1	5.1	4.2
Ecuador	9.9	6.8	6.6	7.4	8.4	9.6	4.7	2.8	4.2	4.0
El Salvador	8.4	7.5	6.3	8.1	7.8	8.2	3.8	4.3	5.7	3.6
Guatemala	8.3	7.4	6.1	5.7	7.2	8.2	3.9	4.4	5.0	4.3
Honduras	8.0	7.1	6.8	5.5	7.7	8.9	3.8	3.7	5.1	3.7
México	10.0	7.8	7.5	6.8	8.9	10.8	4.9	3.9	6.2	4.2
Nicaragua	7.2	7.3	8.2	5.1	7.9	9.0	4.0	3.6	4.5	2.6
Panamá	9.6	7.8	9.5	8.0	9.4	10.7	5.3	4.2	5.6	7.0
Paraguay	8.5	7.3	6.4	5.8	7.6	9.6	4.6	3.8	4.8	3.5
Perú	9.0	8.1	7.2	6.5	8.2	10.4	5.5	4.1	6.0	3.8
Uruguay	10.7	10.5	7.7	5.3	10.8	10.7	3.9	3.5	5.6	4.4
Venezuela	9.7	6.2	7.0	3.9	7.8	10.2	3.1	2.1	3.3	3.8
PROMEDIO	9.3	7.9	7.5	6.0	8.6	9.9	4.2	3.6	5.1	4.1

Figura 18. Componentes de medición de la competitividad

Fuente: (Instituto de competitividad ADEN, 2013)

En virtud de lo expuesto, el factor tecnológico disponible en Ecuador se constituye en una amenaza para las operaciones de ECUACHEM Cía. Ltda.

3.2.2.5 Factor legal

Actualmente el país cuenta con diversas leyes; entre las principales que afectan las actividades de ECUACHEM Cía. Ltda. están:

- Constitución de la República;
- Ley de Compañías;
- Código del Trabajo;
- Ley de Seguridad Social;
- Ley de Régimen Tributario;
- Código Civil; entre otras.

Por otra parte, la Asociación Latinoamericana de Integración determina como productos sujetos a la emisión de una autorización previa a los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos excepto gas licuado de petróleo y gas natural licuado emitida por el Ministerio de Energía y Minas a solicitud de las comercializadoras autorizadas. La Dirección Nacional de Hidrocarburos determinará los volúmenes de los productos a importar en

base a la inversión y participación en el mercado nacional de las empresas interesadas, por lo cual ECUACHEM Cía. Ltda. necesita que existan empresas interesadas en los productos a importar para su producción y cumplir con los requerimientos que los diversos entes requieren.

Entre estos entes está el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (**Consep**) quienes determinan los requisitos para calificarse e incluirse como personas jurídicas que realicen actividades relacionadas con la producción y comercialización de las sustancias sujetas a fiscalización además existen constantes controles e inspecciones a la compañía.

Debido a que la materia prima que ocupa ECUACHEM Cía. Ltda. para la realización de sus productos es también utilizada para la producción está dentro del listado de sustancias estupefacientes y psicotrópicas siempre se verá controlado su uso, el decreto ejecutivo del 11 de enero 2013, es uno de los últimos que presentó la presidencia de la República donde establece como tercer punto la coordinación para generar más políticas evitando la mala utilización de precursores químicos, agentes microbiales, biológicos o toxinas por lo cual implica para ECUACHEM Cía. Ltda. mayor control y actividades de inspección para cumplir con todo lo que las normativas del país establecen.

3.2.3 Influencias microambientales

3.2.3.1 Competencia

La competencia de los productos que ofrece ECUACHEM Cía. Ltda. está constituida por empresas nacionales y del exterior que producen y expenden productos químicos para diversos usos, especialmente de limpieza y cuidado.

Entre las más grandes empresas de este tipo se encuentran Quifatex S. A., Poliquim S. A. y Quimiser S. A. que se constituyen en competidores directos de la empresa estudiada. Cabe recalcar que Quifatex S. A., aunque también tiene un componente industrial, se especializa en la representación de marcas extranjeras en el Ecuador (Quifatex S. A., 2013).

3.2.3.2 Proveedor

Los proveedores de ECUACHEM Cía. Ltda. son empresas ecuatorianas con las cuales la organización estudiada presenta buenas relaciones y un excelente nivel de negociación. Los proveedores entregan a ECUACHEM Cía. Ltda. las materias primas (disolventes, preservantes, alcohol, amoníaco, etc.) para la elaboración de los productos.

3.2.3.3 Clientes

Como se ha mencionado previamente, ECUACHEM Cía. Ltda. cuenta con un diverso grupo de clientes de varios tamaños que se han mantenido

fieles a la marca por la atención y el servicio postventa que ofrece la empresa estudiada.

La fuerza de ventas de ECUACHEM Cía. Ltda. ha realizado una labor eficiente de expansión de la cartera de clientes. Esta diversificación permite altos niveles de negociación con los clientes.

3.2.2.4 Precios

Los productos fabricados y distribuidos por ECUACHEM Cía. Ltda. son de una excelente relación calidad-precio, por lo que se considera que sus precios son altamente competitivos en el mercado.

Lo anterior se ve favorecido por las barreras arancelarias de productos terminados competidores o sustitutos de los que produce la empresa estudiada.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 Generalidades

La auditoría es la acción que realiza un profesional especializado de comprobar que las actividades de contabilidad y de gestión se realizan conforme a ciertas normas aceptadas o implementadas.

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

A lo largo de los años la auditoría ha sufrido cambios, uno de los más comunes se da por los avances tecnológicos, mejorando los resultados en tiempo y seguridad, pero estos a su vez necesitan nuevos tipos de verificaciones, sin embargo la auditoría de gestión ha conservado sus bases que son desde tiempos muy remotos enfocados a la revisión y verificación de los procesos para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía que con los que se manejan los recursos disponibles y se alcanzan los objetivos deseados por la entidad.

Dentro de la auditoría se parte de ciertas hipótesis como que los estado financieros están elaborados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, que existe aplicación total del marco legal vigente, etc. La tarea del auditor (o del equipo de auditores) es comprobar esta hipótesis.

La labor del auditor se fundamenta en valores como: conciencia y juicio morales, voluntad, conocimiento crítico, sensibilidad, etc.; “la auditoría tiene un valor ético y moral” (Téllez, 2004, pág. 2) que no puede estar separado de los valores del propio auditor.

4.1.1 Importancia

Toda empresa tiene diversos procesos que requieren de una labor de control para garantizar la óptima utilización de los recursos. Este control es realizado por el auditor, quien está preparado para realizar un examen crítico, sistemático y detallado con técnicas específicas en el cual analizará de forma global a la entidad y sabrá dónde tendrá mayor análisis para mejorar la productividad de la empresa.

La importancia de la auditoría de gestión para la empresa se verifica porque permite:

- Identificar los riesgos de la empresa
- Detectar sus vulnerabilidades
- Otorgar confianza a los directivos, integrantes y clientes
- Prevenir errores y fraudes
- Proporcionar una mejora continua a la Compañía (Profit Strategy Group, 2013).

Para complementar lo señalado, se presenta los objetivos de la auditoría que son:

- a) Proporcionar a la dirección y a los propietarios estados financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.
- b) Proporcionar asesoramiento a la gerencia y a los responsables de las distintas áreas acerca de sistemas contables y financieros, procedimientos de control, etc.
- c) Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- d) Sirve como punto de partida para las negociaciones de compraventa de acciones.
- e) Libera a la gerencia de responsabilidades de gestión.
- f) Reduce y controla riesgos tanto por accidentes como por fraude.
- g) Sirve de base objetiva para la determinación de gravámenes fiscales (Madariaga, 2004, pág. 19).

4.1.2 Normativa

En el Ecuador existen normas para el control de gestión basadas en principios que rigen y orientan trabajos de auditoría en los análisis: estadísticos, de actividades económicas, operativos y administrativos.

Las normas que rigen en Ecuador son:

- a) **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA):** El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento

(Internacional Auditing and Assurance Standards Board – IAASB) emite las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs o ISA en inglés), que es un conjunto de normas utilizado para realizar reportes acerca de la confiabilidad de información que se ha construido bajo normas de contabilidad. También emite Estándares Internacionales para trabajos de aseguramiento (ISAE), Control de Calidad (ISQC), y servicios relacionados (ISRS) (Auditool, 2013).

“El propósito de este documento es describir el marco de referencia dentro del cual se emiten las NIAs en relación a los servicios que pueden ser desempeñados por los auditores” (Comité Internacional de Normas de Auditoría, 2006).

Las Normas Internacionales de Auditoría están dirigidas principalmente a auditorías de estados financieros; sin embargo, elementos como las responsabilidades (NIAs 200), planeación (300), control interno (400), evidencia de auditoría (500) y otros, aportan significativamente a procesos de auditoría en general. Estos elementos serán mencionados durante el presente capítulo referido a la metodología para la labor de auditoría.

Las NIA se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

- **100 – 199 Asuntos Introductorios**
 - 100 Contratos de Aseguramiento
 - 120 Marco de Referencia de las Normas Internacionales de Auditoría

- **200 – 299 Responsabilidades**
 - 200 Objetivos y Principios Generales que Rigen una Auditoría de Estados Financieros
 - 210 Términos de los Trabajos de Auditoría
 - 220 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría
 - 230 Documentación
 - 240 Responsabilidad del Auditor de Considerar el Fraude y Error en una Auditoría de Estados Financieros
 - 250 Consideración de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros
 - 260cComunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Mando
- **300 – 399 Planeación**
 - 300 Planeación
 - 310 Conocimiento del negocio
 - 320 Importancia relativa de la auditoría
- **400 – 499 Control Interno**
 - 400 Evaluación de riesgos y control interno
 - 401 Auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizado.
 - 402 Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios
- **500 – 599 Evidencia de Auditoría**
 - 500 Evidencia de auditoría

- 501 Evidencia de auditoría – Consideraciones adicionales para partidas específicas
- 505 Confirmaciones externas
- 510 Trabajos iniciales – Balances de apertura
- 520 Procedimientos analíticos
- 530 Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas
- 540 Auditoría de estimaciones contables
- 545 Auditoría de mediciones y revelaciones hechas a valor razonable
- 550 Partes relacionadas
- 560 Hechos posteriores
- 570 Negocio en marcha
- 580 Representaciones de la administración
- **600 – 699 Uso del Trabajo de Otros**
 - 600 Uso del trabajo de otro auditor
 - 610 Consideración del trabajo de auditoría interna
 - 620 Uso del trabajo de un experto
- **700 – 799 Conclusiones y Dictamen de Auditoría**
 - 700 El dictamen del auditor sobre los estados financieros
 - 710 Comparativos
 - 720 Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados
- **800 – 899 Áreas Especializadas**

- 800 El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial
- 810 El examen de información financiera prospectiva
- **900 – 999 Servicios Relacionados**
 - 910 Trabajos para revisar estados financieros
 - 920 Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera
 - 930 Trabajos para compilar información financiera
- **1000 – 1100 Declaraciones Internacionales de Auditoría**
 - 1000 Procedimiento de confirmación entre bancos
 - 1001 Ambientes de CIS – Microcomputadoras independientes
 - 1002 Ambientes de CIS – Sistema de computadoras en línea
 - 1003 Ambientes de CIS – Sistemas de base de datos
 - 1004 La relación entre supervisores bancarios y auditores externos
 - 1005 Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas
 - 1006 La auditoría de bancos comerciales internacionales
 - 1008 Evaluación del riesgo y el control interno – Características y consideraciones del CIS
 - 1009 Técnicas de auditoría con ayuda de computadora
 - 1010 La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros
 - 1012 Auditoría de instrumentos financieros derivados

- b) NORMAS RELATIVAS AL TRABAJO:** Estas normas se relacionan con el proceso del trabajo de auditoría, dando lineamientos acerca de la planeación, el análisis de estados financieros, acciones, obtención de evidencia, papeles de trabajo, etc.

Las normas relativas al trabajo son:

- **Planeación y supervisión**
- **Estudio y evaluación del control interno**
- **Obtención de evidencia suficiente y competente**

Las normas relativas al trabajo de auditoría serán tratadas y clasificadas dentro de la metodología que se aplicará para el presente trabajo práctico, por considerárselas como elementos fundamentales en el trabajo del auditor.

- c) NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA:** Las Normas Ecuatorianas de Auditoría se fundamentan en las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y contienen los principios básicos y los procedimientos que se deben llevar a cabo para la labor de auditoría en Ecuador.

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría se encuentran divididas en una introducción y 31 normas que abarcan desde el objetivo de la auditoría hasta el dictamen del auditor (Colegio de Contadores

Bachilleres y Públicos del Guayas, 1999). Como en las otras normas revisadas, se hace hincapié en la auditoría financiera pero se establece que sus procesos pueden aplicarse a cualquier tipo.

La estructura de las NEA es la siguiente:

1.- Normas Relacionadas con el Auditor Gubernamental

- A.G.1. Requisitos Mínimos del Auditor Gubernamental.
- A.G.2. Cuidado y Esmero Profesional del Auditor Gubernamental.
- A.G.3. Responsabilidad de la Función del Auditor.
- A.G.4. Entrenamiento Técnico y Continuo.
- A.G.5. Participación de Profesionales y/o Especialistas en Gubernamental.
- A.G.6. Independencia del Audito
- A.G.7. Confidencialidad del Trabajo de Auditoría.
- A.G.B. Control de Calidad de la Auditoría Gubernamental.

2.- Normas Relacionadas con la Planificación de la Auditoría Gubernamental.

- P.A.G.1.- Planificación Anual de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.2.- Planificación de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.3.- Designación del Equipo de Auditoría.
- P.A.G.4.- Planificación Preliminar de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.5.- Planificación Específica de la Auditoría Gubernamental.

- P.A.G.6.- Evaluación del Riesgo.
- P.A.G.7.- Estudio y Evaluación del Control Interno.
- P.A.G.8.- INFORME de Planeamiento de la Auditoría Gubernamental.
- P.A.G.9.- Comprensión Global de los Sistemas de Información Computarizados.

3.- Normas Relativas con la Ejecución de la Auditoría Gubernamental

- E.A.G.1.- Programas de Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.2.- Materialidad en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.3.- Evaluación del Cumplimiento de las Disposiciones Legales y Reglamentarias.
- E.A.G.4.- Papeles de Trabajo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.5.- Evidencia Suficiente, Competente y Relevante.
- E.A.G.6.- El Muestreo en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.7.- Fraude y Error.
- E.A.G.8.- Verificación de Eventos Subsecuentes en la Auditoría Gubernamental.
- E.A.G.9.- Comunicación de Hallazgos de Auditoría.
- E.A.G.10.- Supervisión del Trabajo de Auditoría Gubernamental.

4.- Normas Relativas al Informe de la Auditoría Gubernamental

- I.A.G.1.- Informe de Auditoría Gubernamental.

- I.A.G.2.- Contenido y Estructura del Informe de Auditoría Gubernamental.
- I.A.G.3.- Convocatoria a la Conferencia Final.
- I.A.G.4.- Oportunidad en la Comunicación de Resultados.
- I.A.G.5.- Presentación del Informe de Auditoría Gubernamental.
- I.A.G.6.- Aplicación de Recomendaciones.

d) NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA): Son un conjunto de principios y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte del profesional auditor tanto de estados financieros como de procesos.

Estas normas tienen un nivel superior ya que introducen el elemento relacionado al aseguramiento concerniente al riesgo de auditoría pero que continúa hasta la planeación y concluye con el informe. El aseguramiento “proporciona de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos” (Reyes, 2012).

Las normas, además de incluir a las NIA, se encuentran divididas en:

- **Normas relacionadas con la Auditoría de Estados Financieros**
- **Normas relacionadas con Calidad y Ética**

- e) **NORMAS DE CALIDAD ISO:** La Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) es una entidad creada en 1947 y que en la actual agrupa a organismos de normalización de 164 países, con la finalidad de promover el desarrollo de normas internacionales en diversas áreas como fabricación, prestación de servicios, normas ambientales, atención a quejas, etc.

La organización, con su secretaría en Ginebra, Suiza, publica de manera periódica las normas a ser seguidas por las empresas con el objeto de orientar, coordinar, simplificar y unificar las actividades.

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que busca la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actualmente vigente es ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad (Fernández, 2013).

ISO 9001, se encuentra estructurada de la siguiente forma:

1 Objeto y campo de aplicación

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Aplicación

2 Referencias normativas

3 Términos y definiciones

4 Sistema de gestión de la calidad

- 4.1 Requisitos generales

- 4.2 Requisitos de la documentación

5 Responsabilidad de la dirección

- 5.1 Compromiso de la dirección
- 5.2 Enfoque al cliente
- 5.3 Política de la calidad
- 5.4 Planificación
- 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 5.6 Revisión por la dirección

6 Gestión de los recursos

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.2 Recursos humanos
- 6.3 Infraestructura
- 6.4 Ambiente de trabajo

7 Realización del producto

- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
- 7.3 Diseño y desarrollo
- 7.4 Compras
- 7.5 Producción y prestación del servicio
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

8 Medición, análisis y mejora

- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.3 Control del producto no conforme

- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora

Existen más normas que son ampliamente extendidas para diversos elementos de las empresas como las normas OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) desarrollado por el Instituto Británico de Estandarización, las normas Cobit para auditoría de procesos informáticos, o las normas INEN, en Ecuador.

4.2 Fases de la auditoría

4.2.1 Fase I - Planificación

4.2.1.1 Planificación preliminar

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto. “Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo” (IAASB, 1999).

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el

que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

La planificación preliminar que se desarrolló en el presente trabajo de auditoría se realizó con los siguientes modelos de notificación de comienzo de auditoría (figura 19), programa de planificación preliminar (figura 20) y modelo de papel de trabajo de planificación preliminar (figura 21):

Nolivos 
Auditores

Quito, XXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el oficio N° XXXX del XXXXXXXXXXXXXXXX, en el cual se aprobó la tesis de titulación sobre la auditoría de gestión de la entidad que usted dirige, notifico a usted que se iniciará la Auditoría de Gestión en XXXXXXXXXXXXXXXX., por el período comprendido entre el XXXXXXXXXXXXXXXX y el XXXXXXXXXXXXXXXX.

El objetivo general del examen es:

- XX

Para esta acción de control, el equipo de auditores estará conformado por XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, auditora de gestión; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
SUPERVISOR

Figura 19. Modelo de notificación de comienzo de auditoría

El modelo de carta se envía al gerente de la empresa con la finalidad de que conozca acerca del inicio del trabajo, los involucrados y que tome las medidas pertinentes de información a las personas que facilitarán el trabajo del auditor.

XXXXXXXXXX
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO XXXXXXXX AL XXXXXXXXX

PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

N°	PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR

ELABORADO POR:

SUPERVISADO POR

Figura 20. Modelo de programa de planificación preliminar

El programa de planificación preliminar, como ya se ha mencionado, explica los procedimientos aplicados y la referencia de papel de trabajo que lo justifica.

Nolivos 
Audidores

XXXXXXXXXXXXX.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO XXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXX
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA

A1

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
Marcas:			ELABORADO POR: SUPERVISADO POR:	

Figura 21. Modelo de Papel de Trabajo de planeación preliminar

El papel de trabajo, como se ha mencionado, es un documento interno de la organización a cargo de la auditoría que sirve para el registro de los hallazgos encontrados por el auditor.

4.2.1.1.1 Marcas de auditoría

Los símbolos que serán usados en el presente trabajo son:

Tabla 5. Marcas de auditoría más comunes

Símbolo	Significado
√	Documentación existente
X	Documentación no existente
♂	Entrevista programada
♀	Entrevista no programada

Son signos o figuras que representan procesos realizados durante la labor de auditoría. “Estos símbolos se incluyen en los papeles de trabajo y representan pruebas o procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones u operaciones registradas o informadas por la entidad” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 236).

4.2.1.2 Planificación específica

“La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.” (Fleitman Jack, 2009)

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. El objetivo de esta planificación es lograr la optimización de los recursos y el

señalamiento de las metas y objetivos determinados para la auditoría en cuestión. La planificación específica se fundamenta en la información recopilada durante la planificación preliminar.

Las técnicas de mayor aplicación son: la entrevista, la observación, la revisión selectiva, la comparación y el análisis.

A continuación se presenta el modelo de programa de planificación preliminar usado en la auditoría desarrollada en la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. en la figura 22:

				
XXXXXXXXXXXX AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO XXXXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXXXX				
PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD			CUENTA	
LOCALIZACIÓN			FECHA	
OBJETIVOS				
No.	Detalle	Ref./P. T.	Hecho por	Fecha
1				
2				
3				
4				
PROCEDIMIENTOS				
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO				
1				
2				
3				
4				
5				
PRUEBAS SUSTANTIVAS				

6				
7				
8				
9				
10				
11				
		ELABORADO POR: SUPERVISADO POR		

Figura 22. Modelo de programa de planificación específica

Las acciones para la planificación específica pueden incluir los siguientes procedimientos generales:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y del reporte de planificación preliminar.
- Recopilar información adicional según instrucciones de la planificación preliminar.
- Evaluar el control interno.
- Calificar el riesgo de auditoría.
- Definir los procedimientos de auditoría, a base de la evaluación del control interno.
- Resumir los resultados de la planificación específica.

En esta fase de la planificación, será imprescindible realizar la evaluación del control interno por cada uno de los componentes cuyos resultados servirán para establecer la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría.

En la planificación preliminar se trabaja con las actividades de la entidad en su conjunto, como un todo, en cambio en la planificación específica, se trabaja con cada uno de los componentes en particular, en forma separada del resto de los componentes.

Los principales resultados que se obtienen de la planificación específica son los siguientes:

- Presentación de un enfoque de la auditoría.
- Presentación de un plan específico de la auditoría a desarrollar, que incluye, los programas de auditoría por componentes a ser examinados en la siguiente fase.
- Explicación de las desviaciones o deficiencias del control interno.

Es decir la planificación específica es identificar las actividades relevantes de la entidad para examinarlas en la siguiente fase de la auditoría, preparar el informe de evaluación del control interno y preparar el programa detallado del examen

4.2.2 Evaluación del sistema de control interno

Un sistema de control interno es un instrumento que incluye la estructura de la organización, los procedimientos (tanto externos como internos), políticas, acciones y registros que utiliza la administración de una entidad, tanto pública como privada (en este caso, privada) para lograr los siguientes objetivos:

- a. Verificar la exactitud y confiabilidad de la información producida
- b. Promover la eficiencia en las operaciones
- c. Estimular la aplicación de las prácticas determinadas por la ley o por voluntad de la administración
- d. Reducir los riesgos de errores o fraude.

El control interno, según las normas generales de auditoría, se clasifica en Control Contable (que está relacionado **directamente** con los estados financieros) y el Control Administrativo (relacionado **indirectamente** con los estados financieros y buscan una mayor eficiencia en las operaciones de la empresa).

Uno de los objetivos primordiales de la implantación de un sistema de control contable es reducir las probabilidades de presencia de errores o irregularidades:

Errores: acciones que no son intencionales y que dependen muchas veces de la capacidad del talento humano o de circunstancias especiales como errores en los sistemas informáticos.

Irregularidades: también se definen como fraudes y son hechos evidentemente intencionales y personales. Las irregularidades pueden ser tergiversaciones, desfalcos o hechos de colusión.

Es importante contar evaluar el control interno para conocer si es óptimo o deficiente Se pueden presentar deficiencias en los sistemas de control interno por diversos factores:

- **Sistema de control inadecuado:** Es necesario que el control interno se realice por medio de procedimientos adecuados, claros y eficientes de registro.
- **Desconocimiento del sistema por parte del personal involucrado:** Esto puede evitarse con el diseño de un manual de procedimientos a disposición de las personas relacionadas.
- **Negligencia o mala fe:** Para que el control interno sea eficiente, se debe contar con personal competente y confiable que conozca, comprenda y acepte sus responsabilidades. Es importante, así mismo, que haya separación entre las funciones y responsabilidades para evitar la concentración y falta de control mutuo.

Hay dos tipos de controles: que son preventivos (previenen la ocurrencia de errores o irregularidades durante el proceso y se aplican a todas las actividades) y detectivos (permiten detectar errores que pudieron haber ocurrido y se realiza después del proceso).

El control interno tiene influencia sustancial en el proceso de auditoría y en la opinión del auditor ya que permite determinar el tipo, momento y alcance de los procedimientos. Se debe entender que cuando el control interno es óptimo, la cantidad de prueba disminuye, debido a que se determina un mayor nivel de confianza en el Control Interno y se espera que no existan problemas serios de contabilidad y auditoría.

Se debe señalar que las normas de auditoria obligan al auditor a incluir en su informe la presencia de elementos deficientes importantes en los sistemas de control interno de la organización auditada.

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado señala que:

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control; la organización; la idoneidad del personal; el cumplimiento de los objetivos institucionales; los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos institucionales y las medidas adoptadas para afrontarlos; el sistema de información; el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la

corrección oportuna de las deficiencias de control (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002)

"El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables." (Comité de Organizaciones participantes-COSO)

El control interno es un proceso y no solamente manuales de políticas y procesos, aunque sí son parte.

4.2.2.1. COSO I

El Informe COSO, que proviene de las siglas de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway y que es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE.UU. (Asociación Española para la Calidad, 2013), es un documento que contiene los principales lineamientos para la implantación, gestión y evaluación de un sistema de control.

“Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia” (Cabello, 2011).

Según COSO I, el Control Interno es un proceso realizado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión (Asociación Española para la Calidad, 2013).

De esta manera, a continuación se presenta la figura que representa los elementos mencionados:



Figura 23. Representación de componentes de COSO I

Fuente: (Frett, 2012)

4.2.2.2 COSO II

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” que pasaría a denominarse COSO II. Este es un “marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores” (Asociación Española para la Calidad, 2013).

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

- Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
- Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
- Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
- Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
- Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
- Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades (Asociación Española para la Calidad, 2013).

La figura 8 representa los elementos que intervienen en el COSO II:



Figura 24. Componentes del COSO II

Fuente: (COSO Enterprise Risk Management, 2004)

4.2.3 Herramientas de evaluación de control interno

4.2.3.1 Narrativas

Consiste en la descripción textual realizada por los funcionarios encargados de la auditoría, que resume la aplicación y los hallazgos derivados de la aplicación de las técnicas de auditoría.

Es un resumen que nace “como producto de entrevistas, encuestas, tanto escritas como verbales, detallada los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno y sus elementos, para las distintas áreas de la Entidad, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema” (Pardo, 2013).

4.2.3.2 Cuestionarios

El cuestionario una herramienta de auditoría consistente en una serie de preguntas dirigidas al personal de la entidad auditada, dirigida a determinar la eficiencia del sistema de control interno. Las empresas encargadas de auditorías suelen mantener cuestionarios básicos para su pronta aplicación.

Sin embargo de lo anterior, el cuestionario debe modificarse en las secciones en las que existan preguntas específicas aplicables a la entidad que se está estudiando, para lo cual se insertan estas preguntas al cuestionario básico.

Los espacios para las respuestas se contestan con las opciones SÍ - NO - N/A (no aplica) y con los espacios que se crean convenientes. Además de las respuestas afirmativas o negativas, es importante poder averiguar más y registrar los hallazgos, razón por la cual suele incluirse un espacio destinado a anotar observaciones.

El cuestionario debe ser llenado por el auditor encargado y revisado por el supervisor.

Para el trabajo de auditoría llevado a cabo en la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA. se aplica cuestionarios como el modelo que se presenta en la figura 25:

 <p style="text-align: center;">XXXXXXXXXXXXXX CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO XXXXXXXXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXXXXXXXX</p>						
Proceso:						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
	TOTAL					
		Elaborado por:			Fecha:	
		Supervisado por:			Fecha:	

Figura 25. Modelo de cuestionario de control interno

4.2.4 Evaluación de riesgo

4.2.4.1 Medición de riesgo

“El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está

examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada” (ESPE, 2012).

Es evidente que, cuando el auditor examina la empresa auditada, se encontrará con elementos que, bajo su opinión profesional, puedan inducir a error de sus opiniones respecto a los componentes o procesos analizados. Por esta razón, es de suma importancia poder valorar, en alguna medida, la posibilidad de ocurrencia de estos errores.

4.2.4.1.1 Riesgo inherente

Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente (Blanco, 2004, pág. 65).

4.2.4.1.2 Riesgo detección

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas (Blanco, 2004, pág. 65).

4.2.4.1.3 Riesgo de control

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna (Blanco, 2004, pág. 65).

4.2.4.2 Matriz de riesgos

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

En el presente trabajo de auditoría se hace uso del siguiente modelo de matriz de riesgo – confianza.

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				
ELABORADO POR:				
SUPERVISADO POR:				

Figura 26. Modelo de matriz de riesgos

La matriz de riesgo debe constituirse en una herramienta flexible; esto quiere decir que si el auditor, en el transcurso de su labor encuentra elementos que le inviten a sospechar, según su criterio experto, un riesgo que no había sido detectado previamente, puedan incluirlo en el desarrollo de la matriz con el fin de presentar, en su real magnitud, el riesgo de la auditoría. Los beneficios de la matriz entre otros, son los siguientes:

- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las industrias.

- Monitoreo continuo.

De esta manera la matriz de riesgo permite establecer de un modo uniforme y consistente el perfil de riesgo de cada una de los proceso y permite profundizar en el propósito de establecimiento de planes de supervisión a fin de que se ajusten a las características específicas de cada empresa.

Los porcentajes presentados en la matriz de riesgo representan el grado de cumplimiento de ciertos parámetros establecidos por el auditor. El establecimiento de rangos de porcentajes suele determinarlos el auditor en base a su experiencia y la calificación se da por la siguiente fórmula:

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

Siendo CP, la calificación ponderada del riesgo

CT la calificación total observada

PT el puntaje total que se podía obtener.

4.2.4.3 Informe de control interno

Tras la evaluación realizada sobre el control interno, se desarrolla y presenta un informe con el fin de fundamentar el programa de auditoría y la ejecución sobre los elementos de mayor riesgo y debilidad que han sido detectados en los pasos previos (Fonseca, 2007, págs. 511-512).

Este informe, de índole narrativo, debe ser firmado por el auditor encargado y por el supervisor y debe ser considerado para las siguientes fases del proceso.

4.2.5 Programa de auditoría

El programa de auditoría es un conjunto de una o más auditorías planificadas para un período determinado. La programación de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planificar, organizar y llevar a cabo las actividades.

El programa de Auditoría indica el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planteado con antelación a la acción misma de la auditoría y debe ser conciso, claro y lo suficientemente flexible.

Durante la etapa de preparación del programa de Auditoría se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Las experiencias de terceros.

Se mencionaba que el programa de Auditoría debe ser lo suficientemente flexible. Esto se debe a que de forma frecuente la

programación debe ser revisada para atender las condiciones particulares de cada organización.

Hay diversos modelos de cronogramas. Algunos son muy generales, que solo mencionan las actividades y las fechas en las que se realizarán, mientras hay otros con información muy detallada del auditor responsable, tiempo de ejecución del examen, nombre del personal que va a participar y su rol, etc. Se presenta a continuación el modelo de distribución de tiempo y recursos humanos para la auditoría de la empresa ECUACHEM Cía. Ltda.:

<p>Nolivos  Audidores</p> <p style="text-align: center;">XXXXXXXXXXXX AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO XXXXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXXXX</p>				
Responsable	Actividad	Fecha inicio	Fecha final	Tiempo
	TOTAL			
Fecha:	Elaborado por:			
	Supervisado por:			

Figura 27. Modelo de cronograma y recursos humanos

Un cronograma de auditoría, por su parte, muestra en un cuadro las actividades que se han desarrollado o que están por desarrollarse indicando de la forma más precisa posible el momento en que se realiza cada acción.

Las Normas Internacionales de Auditoría, además de las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental señalan que se deben usar programas para la planificación preliminar y específica de la auditoría.

4.2.5.1 Evidencia de auditoría

La Norma Internacional de auditoría (NIA) establece reglas y proporciona lineamientos sobre la cantidad y calidad de evidencia de auditoría que se tiene que obtener cuando se auditan estados financieros, además de los procedimientos para obtener dicha evidencia de auditoría.

Como lo señala Israel Osorio (2007, pág. 277), es importante indicar que el auditor deberá obtener “evidencia suficiente y competente” de auditoría para poder sustentar sus comentarios y presentar las conclusiones y recomendaciones apegadas a la realidad y a la opinión de auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene por dos vías:

Pruebas de control: 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: destinadas a obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia en los estados financieros; pueden ser detalles de transacciones y balances o procedimientos analíticos.

Cuando se determina la *suficiencia* de la evidencia, se indica que la cantidad de dicha evidencia de auditoría es la adecuada para formar una opinión; por otro lado, la *competencia* se refiere a la calidad de evidencia de auditoría y su importancia para una conclusión.

Con relación a los sistemas de contabilidad y control, se deberán procurar evidencias relacionadas a:

- Diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno
- Operatividad de los sistemas

La recopilación de evidencias de auditoría gira en torno a ciertos criterios como:

- Existencia: un activo o pasivo existe en una fecha dada;
- Derechos y obligaciones: un activo o pasivo pertenece a la entidad en una fecha dada;
- Ocurrencia: una transacción o evento tuvo lugar, la cual pertenece a la entidad durante el período.,

- Integridad: no hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar;
- Valuación: un activo o pasivo es registrado a un valor apropiado en libros;
- Medición: una transacción o evento es registrado por su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al periodo apropiado; y,
- Presentación y revelación: una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros.

La evidencia de auditoría tiene un mayor peso si se contrastan evidencias de diversas fuentes; esto permite ofrecer un valor de objetividad a las mismas. En cambio, si la evidencia proviene de una sola fuente y es contradictoria con otra evidencia, el auditor debe realizar procedimientos adicionales para resolver la inconsistencia.

4.2.6 Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría

4.2.6.1 Procedimientos

Con el fin de cumplir las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo y a la rendición de informes, el auditor debe desarrollar varios

procedimientos para conocer las operaciones que se están examinando. Con este fin, el auditor utiliza las llamadas Técnicas de Auditoría.

Los procedimientos de auditoría “son el conjunto de técnicas de investigación aplicado a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión” (Cuellar, 2013).

4.2.6.2 Técnicas

Con el fin de desarrollar los procedimientos de auditoría, se hace uso de varias técnicas.

“Las técnicas de auditoría son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (Evidencia Primaria)” (Cuellar, 2013). Es decir, las técnicas son las actividades prácticas en la investigación y se convierten la prueba del investigador para emitir su opinión profesional.

Las principales técnicas de auditoría son:

- La técnica del Estudio General
- La técnica del Análisis
- La técnica de la Investigación
- La técnica de la Comprobación

- La técnica de Hechos Posteriores
- La técnica de la Inspección
- La técnica de la Confirmación
- La técnica de Certificación
- La técnica de Observación (Cuellar, 2013)

4.3 Fase II – Ejecución / Papeles de Trabajo

En esta parte del proceso, la labor se basa en los resultados de la planificación para luego enfocarse en la obtención de la información, la verificación de los resultados financieros, la identificación de los hallazgos significativos, etc.

De manera general, la ejecución busca:

- Conocimiento de las actividades sustantivas y adjetivas.
- Evaluación de los riesgos inherentes y de control.
- Evaluación de los componentes y de las operaciones significativas.
- Expectativas sobre la naturaleza y calidad de la evidencia que se obtendrá mediante los procedimientos individuales que se apliquen, reconociendo factores como la suficiencia, competencia y confiabilidad de la evidencia y los probables niveles de las observaciones (Contraloría General del Estado, 2001).

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe. En la figura 28 se presenta un modelo de papeles de trabajo usados en el este informe.

Nolivos
Auditores

P.T. A1

XXXXXXXXXXXXX
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PERÍODO: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 PAPEL DE TRABAJO

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
Marcas:			ELABORADO POR:	
			DIRECTOR DE TESIS	

Figura 28. Modelo de papel de trabajo 1

4.3.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son referencias o elementos que permiten evaluar el desempeño de un determinado aspecto investigado por el auditor. Además de ofrecer pruebas del desempeño, los indicadores de gestión tienen la función de permitir la toma de decisiones.

Los indicadores de gestión:

- Son relevantes y útiles para la toma de decisiones.
- Son factibles de medir
- Son fáciles de interpretar
- Son verificables
- Están libres de presión personal
- Son aceptados razonablemente por la organización
- Los cambios derivados de los indicadores justifican su implementación por la relación costo beneficio
- Los indicadores facilitan el control y el autocontrol (Silva, 2005)

Los principales indicadores financieros son los indicadores de liquidez (razón corriente, prueba ácida, etc.), indicadores de eficiencia (rotación de inventarios, existencias), indicadores de desempeño (índice de participación en el mercado, índice de crecimiento en ventas) e indicadores de endeudamiento (INCP CO, 2013).

4.3.1.1 No financieros

Además de los indicadores financieros de gestión, existe una serie de indicios que no pertenecen al ámbito financiero pero que permiten evaluar la gestión de una entidad. Los principales indicadores no financieros pueden ser internos o externos.

Los indicadores no financieros internos pueden ser, por ejemplo: nivel de ventas por empleado, número de accidentes, tiempo de atención de clientes, ambiente y motivación laboral, o número de innovaciones. Por otro lado, los indicadores no financieros externos pueden ser: nivel de satisfacción de los clientes o disminución de ventas por distribuidor. Estos dos últimos tipos de información son recopilados por todos los ejecutivos de líneas de las áreas funcionales de la cadena de valor interna de la empresa (Morillo, 2004, pág. 72).

4.3.2 Hojas de hallazgos

Con la finalidad de contar con todos los datos importantes recopilados para la construcción del informe final, los hallazgos del proceso de ejecución de la auditoría deben ordenarse y presentarse en un documento denominado hoja de hallazgos que resume la condición encontrada y el criterio con el cual se ha evaluado a dicha condición como anómala. Adicionalmente se registran las causas y los efectos derivados de mantener dicha condición (Arter, 2004, págs. 153-154).

4.3.2.1 Condición

Es un elemento de la observación de auditoría que representa al “hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel y curso de acción debe ser evidenciado” (Fonseca, 2007, pág. 431).

4.3.2.2 Criterio

La condición debe determinarse como deficiente en base a un criterio que “es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho observado” (Fonseca, 2007, pág. 431).

4.3.2.3 Causa

“Es la razón o motivo que dio causa al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la comisión auditora y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición” (Fonseca, 2007, pág. 431).

4.3.2.4 Efecto

Se trata de la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, lo que es indispensable para determinar la importancia de la condición y, de esta manera, recomendar a la organización que se tomen medidas para su solución (Fonseca, 2007, pág. 431).

En la figura 29 se muestra el modelo de hoja de hallazgos usado en el presente informe:

<p>Nolivos Audidores </p>		<p>XXXXXXXXXXXXX AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX AL XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX HOJA DE HALLAZGOS</p>			
No.	Ref.	Condición	Criterio	Efecto	Causa
			Elaborado por:		Fecha:
			Supervisado por:		Fecha:

Figura 29. Modelo de Hoja de Hallazgos

4.4 Fase III – Comunicación de resultados

Aunque “la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso” (ESPE, 2012), la comunicación durante la fase de ejecución será permanente no solo con la finalidad de recabar información sino también para dar a conocer la etapa en la que se encuentra el proceso, los resultados parciales, etc.

4.4.1 Borrador del informe de auditoría

Previo al informe definitivo del auditor, este debe realizar un borrador de dicho informe para ser revisado. La revisión puede ser también proveniente de la organización, a la que se debe hacer llegar el borrador del informe con la finalidad de evitar malos entendidos o errores (Vilar, 2009).

4.4.2 Conferencia del informe de auditoría

Una vez que se han hecho las acotaciones al borrador del informe, este debe ser reestructurado y presentado a la comisión auditora para la preparación de una conferencia en la que se dará a conocer, de manera formal a la organización, los resultados de la labor de auditoría.

En esta conferencia se entregará el informe final de la auditoría y se explicarán los hechos observados, para lo cual podrá darse uso de material impreso o digital que facilite la comprensión de lo explicado (Flanklin, 2007, págs. 120-122).

4.4.3 Informe de auditoría definitivo

Finalmente se presenta a la organización el informe definitivo de la auditoría. Este documento debe tener las siguientes características:

- Precisión en el contenido.
- Claridad de expresión.
- Congruencia técnica.
- Estrategia de implementación.
- Mecanismos de seguimiento (Flanklin, 2007).

El informe final deberá contener la autoría del mismo, introducción, antecedentes, técnicas utilizadas, diagnóstico y la propuesta que incluirá las acciones estratégicas y los mecanismos de seguimiento.

El esquema que presentará el informe de auditoría del presente trabajo será el siguiente:

CAP. I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- Antecedentes de la auditoría
- Alcance de la auditoría
- Objetivos de la auditoría

CAP II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- Evaluación de recomendaciones
- Evaluación del control interno

- Marco legal
- Controles implantados

CAP. III ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO

- Departamento de ventas
- Departamento de contabilidad
- Departamento de producción

4.5. Fase IV – Seguimiento de recomendaciones

Tras la entrega de las recomendaciones, se deben establecer acciones de control para determinar la forma en que se llevan a cabo las acciones en el transcurso del tiempo. La supervisión permite garantizar que las acciones continúan operando de manera efectiva.

La organización, una vez que se han identificado las áreas o hechos que presentan problemas dentro de la gestión, debe mantener el seguimiento respectivo a estos elementos. Para ello, debe determinar los responsables y las acciones de control a llevarse a cabo, tomando como referencia las recomendaciones ofrecidas por la auditoría (Blanco, 2004, pág. 104).

4.5.1 Evaluaciones continuas

La denominada auditoría continua es:

Un método utilizado por los auditores para realizar actividades relacionadas con revisiones en tiempo real. La tecnología desempeña un papel fundamental en la automatización de la identificación de excepciones o anomalías, el análisis de patrones de los dígitos de campos numéricos clave, el análisis de tendencias, el análisis de transacciones detalladas con valores límite y umbrales, las pruebas de controles y la comparación del proceso o del sistema a través del tiempo o con otras entidades similares (Frett, 2012).

Se trata de determinar los objetivos de la auditoría interna y, mediante el apoyo de la alta dirección de la entidad, determinar los parámetros de evaluación y las acciones de control en tiempo real. Esto es posible mediante el uso intensivo de nuevas tecnologías.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ECUACHEM CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

5.1 Auditoria de gestión a la compañía ECUACHEM Cía. Ltda. del 01 de enero al 31 de diciembre 2013

5.1.1 Planificación de la auditoría

5.1.1.1 *PLANIFICACIÓN PRELIMINAR*

5.1.1.1.1 *ORDEN DE TRABAJO*

CARTA No. 001- NA - 2014

Sección: COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE AUDITORÍA

Asunto: *Notificación de inicio de acción de control*

Quito, 02 de enero de 2013

Señor

DIEGO ATIENCIA

Gerente General

ECUACHEM CÍA. LTDA

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el oficio N° XXXX del 20 de septiembre de 2013, en el cual se aprobó la tesis de titulación sobre la auditoría de gestión de la entidad que usted dirige, notifico a usted que se iniciará la Auditoría de Gestión en ECUACHEM Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013.

El objetivo general del examen es:

- Evaluar los procesos operativos en la entidad con la finalidad de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias además del óptimo uso de recursos, a través del análisis de políticas, valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones para obtener mejoras a corto plazo, mediano y largo plazo.

Para esta acción de control, el equipo de auditores estará conformado por la señorita Stephanie Nolivos, auditora de gestión; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Dr. Alcívar Carrillo

DIRECTOR DE TESIS

5.1.1.1.2 Programa de planificación preliminar

			
ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF	HECHO POR
A	Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.		
1	Recopilar información sobre leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otros documentos relacionados con el funcionamiento de la entidad en general.	A1	S.N.
B	Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.		
2	Programar las entrevistas con el Gerente General y los demás funcionarios, para comunicarles sobre la ejecución del examen especial e identificar datos, actividades e información relevante.	A2	S.N.
3	Solicitar las declaraciones de misión y visión institucionales, así como los objetivos de la entidad.	A3	S.N.
C	Identificación de las principales políticas y prácticas contables, administrativas y de operación.		
4	Averiguar las principales políticas y las responsabilidades para determinar los puntos de interés de auditoría.	A1	S.N.
D	Determinación del grado de confiabilidad de la información de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de producción.		
5	Solicitar información sobre la estructura		S.N.

	organizacional, organigramas vigentes en la entidad y las unidades relacionadas con las operaciones de la empresa.	A4	
E	Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los procesos operativos.		
6	Preparar un resumen de las actividades importantes para el manejo de la entidad o actividad a examinar.	A5	S.N.

ELABORADO POR:

Egda. Stehanie Nolivos

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alcívar Carrillo

5.1.1.1.3 Papeles de trabajo 1

Nolivos
Audidores 

A1

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	DETALLE	OBSERVACIÓN
2014-01-07	Recopilar información sobre leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otros documentos relacionados con el funcionamiento de la entidad en general.	DF √	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador. • Código del Trabajo • Ley de Compañías • Ley de Régimen Tributario • Código Civil • Ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas • Acta de constitución de la empresa 	Los resultados se muestran a detalle en el INFORME de Planificación Preliminar.

2014-01-07	Averiguar las principales políticas y las responsabilidades para determinar los puntos de interés de auditoría.	C √ JP √ RV √	<p>La base fundamental para la elaboración de los estados financieros de la entidad son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, políticas y normas técnicas de contabilidad</p> <p>La producción se realiza en base a manuales de procesos de producción, preparado, envasado y despacho de productos.</p> <p>Las actividades de ventas y de atención postventa se realiza en base a manuales de procesos</p>	Se presenta la información a detalle en el INFORME correspondiente.
Marcas: C = Contador JP = Jefe de Producción RV = Representante de Ventas √ = documentación existente X = documentación no existente		ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo		

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA

A2

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	DETALLE	OBSERVACIÓN
2014-01-07	Programar las entrevistas con el Gerente General y los demás funcionarios, para comunicarles sobre la ejecución del examen especial e identificar datos, actividades e información relevante.	C ♂ JCC ♀ JP ♀ RV ♀	Las entrevistas para la comunicación sobre la ejecución del examen especial y la identificación de la información relevante se realizaron con el personal correspondiente.	Los resultados se muestran en el INFORME de Planificación Preliminar
Marcas: C = Contador JCC = Jefe de Crédito y Cobranzas JP = Jefe de Producción RV = Representante de Ventas ♂ = Entrevista programada ♀ = Entrevista no programada			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA

A3

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	DETALLE	OBSERVACIÓN
2014-01-07	Solicitar las declaraciones de misión y visión institucionales, así como los objetivos de la entidad.	C √	La misión, visión y objetivos de la entidad están claramente expuestos y delimitados.	Los resultados se muestran en el INFORME de Planificación Preliminar
Marcas: C = Contador √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA

A4

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	DETALLE	OBSERVACIÓN
2014-01-07	Solicitar información sobre la estructura organizacional, organigramas vigentes en la entidad y las unidades relacionadas con las operaciones en la entidad.	C √	El Gobierno de la ECUACHEM CÍA. LTDA. está ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades en su orden: Nivel Directivo – Junta General de Socios / Presidencia Nivel Ejecutivo – Gerente General Nivel Asesor – Asesoría Legal y Tributaria Nivel Operativo – Dirección financiera, de producción y de ventas	Los resultados se muestran a detalle en el INFORME de Planificación Preliminar.
Marcas: C = Contador √ = documentación existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
PAPELES DE TRABAJO DEL PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

A5

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	DETALLE	OBSERVACIÓN
2014-01-07	Preparar un resumen de las actividades importantes para la gestión de la entidad o actividad a examinar.	C √	La actividad principal de la empresa es la producción y venta de productos químicos principalmente empleados en la limpieza. Estas actividades se las realiza en los espacios físicos con los que cuenta la entidad para sus actividades	Detalle en el INFORME de Planificación Preliminar.
Marcas: C = Contador √ = documentación existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

5.1.1.1.4 Narrativas



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.1 1/1

PROCEDIMIENTO: Recopilar información sobre leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y otros documentos relacionados con el funcionamiento de la entidad en general.

1. Investigación previa

Previo a la visita a la entidad, se realizó un estudio del entorno legal que afecta a las actividades y procesos de la entidad estudiada, encontrando que las principales leyes y reglamentos que limitan sus funciones son:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código del Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código Civil
- Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas
- Acta de constitución de la empresa

2. Visita a la entidad

El día lunes 06 de enero de 2014 se visitó la empresa ECUACHEM Cía. Ltda. por cita convenida con el contador general de la entidad para la entrega de los oficios a los funcionarios de la organización y para desarrollar entrevista con el mencionado funcionario.

Al visitar el área de trabajo del contador de la empresa, se solicitó que indicara si la empresa respondía a cada una de las normas legislativas determinadas a lo que el contador respondió afirmativamente.

Posteriormente, el contador entregó a la auditora copia del acta de constitución de la compañía, así como documentación relativa a permisos de funcionamiento, registros de control, pagos de impuestos y seguridad social con lo que se obtuvo evidencia física del cumplimiento de las normas.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h00 a 09h00</p> <p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>
---	---



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.2 1/2

PROCEDIMIENTO: Programar las entrevistas con el Gerente General y los demás funcionarios, para comunicarles sobre la ejecución del examen especial e identificar datos, actividades e información relevante.

El día 06 de enero de 2014 se realizó comunicación con la gerencia general de la entidad para poner en su conocimiento el inicio de las labores de auditoría, a la vez que se le hizo llegar, al Gerente General, la carta 001. El gerente general indicó que quienes entregarían toda la información y documentación requerida y se puso en conocimiento de todos, por medio de los oficios mencionados, el inicio de las actividades de auditoría.

1. Nombre: Diego Atiencia

Cargo: Gerente General

Fecha: 06 de enero de 2014

Hora: de 08h00 a 08h10

Lugar: ECUACHEM CÍA. LTDA.

Actividades: Representación legal de la compañía, gestión de las actividades gobernantes, operativas y de apoyo.

2. Nombre: Christian Fuentes

Cargo: Contador

Fecha: 06 de enero de 2014

Hora: de 08h00 a 09h00

Lugar: ECUACHEM CÍA. LTDA.

Actividades: Recepción de pedidos de los vendedores, emisión de facturas, registro en libros, desarrollo de estados contables, pago de impuestos (junto con asesores tributarios), roles de pagos, pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD

PP.2 2/2

3. Nombre: Álex Jiménez

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas

Fecha: 06 de enero de 2014

Hora: de 08h30 a 09h00

Lugar: ECUACHEM CÍA. LTDA.

Actividades: Registro de clientes, verificación de los estados de los créditos, gestión de cobranzas (conjuntamente con asesores legales), presentación de informes de crédito y cobranzas.

4. Nombre: Stalin Bravo

Cargo: Jefe de Producción

Fecha: 06 de enero de 2014

Hora: de 09h00 a 10h00

Lugar: ECUACHEM CÍA. LTDA.

Actividades: Control de inventarios de materias primas, entrega a proceso de mezcla, coordinación y control de producción, recepción de pedidos de producto.

5. Nombre: Jorge Almeida

Cargo: Representante de ventas

Fecha: 06 de enero de 2014

Hora: de 10h00 a 10h30

Lugar: ECUACHEM CÍA. LTDA.

Actividades: Visitas a clientes, emisión de pedido de producto, entrega del producto y la factura al cliente, actividades de atención a quejas y sugerencias del cliente.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h00 a 10h30</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p>
<p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.3 1/1

PROCEDIMIENTO: Solicitar las declaraciones de misión y visión institucionales, así como los objetivos de la entidad.

En la entrevista mantenida con el contador de la entidad estudiada, se manifestó que se contaba con los enunciados de misión, visión, valores organizacionales y objetivos de la empresa.

Los enunciados se encuentran impresos y se han dado a conocer a los miembros de la entidad.

Los enunciados son recientes, propuestos por la investigadora Stephanie Nolivos y aprobados por la gerencia general en noviembre de 2013. Sin embargo, cabe recalcar que los enunciados responden a las políticas y procedimientos llevados a cabo por la empresa durante todo el período estudiado.

Enunciados de misión y visión se presentan en el INFORME de Planificación Preliminar.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h30 a 09h00</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p>
<p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.4 1/1

PROCEDIMIENTO: Averiguar las principales políticas y las responsabilidades para determinar los puntos de interés de auditoría.

En la entrevista mantenida con el contador de la entidad estudiada, se manifestó que se contaba con manuales, procesos y organigramas que mostraban las principales políticas y responsabilidades dentro de las operaciones de la entidad.

Los procesos se encuentran impresos y se han dado a conocer a los miembros de la entidad. Estos fueron propuestos por la investigadora Stephanie Nolivos y aprobados por la gerencia general en noviembre de 2013. Sin embargo, cabe recalcar que los procesos se basaron en las políticas y procedimientos llevados a cabo por la empresa durante todo el período estudiado.

Los procesos y las políticas se presentan en el INFORME de Planificación Preliminar.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h30 a 09h00</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p>
<p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.5 1/1

PROCEDIMIENTO: Solicitar información sobre la estructura organizacional, organigramas vigentes en la entidad y las unidades relacionadas con las operaciones en la entidad.

En la entrevista mantenida con el contador de la entidad, se señaló que se contaba con organigramas claros tanto estructural como funcional y personal que ocupa cada cargo.

Acto seguido, el contador entregó los organigramas mencionados los cuales se transcriben en el INFORME de Planificación Preliminar.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h30 a 09h00</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p>
<p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
NARRATIVA DE VISITA A LA ENTIDAD**

PP.6 1/1

PROCEDIMIENTO: Preparar un resumen de las actividades importantes para la gestión de la entidad o actividad a examinar.

Tras la visita a la entidad y las entrevistas con los empleados de la misma, se logró identificar la existencia de los siguientes procesos a analizar:

- Selección y mantenimiento de proveedores
- Adquisición de materia prima
- Producción, logística interna
- Ventas
- Atención al cliente / gestión de quejas y sugerencias

Se desarrolló el cuestionario de planeación preliminar con el fin de identificar riesgos de auditoría que fue llenado por la auditora junto con los entrevistados. Con los datos levantados y la evaluación del riesgo y confianza, se presenta el INFORME de planificación preliminar.

<p>Fecha: 06-ene-2014 08h00 a 10h30</p> <p>Fecha: 06-ene-2014</p>	<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>
---	---

5.1.1.1.5 Cuestionario de Planificación Preliminar

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		Sí	No	
A	SISTEMAS CONTABLES			
1	¿El personal que trabaja en el área financiera es el necesario para realizar las operaciones? En una hoja adicional señale cuántos funcionarios laboran y en qué cargos.	X		Proporcionado por contador
2	¿La entidad aplica los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, políticas y normas técnicas de contabilidad?	X		Proporcionado por contador
3	¿La entidad tiene control de los ingresos y gastos de acuerdo a presupuestos?		X	Proporcionado por contador. Consideran valores estimados con reuniones periódicas pero no desarrollan presupuestos anuales.
B	ADMINISTRACIÓN			
4	¿Las actividades principales de la entidad corresponden a producción? Además, en hojas adicionales describa las actividades y fines institucionales	X		Proporcionado por contador
5	¿La entidad cuenta con un plan estratégico que defina las actividades y alcances de la misma y que esté en vigencia?	X		Proporcionado por gerente general y contador
6	¿En la institución se encuentran definidos la Misión, la Visión y los Objetivos? En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.	X		Proporcionado por contador

7	¿La entidad está creada legalmente mediante acta de constitución? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.	X		Proporcionado por contador
8	¿Se aplican acciones tendientes a realizar un efectivo control interno por parte de todo el personal de la entidad?	X		Proporcionado por contador, jefe de producción y representante de ventas.
C	OPERACIONES			
9	¿Existen manuales de procesos en la entidad? En caso afirmativo, solicitar la documentación respectiva.	X		Proporcionado por jefe de producción
10	¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas?	X		Proporcionado por jefe de producción
11	¿Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área?		X	Proporcionado por jefe de producción Solamente cuando hay nueva contratación en forma de inducción
12	¿Se producen pérdidas en material prima y/o producto terminado?	X		Proporcionado por jefe de producción Las pérdidas son mínimas.
13	¿Se mantienen acciones de control de impacto ambiental?	X		Proporcionado por jefe de producción Se siguen procedimientos según el manual.
14	¿Se hacen informes mensuales?		X	Proporcionado por contador y jefe de personal. Se hacen informes solamente financieros pero no de producción.
D	SISTEMAS TECNOLÓGICOS			
15	¿La entidad cuenta con sistemas de información computarizados? En caso afirmativo, describa los sistemas de información utilizados.	X		Proporcionado por contador. Solo sistemas de oficina.
Elaborado por: Egda. Stephanie Nolivos				Fecha: 06/01/2014
DIRECTOR DE TESIS: Dr. Alcívar Carrillo				Fecha: 06/01/2014

5.1.1.1.6 Medición de riesgos de Planificación Preliminar



ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

MEDICIÓN DE RIESGOS DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.8 1/3

Medición de riesgo de control interno

Total Preguntas = 15

Preguntas Afirmativas = 11

CP = (PA / PT)*100

CP = (11/15)*100

CP = 73,33%

Riesgo de control interno: 100-73,33=26,67%

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	(73,33%) a	a
50%	60%	70%	80%	100%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

Se puede observar que, según el cuestionario de planificación preliminar, existe un nivel moderadamente alto de confianza y un nivel moderadamente bajo de riesgo en lo obtenido en esta etapa del proceso del examen.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

MEDICIÓN DE RIESGOS DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.8 2/3

Riesgo inherente

El riesgo inherente se asocia al tipo particular de negocio al que pertenece ECUACHEM CÍA. LTDA. En conjunto con el contador de la empresa, considerándolo como opinión experta, se completó la siguiente matriz de riesgo inherente:

Evento	Probab.	Impacto (de 0 a 5)				Total impacto	Perfil riesgo
		Legal	Operativo	Financiero	Reputacional		
Robo	0,10	1	4	4	1	10/20	1,00
Incendio	0,15	1	5	4	1	11/20	1,65
Infidelidad	0,10	2	3	4	1	10/20	1,00
Daño ambiental	0,10	5	5	5	5	20/20	2,00
Negligencia	0,15	3	4	4	2	13/20	1,95
Daños en maquinaria	0,20	1	5	5	1	12/20	2,40
Mala atención a clientes	0,20	1	2	3	5	11/20	2,20
TOTAL							12,20

Se establece que el riesgo inherente es de 12,20% según matriz de ponderación, lo que implica un riesgo bajo.

Riesgo de detección

Se determina el riesgo de detección en un nivel del 10% tanto por el nivel aceptado de error en la determinación de la muestra (10%) como por la fiabilidad que se percibe en la entidad, además de su tamaño y el tipo de estudio que se realiza.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MEDICIÓN DE RIESGOS DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PP.8 3/3

Riesgo de auditoría

Con el fin de determinar el riesgo de auditoría, se aplica la siguiente fórmula:

$$RA=RC*RI*RD$$

Donde:

RA es el riesgo de auditoría

RC es el riesgo de control interno, determinado en 26,67%

RI es el riesgo inherente, que se ha evaluado en 12,20%

RD es el riesgo de detección, que se ha establecido en 10%

Aplicando la fórmula, se determina un riesgo de auditoría de 0,0032, o 0,3%

Elaborado por: Egda. Stephanie Nolivos

Fecha: 07/01/2014

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Alcívar Carrillo

Fecha: 07/01/2014



ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 1/29

1. Antecedentes

En concordancia con el oficio No. 001-NA-2014 se inicia la auditoría de gestión de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA.

En la mencionada entidad no se han desarrollado auditorías de gestión ni financieras previamente.

2. Motivo del examen

La auditoría de gestión de la entidad ECUACHEM CÍA. LTDA. en el período comprendido entre el 01 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2013, se realiza previa autorización del Señor Director de Tesis Dr. Alcívar Carrillo, de conformidad con la Orden de trabajo No 001-NA-2014 del 02 de enero de 2014.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 2/29

3. Objetivo del examen

- Evaluar los procesos operativos en la entidad con la finalidad de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias además del óptimo uso de recursos, a través del análisis de políticas, valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones para obtener mejoras a corto plazo, mediano y largo plazo.

4. Alcance del examen

La auditoría comprende el período desde el 01 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2013 en los procesos operativos de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA.

5. Conocimiento de la entidad

5.1 Base legal

ECUACHEM CÍA. LTDA. se creó mediante acta de constitución de la compañía el día 16 de julio de 2005 inscrita mediante escritura pública en la notaría cuadragésima del Cantón Quito.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 3/29

5.2 Principales disposiciones legales

La ECUACHEM CÍA. LTDA., para el control de los recursos, se basa en las siguientes disposiciones:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código del Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código Civil
- Ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas
- Acta de constitución de la empresa
- Otras disposiciones legales, reglamentos e instructivos internos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

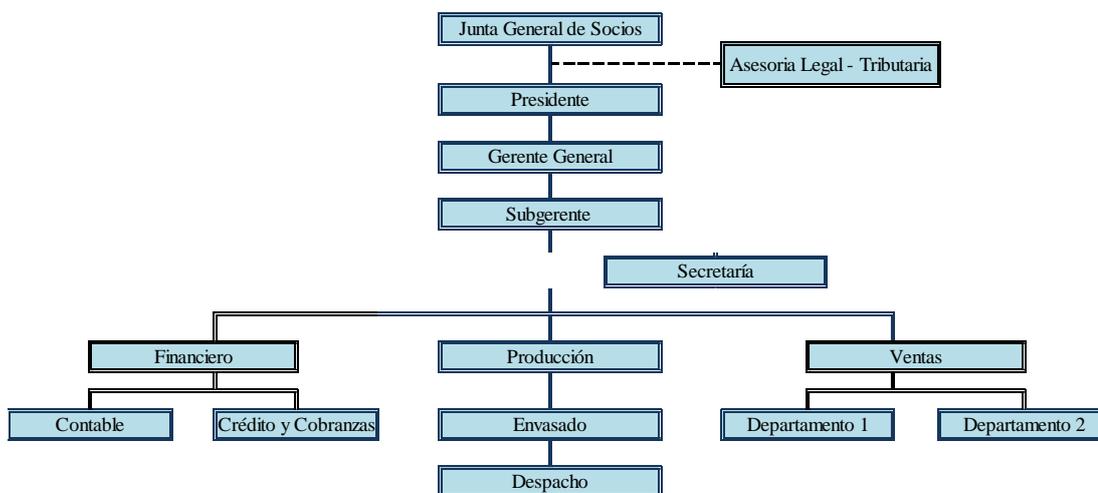
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 4/29

5.3 Estructura orgánica

La gestión de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA., está ejercida jerárquicamente por los siguientes elementos que se presentan en el organigrama estructural:



Las funciones de los diversos departamentos y representantes son:

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 5/29

A. JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La junta general de socios es el más alto nivel jerárquico que tiene la empresa, donde se toma decisiones de gran relevancia para la entidad, lo cual serán reuniones ordinarias o extraordinarias.

Las funciones señaladas en la Ley de Compañías son:

- Nombrar y remover al presidente, gerente general y comisarios de la compañía. Y así como también fijar sus remuneraciones.
- Conocer anualmente el balance general, las cuentas de resultados y los informes que deberán presentar el gerente general y el comisario.
- Resolver la distribución de los beneficios sociales, resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la constitución de reservas especiales o facultativas, en general acordar las modificaciones de reservas especiales o facultativas en general acordar las modificaciones al contrato social y la reforma de estatutos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 6/29

- Disponer el establecimiento y supresión de agencias y sucursales, fijar el capital y nombrar a sus representantes.
- Cumplir con todos los deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le corresponde según la ley, los presentes estatutos, y los reglamentos o resoluciones de la misma junta general.

B. PRESIDENTE

El presidente es la máxima autoridad inmediata dentro la organización jerárquica.

Sus principales funciones son:

- Presidir las sesiones de la junta general de socios.
- Suscribir conjuntamente con el gerente general o secretario, los certificados de emisión y las actas de las sesiones de la junta general.
- Invertir conjuntamente con el gerente general en todos los actos y contratos que realice la compañía.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 7/29

- Remplazar al gerente general en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de este, hasta que la junta general designe nuevo gerente general.
- En general, las que confiere la ley y estatutos, en caso de ausencia, falta o impedimento del presidente, lo remplazará la persona que para tal efecto, designe la junta general de socios.

C. GERENTE GENERAL

El gerente general es alto ejecutivo de la entidad quién representa la compañía y es, por ende, responsable de las actividades de la organización. Entre sus funciones primordiales están:

- Representar a la compañía legal, judicial y extrajudicialmente.
- Administrar la compañía: sus bienes, pertenencias, establecer políticas y sistemas operativos con las más amplias facultades.
- Actuar como secretario en la junta general.
- Convocar a juntas generales, conjunta o separadamente del presidente

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 8/29

- Suscribir conjuntamente con el presidente los certificados de aportación emitidos y las actas de la junta general, cuando actué como secretario.
- Conferir poderes especiales o generales, previa autorización de la junta general.
- Contratar a los gerentes y subgerentes y demás empleados y fijar sus remuneraciones, señalar sus funciones y dar por terminados los contratos.
- Presentar por lo menos una vez al año a la junta general de socios un informe de la situación económica de la compañía, acompañado del balance general, del estado de pérdidas y ganancias y más anexos.
- Comprar, vender, hipotecar y en general invertir en todo acto o contrato relativo a bienes inmuebles, que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, conjuntamente con el presidente.
- Intervenir conjuntamente con el presidente en todos los actos y contratos, cuya cuantía exceda del límite fijado por la junta general.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 9/29

- Abrir cuentas corrientes bancarias, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago a nombre y a cuenta de la compañía.
- Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo doce de la ley de compañías.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general; y, en general tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo de la compañía y las demás atribuciones que le confieren la ley y la junta general de socios.

D. SUBGERENTE

La persona encargada de la subgerencia vela por la gestión de la empresa y la toma de decisiones de las actividades cotidianas que tiene la entidad.

Dentro de ECUACHEM Cía. Ltda., la administración comparte las labores con el gerente general. Sin embargo, el administrador no podrá efectuar actividades de similar o igual actividad al objeto social de la compañía donde labora.

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 10/29****E. SECRETARÍA**

Es un auxiliar administrativo quién se encarga de actividades elementales, un soporte para los altos niveles. Entre las principales actividades que desarrolla están:

- Recepción de documentos
- Atender llamadas telefónicas, visitas y clientes
- Archivo de documentos de secretaria
- Cálculos elementales, formularios
- Informar sobre todo lo referente al departamento
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, teléfonos, direcciones, citas y reuniones.
- Poseer conocimiento de los departamentos de la entidad.
- Saber de manera precisa el giro del negocio.
- Manejar sistemas informáticos, desde calculadoras hasta computación media, pasando por ordenadores personales y programas informáticos básicos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 11/29****F. FINANCIERO**

Se encarga del desarrollo de las funciones financieras que tiene la entidad; es decir, la administración de los recursos económicos de la empresa. Trabaja conjuntamente con el departamento de cobranzas y crédito y el contable. Las principales funciones son:

- Autorizar pagos de facturas.
- Todo lo referente a información interna – externa.
- Presentar informes, presupuestos y otros.
- Pagos de impuestos.
- Realizan compras de materia prima emitida por el departamento de producción.
- Presentar un informe al CONSEP. Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 12/29

G. COBRANZAS Y CRÉDITO

El departamento de crédito y cobranzas está encargado del control de pago que realizan sus clientes y análisis de informes que se emiten para precautelar el recurso económico de la empresa. Entre sus funciones principales están:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Coordina con el departamento de ventas para enviar los pedidos.

H. CONTABLE

Este departamento es el encargado de llevar de manera adecuada y eficiente los registros de las transacciones que genera la empresa con sus correspondientes soportes, además de la imagen externa ante entes de control económico.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 13/29

Entre sus funciones primordiales están:

- Elaboración de Estados Financieros
- Registra ingresos y egresos de la compañía
- Realizan roles de pagos y su respectiva transacción
- Realizan la facturación y emite al departamento de cobranzas y crédito.
- Hacen planillas del IESS
- Cálculo de impuestos.
- Guías de remisión
- Reporte de ventas
- Conciliaciones bancarias
- Realizan arqueos de clientes conjuntamente con el departamento de cobranzas, en el cual analizan quien pago, tiempo de demoro, causas, etc.

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 14/29****I. PRODUCCIÓN**

El departamento de producción solicita y controla el material necesario para el trabajo, efectúa la producción mediante los procesos con mejoramiento continuo para lo cual realiza los siguientes procesos:

- Solicitud de materias primas, herramientas y productos secundarios en base a los niveles de producción e inventarios.
- Controles de la adquisición en base a los requerimientos.
- Asignación de espacio físico a los diversos materiales de producción.
- Controles de los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Control de cumplimiento con los indicadores establecidos de forma periódica.
- Producción de los diversos productos que oferta la empresa.
- Envasado y etiquetado de acuerdo a las medidas y productos requeridos.
- Verificación de los pedidos y despacho de los mismos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 15/29

J. VENTAS

- Oferta los productos que la empresa elabora.
- Realiza contratos en base a lo acordado con el cliente.
- Establece promociones y publicidad de forma sectorizada
- Realiza tablas e informes mensuales de las ventas
- Establece indicadores propuestos para los próximos periodos.

5.4 Objetivos de la entidad

ECUACHEM CÍA. LTDA., se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

GENERAL:

Ofertar productos de alta calidad y costos accesibles para cubrir las necesidades de quienes necesitan y nos enfocan a entregar nuestro máximo servicio, esfuerzo y energía.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 16/29

ESPECÍFICOS

- Brindar atención de manera oportuna, concisa y satisfactoria para el cliente en el menor tiempo posible.
- Ofertar la mejor propuesta de valor con una alta calidad.
- Administrar con eficiencia, eficacia y economía los diversos recursos que cuenta la empresa.
- Fomentar el desarrollo y crecimiento sustentable de nuestros recurso humano.
- Coordinar la interrelación entre departamentos de la empresa.
- Elaborar planes estratégicos de corto y largo plazo.

5.5 Principales actividades, operaciones e instalaciones

Actividades

ECUACHEM Cía. Ltda. es una entidad privada con fines de lucro que pertenece a la industria de la producción química ya que prepara y oferta una gama de productos para la ayuda en la limpieza en diversos ámbitos, como refrigerantes, limpiavidrios, ambientales, desengrasantes, champús de alfombras, lavavajillas, etc.

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 17/29****Instalaciones**

Las instalaciones donde funciona la entidad y donde se concentran sus actividades administrativas, productivas y financieras se encuentran con la siguiente ubicación:

Provincia: Pichincha Cantón: Quito Año de creación: 2005
Dirección: Av. Brasil N49-168 (antes 3175) y Manuel Valdivieso.
Teléfono: 02- 3303973

La entidad posee una infraestructura que incluye oficinas para la gerencia general, área financiera, laboratorios de preparación de materiales, de mezclado y de envasado así como lugar de despacho de pedidos.

5.6 Principales políticas y estrategias institucionales

Como principales políticas establecidas para alcanzar los objetivos de la entidad, se han determinado las siguientes:

- Somos una organización dedicada al diseño, elaboración y comercialización de productos químicos para ayuda en la protección, limpieza y aseo, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes para cubrir las necesidades y expectativas con mejora continua.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 18/29

- Cumplir con las normativas, leyes, reglamentos vigentes que el país y las diversas organizaciones establecen para la empresa, además contratos, convenios y acuerdos que ha suscrito la entidad lo cual promoverá las relaciones clientes, proveedores y terceros.
- Mantener los procesos de la empresa en el nivel que las normas ambientales lo establecen por medio de evaluaciones a los diversos procesos para determinar el impacto que ocasionan al medio ambiente y establecer medidas de control adecuadas evitando peligros.
- Utilización de tecnologías ambientales sostenibles para los procesos de la producción y administración de la empresa, con mejoramiento continuo de prácticas a los procesos para evitar residuos y mano de obra ociosa. Llevando a productos de calidad a bajo costo que cumplan los requerimientos de nuestra demanda.

5.7 Funcionarios principales

Los funcionarios principales son los encargados de cada uno de los departamentos y responsables de las funciones a su cargo.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 19/29

- | | |
|----------------------|------------------------------------|
| • Sr. Diego Atiencia | GERENTE GENERAL |
| • Christian Flores | CONTADOR |
| • Álex Jiménez | JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS |
| • Stalin Bravo | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| • Jorge Almeida | REPRESENTANTE DE VENTAS |

6. Principales políticas contables

La base fundamental para la elaboración de los estados financieros de la entidad son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, políticas y normas técnicas de contabilidad aplicadas.

Los principales estados financieros y contables desarrollados en la entidad son:

- Balance de comprobación
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados,

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 20/29**

7. Grado de confiabilidad de la información

El orgánico funcional de ECUACHEM CÍA. LTDA. del Cantón Quito, define las responsabilidades de las operaciones de la entidad y sus unidades de gestión: Financiero, Producción y Ventas. Estas unidades cuentan con personal suficiente y la distribución de sus funciones es adecuada.

De la información recolectada se desprende la existencia de los siguientes problemas con los procesos en la entidad:

- Presupuestos de ventas y producción
- Falta de capacitación de los empleados
- Inventarios de materia prima y productos terminados.
- Información sobre la producción

8. Sistemas de información computarizado

Las áreas examinadas de ECUACHEM CÍA. LTDA. cuentan con equipos de computación cuyas características y utilización se detalla en el siguiente cuadro:

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 21/29

CARACTERÍSTICAS	UBICACIÓN
Computador HP TouchSmart600 PC monitor de 23", impresora Samsung.	Gerencia General
Computador HP TouchSmart600 PC monitor de 23", impresora Samsung.	Contador
Computador Intel core 2 duo, monitor CRT 17", impresora láser.	Jefe de crédito y cobranzas
Computador HP TouchSmart600 PC monitor de 23", impresora tinta continua	Producción
Computador Intel dual core 2.66 GH 2, monitor SAMSUNG de 15", impresora Hp Laser JetPro	Departamento de ventas y recepción.

9. Puntos de interés para el examen

Se analizarán los procesos de selección y mantenimiento de proveedores, adquisición de materia prima, producción, ventas y atención a quejas y sugerencias y se prestará especial interés en los siguientes puntos:

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 22/29

- Ejecución de las actividades de los procesos
- Presencia de fallas en los procesos descritos
- Estimación de presupuestos de ventas y producción
- Capacitación de los empleados
- Gestión de inventarios de materia prima y productos terminados.

10. Procesos importantes identificadas

En base a la información recabada, se identifican como transacciones de mayor interés las relacionadas al proceso de producción.

11. Estado actual de observaciones en exámenes anteriores

Como se ha mencionado previamente, en la entidad no se ha realizado auditoría alguna de forma anterior a la actual.

ECUACHEM CÍA. LTDA.**AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013****INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****PP.9 23/29**

12. Identificación de los componentes importantes a ser examinados en la planificación específica

En la evaluación preliminar se ha determinado la necesidad de que los componentes de los procesos operativos que se detallan a continuación sean considerados para su análisis detallado de los cuales se efectuará el levantamiento de la información, evaluando sus controles y determinado los riesgos combinados inherente y de control:

- Selección y mantenimiento de proveedores
- Compras
- Producción
- Ventas
- Atención a quejas y sugerencias

13. Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría

La evaluación preliminar de los riesgos de auditoría se detalla en los siguientes cuadros:

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PP.9 24/29

COMPONENTE	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXAMEN ESPECIAL	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		
<p>Selección y mantenimiento de proveedores</p> <p>ELABORADO POR: Egda Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>	MODERADO	BAJO	<p>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice la selección de proveedores de acuerdo al proceso. • Comprobar si se cumplen con las normas y políticas de archivo, actualización y evaluación de proveedores. • Constatar si existe control sobre la lista de proveedores de la empresa. <p>PRUEBAS SUSTANTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar archivos de proveedores. • Comprobar si existe una custodia física, de los materiales que se encuentran en bodega. • Revisar si archivos, evaluaciones y otra documentación se encuentran debidamente ordenados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los formularios de proveedores. • Analizar las medidas de control. • Examinar las normas y políticas establecidas para la selección y mantenimiento de proveedores. • Revisar los reportes emitidos en la última evaluación de proveedores desarrollada. • Observar si los bienes almacenados en bodega se encuentran ordenados.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PP.9 25/29

COMPONENTE	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXAMEN ESPECIAL	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		
Adquisiciones ELABORADO POR: Egda Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	MODERADO	MODERADO	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice la adquisición de materia prima de acuerdo al proceso. • Comprobar si se cumplen con las normas y políticas de compra a proveedores. • Constatar si existe control sobre las adquisiciones de la empresa. PRUEBAS SUSTANTIVAS: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar archivos de órdenes de compra. • Comprobar si existe recepción adecuada de los materiales hasta que se encuentran en bodega. • Revisar si facturas, órdenes de compra y otra documentación se encuentran debidamente articulados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la documentación existente entre órdenes de compra y facturas. • Analizar las medidas de control. • Examinar las normas y políticas establecidas para la adquisición de materia prima. • Revisar los reportes emitidos por el departamento de contabilidad. • Observar si los bienes almacenados en bodega tienen un custodio.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PP.9 26/29

COMPONENTE	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXAMEN ESPECIAL	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		
<p>Producción</p> <p>ELABORADO POR: Egda Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>	MODERADO	BAJO	<p>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice la producción de acuerdo al proceso. • Comprobar si se cumplen con las normas y políticas de manejo de materiales, uso de protección, mezclado, envasado y despacho del producto. • Constatar si existe control sobre el proceso productivo de la empresa. <p>PRUEBAS SUSTANTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar actividades en el proceso. • Comprobar si existe un control físico de las actividades del proceso. • Revisar evaluaciones del cumplimiento del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar físicamente el desarrollo de las actividades. • Analizar las medidas de control. • Examinar las normas y políticas establecidas para la elaboración y envasado de los productos. • Observar si los bienes producidos siguen adecuadamente los procesos de despacho.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PP.9 27/29

COMPONENTE	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXAMEN ESPECIAL	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		
Ventas ELABORADO POR: Egda Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	MODERADO	MODERADO	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice la venta de acuerdo al proceso. • Comprobar si se cumplen con las normas y políticas de ventas. • Constatar si existe control sobre los procesos de venta de la empresa. PRUEBAS SUSTANTIVAS: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar archivos de órdenes de venta. • Comprobar si existe una articulación entre las órdenes de producción y las de ventas, así como la emisión de facturas. • Revisar si archivos y otra documentación se encuentran debidamente ordenados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las órdenes de venta y de producción. • Analizar las medidas de control. • Examinar las normas y políticas establecidas para la venta. • Revisar los reportes emitidos por los vendedores de la empresa. • Observar si los bienes entregados a despacho se corresponden con las órdenes de producción.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

PP.9 28/29

COMPONENTE	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR DEL EXAMEN ESPECIAL	INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO
	INHERENTE	CONTROL		
<p>Atención postventa / Quejas y sugerencias</p> <p>ELABORADO POR: Egda Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>	BAJO	BAJO	<p>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se realice la atención a quejas y sugerencias de acuerdo al proceso. • Comprobar si se cumplen con las normas y políticas de archivo, actualización y evaluación de quejas y sugerencias. • Constatar si existe control sobre la gestión de quejas y sugerencias. <p>PRUEBAS SUSTANTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar archivos de quejas y sugerencias. • Comprobar si existe un seguimiento a las quejas y sugerencias, incluyendo la información al cliente. • Revisar si archivos, evaluaciones y otra documentación se encuentran debidamente ordenados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la existencia y estructura de los formularios de quejas y sugerencias. • Analizar las medidas de control. • Examinar las normas y políticas establecidas para la atención a quejas y sugerencias. • Revisar los reportes emitidos hacia los clientes acerca de sus quejas y sugerencias.

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.9 29/29

14. Determinación de la Materialidad

Se analizará los procesos de selección y mantenimiento de proveedores, compras, producción, ventas y atención a quejas y sugerencias.

Egda. Stephanie Nolivos

Auditora

Dr. Alcívar Carrillo

Director de Tesis

5.1.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.1.1.2.1 Resultado de la evaluación del control interno de la entidad

 <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p style="text-align: right;">PE.1 1/3</p>						
Componente: Procesos						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
A	DE LA ENTIDAD					
1	¿Existe un organigrama en la entidad que defina las responsabilidades y niveles de jerarquía?	x		10	10	Verificado con contador
2	¿La entidad cuenta con un plan estratégico que defina las actividades y alcances de la misma?		x	10	5	Verificado con contador Se cuenta con un enfoque estratégico pero no tienen estrategias definidas
3	¿Se cuenta con un manual de procesos en la entidad?	x		10	10	Verificado con contador
4	¿Existe una unidad de control en la entidad?		x	10	5	Por el tamaño de la entidad, no se requiere de la unidad; sin embargo, existe personal designado para las actividades.
5	¿Se separaron las funciones de selección y mantenimiento de proveedores, compras, producción, ventas y atención al cliente?	x		10	10	Verificado con contador
6	¿Se diseña la planificación anual?		x	10	0	Verificado con contador. La planificación es informal y no se comunica a todos los involucrados
7	¿La máxima autoridad ha designado custodios para los bienes y responsables para los procesos?	x		10	10	Certificado por contador

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.1 2/3

8	¿Se aplican las leyes y reglamentos respectivos en la operación de la empresa?	x		10	10	Verificado con Contador
	TOTAL			80	60	

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{60 * 100}{80}$$

$$CP = 75,00\%$$

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a (75,00%)	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.1 3/3

La evaluación del control interno de la entidad muestra que hay un nivel de confianza moderadamente alto y un nivel de riesgo moderadamente bajo.

Aunque la presencia mayoritaria de respuestas afirmativas permite determinar el carácter moderadamente bajo del riesgo en la entidad estudiada, cabe destacar que la empresa no cuenta con actividades de planeación formales, lo cual puede determinar el éxito o el fracaso de la entidad.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por:	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.2 Resultado de la evaluación del proceso de selección y mantenimiento de proveedores

 <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p style="text-align: right;">PE.2 1/3</p>						
Componente: Gestión operativa						
Proceso: Selección y mantenimiento de proveedores						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
B	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO PROVEEDORES					
1	¿Se cuenta con un manual de gestión de selección y mantenimiento de proveedores?	x		10	10	Verificado con contador
2	¿El manual o flujo de procesos está impreso y es visible?	x		10	10	Verificado con contador
3	¿Se separaron las funciones de registro, archivo, evaluación y cambio de proveedores?		x	10	5	Verificado con Contador. Por el tamaño de la empresa, no se dividen las funciones; no obstante, se deja a un solo criterio la selección y mantenimiento de proveedores
4	¿Se encuentran correctamente archivados los formularios de proveedores?	x		10	10	Verificado con contador.
5	¿Se realiza verificación física de materiales que ingresan a bodega?	x		10	10	Verificado con contador y jefe de producción
6	¿Existe archivos físicos de evaluación a proveedores?		x	10	5	Verificado con Contador. Se realiza de manera informal.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.2 2/3

7	¿Existen archivos de proveedores no habituales o sustitutos?	x		10	10	Verificado con Contador
8	¿Se mantienen iguales condiciones de pago con todos los proveedores?		x	10	9	Verificado con Contador. Algunos proveedores ofrecen mejores condiciones de pago.
9	¿Todos los proveedores cumplen con las leyes y reglamentos respectivos?	x		10	10	Verificado con contador
	TOTAL			90	79	

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{79 * 100}{90}$$

$$CP = 87,78\%$$

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.2 3/3

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

La evaluación del proceso de mantenimiento y selección de proveedores muestra que hay un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

Como se puede apreciar, el elemento más destacado es la falta de actividades de evaluación de proveedores.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.3 Resultado de la evaluación del proceso de adquisiciones

<p>Nolivos  Audidores</p> <p align="center">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p align="right">PE.3 1/3</p>						
Componente: Gestión operativa						
Subcomponente: Adquisiciones de materia prima						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
C	ADQUISICIONES					
1	¿Se cuenta con un manual de gestión de adquisición de materiales?	x		10	10	Verificado con contador
2	¿El manual o flujo de procesos está impreso y es visible?	x		10	10	Verificado con contador
3	¿Se separaron las funciones de orden de compra, recepción de material y pago de facturas?	x		10	10	Verificado con Contador y Jefe de Producción.
4	¿Se encuentran correctamente archivadas las facturas de compra?	x		10	10	Verificado con contador.
5	¿Se verifica el archivo de órdenes de compra relacionadas con las correspondientes facturas?	x		10	10	Verificado con contador.
6	¿Se realiza verificación física de materiales que ingresan a bodega?	x		10	10	Verificado con contador y jefe de producción
7	¿Se mantiene control de inventarios de materia prima?		x	10	6	Verificado con Contador. Se usan kardex bajo el método promedio y archivos en hoja de cálculo, pero no se usa el software de contabilidad.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.3 2/3

8	¿Se han determinado políticas con los proveedores acerca de producto en mal estado o caducado?		x	10	7	Verificado con Contador. Se tienen políticas pero no de manera escrita o formal. Sin embargo, no se han presentado problemas.
9	¿Toda la materia prima cumple con las leyes y reglamentos respectivos?	x		10	10	Verificado con contador
TOTAL				90	83	

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{83 * 100}{90}$$

$$CP = 92,22\%$$

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
				Confianza

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.3 3/3

La evaluación del control interno para la adquisición de materia prima muestra que hay un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

Se ha determinado que el nudo crítico del proceso analizado radica en la falta de uso de un sistema tecnológico adecuado para el control de inventarios, lo que hace que no sea óptimo el proceso.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.4 Resultado de la evaluación del proceso de producción

 <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p style="text-align: right;">PE.4 1/3</p>						
Componente: Gestión operativa						
Subcomponente: Producción						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
D	PROCESOS PRODUCCIÓN					
1	¿Se cuenta con un manual de producción?	x		10	10	Verificado con el jefe de producción.
2	¿El manual o flujo de procesos está impreso y es visible?	x		10	10	Verificado con jefe de producción
3	¿Se separaron las funciones de custodia y preparación de materiales, mezclado y envasado?	x		10	10	Verificado con Jefe de Producción.
4	¿Se encuentran correctamente archivadas las órdenes de producción?	x		10	10	Verificado con contador y jefe de producción.
5	¿Se usan uniformes tales como guantes, mandiles, mascarillas y otras protecciones para la manipulación de productos químicos?	x		10	10	Verificado con jefe de producción.
6	¿Se realiza verificación física de productos que se despachan?		x	10	3	Verificado con despachador. A veces no se realiza
7	¿Se mantiene control de inventarios de producto en proceso y productos terminados?		x	10	6	Verificado con Contador. Se usan kardex bajo el método promedio y archivos en hoja de cálculo, pero no se usa el software de contabilidad.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.4 2/3

8	¿Se realiza verificación física de las actividades de producción?	x		10	10	Verificado con jefe de producción. Cada actividad se realiza con presencia física de un funcionario.
9	¿El producto terminado cumple con las leyes y reglamentos respectivos, incluyendo ambientales?	x		10	10	Verificado con jefe de producción
TOTAL				90	79	

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{79 * 100}{90}$$

$$CP = 87,77\%$$

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a	(87,77%) a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.4 3/3

La evaluación del control interno para el manejo del proceso de producción muestra que hay un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

Destaca que en ocasiones, según despachador de producto de ECUACHEM CÍA. LTDA., el producto entregado para despacho no coincide con la orden de trabajo y difiere, especialmente, en cantidad.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.5 Resultado de la evaluación del proceso de ventas

 <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p style="text-align: right;">PE.5 1/2</p>						
Componente: Gestión operativa						
Subcomponente: Ventas						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
E	VENTAS					
1	¿Se cuenta con un manual de gestión de ventas?	x		10	10	Verificado con contador
2	¿El manual o flujo de procesos está impreso y es visible?	x		10	10	Verificado con contador
3	¿Se separaron las funciones de venta, registro y despacho?	x		10	10	Verificado con Contador, jefe de despacho y representante de ventas.
4	¿Se encuentran correctamente archivadas las facturas de venta?	x		10	10	Verificado con contador.
5	¿Se verifica el archivo de órdenes de venta relacionadas con las correspondientes facturas?	x		10	10	Verificado con contador.
6	¿Se han determinado políticas con los acerca de producto incorrectamente despachado, en mal estado o caducado?		x	10	7	Verificado con Contador. Se tienen políticas pero no de manera escrita o formal. Sin embargo, no se han presentado problemas.
7	¿Las ventas son registradas de forma que cumplan con las leyes y reglamentos respectivos?	x		10	10	Verificado con contador
	TOTAL			70	67	

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.5 2/2

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{67 * 100}{70}$$

$$CP = 95,71\%$$

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

La evaluación del control interno para el manejo de ventas muestra que hay un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo. No se han determinado nudos críticos importantes en el proceso de venta.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.6 Resultado de la evaluación del proceso de atención al cliente

 <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <p style="text-align: right;">PE.6 1/2</p>						
Componente: Gestión operativa						
Subcomponente: Atención al cliente: quejas y sugerencias						
No.	Preguntas	Respuesta		Pond.	Calif.	Observaciones
		Sí	No			
D	PROCESOS PRODUCCIÓN					
1	¿Se cuenta con un manual de gestión de quejas y sugerencias?	x		10	10	Verificado con contador y representante de ventas.
2	¿El manual o flujo de procesos está impreso y es visible?	x		10	10	Verificado con contador y representante de ventas
3	¿Se encuentra evidencia física de registro de quejas y sugerencias?		x	10	2	Verificado con contador. Se da seguimiento a la queja o sugerencia pero no se tiene registro escrito.
4	¿Se evidencia seguimiento de quejas y sugerencias?		x	10	8	Verificado con contador y representante de ventas. Correos electrónicos.
5	¿Se encuentran ordenados y archivados los documentos de seguimiento y evaluación de las quejas y sugerencias?		x	10	8	Verificado con contador y representante de ventas. Solamente correos electrónicos.
6	¿Se mantiene registro de acciones correctivas derivadas de quejas y sugerencias?		x	10	5	Verificado con contador y representante de ventas. Algunos memos y comunicación interna pero en desorden
7	¿Se cumple con las leyes y reglamentos respectivos en las acciones relacionadas a gestión de quejas y sugerencias?	x		10	10	Verificado con contador
	TOTAL			70	54	

ECUACHEM CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PE.6 2/2

Cálculo de la calificación ponderada

Se aplica la fórmula:

$$CP = \frac{54 * 100}{70}$$

$$CP = 77,14\%$$

6.1.2. Matriz de evaluación de riesgo - confianza

Riesgo				
Alto	Mod. Alto	Medio	Mod. Bajo	Bajo
15%	51%	61%	71%	81%
a	a	a	a (77,14%)	a
50%	60%	70%	80%	98%
Baja	Mod. Baja	Media	Mod. Alta	Alta
Confianza				

La evaluación del control interno para el manejo del proceso de atención a quejas y sugerencias muestra que hay un nivel de confianza moderadamente alto y un nivel de riesgo moderadamente bajo.

Destaca que no se mantiene registro documental físico de la recepción de quejas y sugerencias ni de su seguimiento.

	Elaborado por:	SN	Fecha: 08/01/2014
	Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 08/01/2014

5.1.1.2.7 Matriz de planificación específica

 <p style="text-align: right;">PE.7 1/5</p> <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>										
Proceso	Riesgo						Justificación del riesgo	Control clave	Enfoque de la auditoría	
	Inherente			Control					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	A	M	B	A	M	B				
Selección y mantenimiento de proveedores			X		X		La inadecuada selección y el mantenimiento de proveedores puede ocasionar que no se optimice la adquisición de materia prima. Presenta un nivel de riesgo bajo según evaluación realizada.	Control de las actividades de evaluación de los proveedores y su correspondiente registro y archivo.	Documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos.	<p>Comprobación física de archivos de formularios de proveedores.</p> <p>Determinación de la existencia documentación sobre evaluación de proveedores.</p> <p>Comentar las novedades detectada en cada uno de los papeles de trabajo.</p>
								Elaborado por:	SN	Fecha: 09/01/2014
								Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 09/01/2014

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Proceso	Riesgo						Justificación del riesgo	Control clave	Enfoque de la auditoría	
	Inherente			Control					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	A	M	B	A	M	B				
Adquisiciones			X		X		Los procesos relacionados a compras, por el involucramiento de dinero, presentan moderados riesgos inherentes; no obstante, como se pudo concluir de la evaluación de los riesgos de control realizada previamente, el riesgo de control es bajo.	Control de gestión de inventarios de materia prima.	Documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos.	Comprobación de la aplicación de las normas de control de inventarios. Determinación de la existencia física de materia prima según kardex. Comentar las novedades detectada en cada uno de los papeles de trabajo.
								Elaborado por:	SN	Fecha: 09/01/2014
								Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 09/01/2014

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Proceso	Riesgo						Justificación del riesgo	Control clave	Enfoque de la auditoría	
	Inherente			Control					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	A	M	B	A	M	B				
Producción			X		X		Los procesos de producción, por la naturaleza de los mismos en la entidad estudiada, presentan un riesgo inherente moderado. Sin embargo, la evaluación concluyó que existe un nivel bajo de riesgo de control.	Control de correspondencia entre orden de trabajo y cantidad y tipo de producto despachado.	Documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos.	Verificación de concordancia de producto despachado y orden de producción. Comentar las novedades detectada en cada uno de los papeles de trabajo.
								Elaborado por:	SN	Fecha: 09/01/2014
								Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 09/01/2014

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Proceso	Riesgo						Justificación del riesgo	Control clave	Enfoque de la auditoría	
	Inherente			Control					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	A	M	B	A	M	B				
Ventas			X		X		El proceso de ventas presenta un riesgo inherente moderado. Sin embargo, la evaluación concluyó que existe un nivel bajo de riesgo de control.	Control de cumplimiento de políticas acerca de producto incorrectamente despachado, en mal estado o caducado.	Documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos.	Verificación de cumplimiento de políticas relacionadas. Comentar las novedades detectada en cada uno de los papeles de trabajo.
								Elaborado por:	SN	Fecha: 09/01/2014
								Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 09/01/2014

ECUACHEM CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Proceso	Riesgo						Justificación del riesgo	Control clave	Enfoque de la auditoría	
	Inherente			Control					Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
	A	M	B	A	M	B				
Atención a quejas y sugerencias			X		X		Los procesos de atención a quejas y sugerencias tienen un riesgo inherente bajo; no obstante, según la evaluación se concluyó que existe un nivel moderado de riesgo de control.	Control de registro y seguimiento de acciones de atención a quejas y sugerencias.	Documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos.	Verificación de existencia de documentos de seguimiento y resolución de quejas y sugerencias. Comentar las novedades detectada en cada uno de los papeles de trabajo.
								Elaborado por:	SN	Fecha: 09/01/2014
								Supervisado por	Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 09/01/2014

5.1.1.2.8 INFORME de planificación específica



**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

PE.8 1/5

1. Referencia de la planificación preliminar

El 7 de enero de 2014, se emitió el INFORME de planificación preliminar de la auditoría de gestión de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA., en el cual se determinó un enfoque de auditoría preliminar de pruebas sustantivas, al respecto del cual se acogieron las instrucciones detalladas.

2. Objetivos específicos

Evaluar los procesos operativos en la entidad con la finalidad de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias además del óptimo uso de recursos, a través del análisis de políticas, valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones para obtener mejoras a corto plazo, mediano y largo plazo.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE.8 2/5

3. Plan de muestreo

Tomando en consideración la calificación de riesgo de los procesos de ECUACHEM CÍA. LTDA. y la cantidad de transacciones efectuadas en el período de auditoría, se ha decidido aplicar una revisión de una muestra representativa de las transacciones.

3.1 Universo de la muestra

Los procesos analizados respecto a la producción y ventas producen, en promedio, sesenta transacciones mensuales según estimaciones de empleados del área contable de la entidad. Considerando el período de auditoría (01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013), se obtiene una cantidad de 720 transacciones, aproximadamente.

3.2 Límite de precisión

Para la utilización del método, se asignó un grado de confianza (materialidad preliminar) del 90% y se determinó un límite de precisión (error tolerable) del 10%, con lo cual se estableció una muestra de 62 transacciones realizadas sobre órdenes de venta, facturación y despacho de productos en el período 01 de enero de 2013 y 31 de diciembre de 2013.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE.8 3/5

4. Programa de auditoría

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD	ECUACHEM CÍA. LTDA.		COMPONENTE	Gestión operativa
LOCALIZACIÓN	Quito – Pichincha – Ecuador		FECHA	01-ene-2013 al 31-dic-2013
OBJETIVOS				
No.	Detalle	Ref./P. T.	Hecho por	Fecha
1	Evaluar los procesos operativos en la entidad con la finalidad de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias además del óptimo uso de recursos, a través del análisis de políticas, valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones para obtener mejoras a corto, mediano y largo plazo..			
PROCEDIMIENTOS				
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO				
1	Analice la documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de los procesos de selección y mantenimiento de proveedores.	B1	S.N.	2014/01/13
2	Verifique documentación sustentatoria relacionada a procesos de adquisición de materia prima.	B2	S.N.	2014/01/13
3	Revise documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de producción.	B3	S.N.	2014/01/13
4	Verifique documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de venta.	B4	S.N.	2014/01/13
5	Analice la documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de atención al cliente.	B5	S.N.	2014/01/13

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE.8 4/5

PRUEBAS SUSTANTIVAS				
6	Comprobación física de archivos de formularios de proveedores.	B6	S.N.	2014/01/13
7	Determinación de la existencia de documentación sobre evaluación a proveedores.	B7	S.N.	2014/01/13
8	Comprobación de la aplicación de las normas de control de inventarios.	B8	S.N.	2014/01/13
9	Determinación de la existencia física de materia prima según Kardex.	B9	S.N.	2014/01/13
10	Verificación de concordancia de producto despachado y orden de producción.	B10	S.N.	2014/01/13
11	Verificación de cumplimiento de políticas relacionadas con ventas	B11	S.N.	2014/01/13
12	Verificación de existencia de documentos de seguimiento y resolución de quejas y sugerencias.	B12	S.N.	2014/01/13
13	Comentario de las novedades encontradas en cada uno de los papeles de trabajo.	C1	S.N.	2014/01/20

5. Recursos humanos y distribución de tiempo

Para la realización del examen se requiere de 22 días laborables con la participación de un supervisor y un auditor operativo de acuerdo a la siguiente distribución:

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE.8 5/5

Responsable	Actividad	Tiempo
Supervisor	Planificación y programación	2
	Supervisión	18
	Informe	2
	TOTAL	22 días
Jefe de equipo	Planificación y programación	2
	Conocimiento de la entidad	1
	INFORME de Planificación preliminar	2
	Recopilación de información	1
	INFORME de Planificación específica	2
	Recopilación de información	1
	Elaboración de papeles de trabajo	5
	Elaboración de hoja de hallazgos	2
	Elaboración borrador informe	5
	Presentación del informe	1
	TOTAL	22 días

6. Producto a obtener

Como resultado de la auditoría se emitirá una hoja de hallazgos que contenga los comentarios, conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos de auditoría.

Egda. Stephanie Nolivos

Jefa de Equipo

Dr. Alcívar Carrillo

Supervisor

5.1.2 Ejecución

5.1.2.1 PAPELES DE TRABAJO

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B1
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Analice la documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de los procesos de selección y mantenimiento de proveedores.	C ♂ √ X	La entidad cuenta con enfoque estratégico y diagramas de flujo del proceso analizado. El diagrama se encuentra impreso y en lugar visible para el conocimiento de los involucrados. No existe ficha de evaluación de proveedores	Verificado con contador. Se complementa con P.T. B6 y B7 Se incumple con norma interna de proceso
Marcas: C = Contador ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B2
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Verifique documentación sustentatoria relacionada a procesos de adquisición de materia prima.	C ♂ √ X	La institución sí cuenta con una guía de procesos sobre adquisición de materia prima. Se verifica la existencia de órdenes de compra y facturas en archivos así como de kardex y documentos digitales sobre inventarios de materia prima. Se verifica existencia de software de contabilidad con una entrada para manejo de inventarios que no se usa.	Verificado con contador. Se complementa con P.T. B8 y B9 Infrautilización de recurso tecnológico
Marcas: C = Contador ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcivar Carrillo	

<p>Nolivos Auditores </p>	<p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	<p>B3</p>
--	--	-----------

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Revise documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de producción.	JP ♂ √ X	Se verifica la existencia de manuales, diagramas de procesos y más documentos físicos sobre el proceso estudiado. También se observa la entrada de órdenes de producción al área. Sin embargo, según entrevista con Jefe de Producción, se determina la existencia de errores en la cantidad despachada.	Se complementa con P.T. B10. Se incumple con procesos de producción
<p>Marcas: JP = Jefe de Producción ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente</p>			<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>	

<p>Nolivos Auditores </p>	<p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	<p>B4</p>
--	--	-----------

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Verifique documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de venta.	RV ♂ √	Se verifica que la entidad cuenta con diagramas de procesos impresos relativos a ventas. Adicionalmente, se comprueba la existencia de documentación de respaldo de la venta como facturas, órdenes de despacho, etc.	Verificado con contador.
<p>Marcas: C = Contador RV = Representante de ventas ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente</p>			<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo</p>	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B5
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Analice la documentación sustentatoria con respecto al cumplimiento de procesos de atención al cliente.	RV ♂ √ X	La entidad cuenta con diagramas y manuales de procesos respecto a la función analizada. No se verifica la existencia de fichas o formularios de quejas y sugerencias.	Complementa con P.T. B12 Recomendar fichas de quejas y sugerencias.
Marcas: C = Contador RV = Representante de ventas ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

<p>Nolivos  Auditores</p> <p style="text-align: center;">ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	<p style="font-size: 2em; color: blue;">B6</p>
---	--

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Comprobación física de archivos de formularios de proveedores.	C √	Se verifica que existen todos los documentos de registro de proveedores tales como formularios físicos, direcciones y datos de contacto en soporte físico y digital. Los documentos están adecuadamente archivados.	
<p>Marcas: C = Contadora √ = documentación existente X = documentación no existente</p>			<p>ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos</p> <p>DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcivar Carrillo</p>	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B7
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Determinación de la existencia de documentación sobre evaluación a proveedores.	C ♂ X	Se verifica por observación y a través de las entrevistas la inexistencia tanto de formularios de evaluación de proveedores así como de reportes o información relativa al desempeño y cumplimiento de los mismos.	Incumplimiento de procesos y políticas de la entidad. Reportar en hoja de hallazgos.
Marcas: C = Contadora ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B8
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Comprobación de la aplicación de las normas de control de inventarios.	C ♂ √ X	Se verifica la existencia y uso de Kardex para el control de inventarios bajo el método promedio. Como soporte tecnológico se usan hojas de cálculo (Microsoft Excel) Se encuentra que el sistema contable que usa la institución tiene una opción de control de inventarios pero no se usa por falta de capacitación de los empleados.	Verificado con la contadora. Recomendar capacitación en uso del sistema contable.
Marcas: C = Contadora ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcivar Carrillo	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B9
--	----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Determinación de la existencia física de materia prima según Kardex.	C / JP ♂ √ X	Se verifica físicamente la existencia de materia prima según Kardex, verificándose inconsistencias en todos los artículos. Contador explica que existencias y flujo de materia prima se actualiza mensualmente, sin que se registren los movimientos durante el mes. Se cuenta con una opción de control de inventarios en el software contable pero no se usa por falta de capacitación.	Se incumplen normas de control. Recomendar actualización permanente de registro de inventarios y capacitación para uso de software.
Marcas: C = Contadora ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

 <p>Nolivos Auditores</p>	<p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	<h1>B10</h1>
---	--	--------------

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Verificación de concordancia de producto despachado y orden de producción.	C √ JP ♂ JD ♂	Se analizaron 62 transacciones según muestra determinada en INFORME de planificación específica. El análisis de las transacciones incluía revisión de consistencia entre pedido del vendedor, factura y registro de despacho. Se encontraron 5 transacciones inconsistentes en el despacho de producto, en 3 de ellos llegó a despacho menor cantidad que la solicitada y en 2 llegó a despacho cantidad mayor. Jefes de producción y de despacho confirman la presencia de problemas en la cantidad despachada eventualmente	Verificado con jefe de producción y jefe de despacho. Tasa de fallas: (número de fallas / número de transacciones)*100 Tasa de fallas = (5/62)*100 = 8,06% Recomendar plan anual de producción y ventas.
Marcas: C = Contador JP = Jefe de Producción JD = Jefe de despacho ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B11
--	-----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Verificación de cumplimiento de políticas relacionadas con ventas	C ♂ √ RV ♂ X	Se analizaron 62 transacciones según muestra determinada en INFORME de planificación específica. El análisis de las transacciones incluía revisión de consistencia entre pedido del vendedor, factura y registro de despacho. Todas las facturas se relacionaban adecuadamente con los pedidos de los vendedores, no se encontraron inconsistencias. En las tres transacciones en las que se verificó un despacho inferior a lo solicitado, se realizaron alcances de producción para cubrir el requerimiento del cliente. Según entrevista con contador y representante de ventas, existen políticas sobre devolución de producto, pero no se encuentran publicadas.	Verificado con contador y representante de ventas. Se recomienda la impresión y difusión de las políticas respecto a las ventas.
Marcas: C = Contador JP = Jefe de Producción JD = Jefe de despacho ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente X = documentación no existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcívar Carrillo	

 <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 PAPEL DE TRABAJO</p>	B12
--	-----

FECHA	PROCEDIMIENTO	FUENTE	HALLAZGO	OBSERVACIÓN
2014-01-13	Verificación de existencia de documentos de seguimiento y resolución de quejas y sugerencias.	RV ♂ C ♂ X	Se encontraron 12 correos electrónicos del año 2013 relacionados a quejas. No tienen orden ni se encuentran archivados ni impresos. En todos los casos, las quejas se refieren concretamente al producto y su calidad. En opinión del representante de ventas y de la compañía, “es pretexto para no adquirir más productos”. Así mismo, el representante de ventas considera que se presentaron aproximadamente 20 quejas en el año 2013, lo que indica que no existe un registro de las quejas y sugerencias.	Verificado con representante de ventas y contador. Se incumple proceso de atención a quejas y sugerencias. Recomendar el uso de formularios y seguimiento
Marcas: C = Contador RV = Representante de Ventas ♂ = Entrevista realizada √ = documentación existente			ELABORADO POR: Egda. Stephanie Nolivos DIRECTOR DE TESIS Dr. Alcivar Carrillo	

5.1.2.2 HOJA DE HALLAZGOS

<p>Nolivos  Audidores</p> <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>					<p>C1 1/3</p>
No.	Ref.	Condición	Criterio	Efecto	Causa
Procedimiento: Examinar las normas y políticas establecidas para la selección y mantenimiento de proveedores.					
1	B1, B7	Se verifica la falta de fichas y documentos de evaluación a proveedores.	No se cumple el proceso interno de selección y mantenimiento de proveedores.	Se evita la optimización de recursos, no se evalúa la calidad del servicio del proveedor ni sus materiales.	No se hace una planificación anual que incluya la tarea de evaluación de proveedores ni los funcionarios responsables de dicha tarea.
Procedimiento: Examinar las normas y políticas establecidas para la adquisición de materia prima.					
2	B2, B9	Inadecuada gestión de inventarios de materia prima	Se incumplen normas de contabilidad generalmente aceptadas sobre registros de inventarios.	Pueden darse casos de infidelidad como hurtos o mal uso de materiales.	Se decidió realizar actualizaciones mensuales de los kardex y los registros en general.
3	B2, B8	Infrautilización de recursos tecnológicos para gestión de inventarios	Se afectan políticas internas y el enfoque estratégico de la entidad.	Inconsistencias entre los Kardex y las existencias, lo que puede dar pie a casos de infidelidad interna.	Los empleados de la compañía desconocen el uso del software de contabilidad que tiene una aplicación para manejo de inventarios. Falta de capacitación.

<p>Nolivos Auditores </p> <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>				<p>C1 2/3</p>	
Procedimiento: Examinar las normas y políticas establecidas para los procesos de logística interna y producción.					
4	B3, B10	Se verifica la existencia de errores en cantidades despachadas de producto.	Se incumplen manuales de producción y políticas acerca de eficiencia en las operaciones.	Despacho incompleto de producto o exceso del mismo lo que puede acarrear quejas de los clientes o falta de fidelización de los mismos.	Falta de un plan anual de producción y ventas que señale inventarios mínimos de productos en existencia.
Procedimiento: Examinar las normas y políticas establecidas para la atención al cliente y manejo de quejas y sugerencias.					
5	B5, B12	No existen formularios de quejas y sugerencias	Se incumple manual de procesos de atención postventa	No se da adecuada atención al cliente, lo que puede provocar su búsqueda por productos sustitutos en la competencia.	No se ha impreso ni se ha considerado la idea de ofrecer a los clientes un formulario de quejas y sugerencias.

<p>Nolivos Auditores </p> <p>ECUACHEM CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>				<p>C1 3/3</p>
6	B12	Falta de seguimiento y resolución de quejas y sugerencias	Se incumple manual de procesos de atención postventa	No se da solución a los problemas percibidos por los clientes, lo que lleva a una ineficiencia en las operaciones
			Elaborado por: Stephanie Nolivos. DIRECTOR DE TESIS: Dr. Alcívar Carrillo	Fecha: 30/01/2014 Fecha: 30/01/2014

Matriz de evaluación de riesgo - confianza

La evaluación del control interno en base a la hoja de hallazgos permite observar que existe un nivel de riesgo moderado. Esto se puede observar mejor en la siguiente matriz que muestra el impacto del hallazgo y su frecuencia.

	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable 2	Inaceptable
PROBABILIDAD	Media	Moderado 5 6	Moderado 1 3	Inaceptable
	Poco frecuente	Aceptable 4	Moderado	Inaceptable
		Bajo	Mediano	Grande
			IMPACTO	

ELABORADO POR:
Egda Stephanie Nolivos

DIRECTOR DE TESIS
Dr. Alcívar Carrillo

Los resultados muestran que se tiene un alto porcentaje de cumplimiento de las normas establecidas para los procesos operativos en la entidad estudiada. Este resultado se complementa con el encontrado en las matrices generadas por medio de la hoja de hallazgos.

Quito, 07 de febrero del 2014

Señor
DIEGO ATIENCIA
GERENTE GENERAL
ECUACHEM CÍA. LTDA.
Presente.-

De mi consideración:

Me complace informarle que ha concluido la auditoría de gestión de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA., por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2013.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y otros instrumentos que requieren que el examen de gestión sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza del examen efectuado, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Egda. Stephanie Nolivos
AUDITORA OPERATIVA

Dr. Alcívar Carrillo
DIRECTOR DE TESIS

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

1/13**CAP. I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA****Antecedentes de la auditoría**

En atención a la carta No. 002 emitida el 2 de enero de 2014, suscrita por el Dr. Alcívar Carrillo y dirigida al señor Diego Atiencia, en calidad de gerente general de la empresa ECUACHEM Cía. Ltda., se realizó la auditoría de gestión cuyos resultados finales y recomendaciones se presentan en este documento.

Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión se realizó sobre las operaciones de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA. para el período comprendido entre el 01 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2/13

Objetivos de la auditoría

Evaluar los procesos operativos en la entidad con la finalidad de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias además del óptimo uso de recursos, a través del análisis de políticas, valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos, con la finalidad de sugerir las recomendaciones para obtener mejoras a corto plazo, mediano y largo plazo

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

3/13

CAP II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Evaluación de recomendaciones

No se ha realizado este tipo de evaluación debido a que no existen informes de auditoría financiera ni de gestión previos al presente, de la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA.

Evaluación del control interno

Marco legal

La auditoría de gestión realizada a la empresa ECUACHEM CÍA. LTDA. reveló que la organización se acoge a la legislación vigente para el tipo de industria a la que pertenece y tiene como marco legal, entre otras, a las siguientes normas y leyes:

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4/13

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código del Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código Civil
- Ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas
- Acta de constitución de la empresa

Controles implantados

El examen desarrollado determinó que la empresa estudiada tiene como base fundamental para la elaboración de los estados financieros los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, además de otras políticas y normas técnicas de contabilidad aplicables. Adicionalmente, la producción se realiza en base a manuales de procesos de producción, preparado, envasado y despacho de productos; y las actividades de ventas y de atención postventa se realiza en base a manuales de procesos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

5/13

Diagnóstico de control interno

A lo largo de las diversas etapas del proceso de auditoría, se pudo evidenciar que existen políticas, normas y reglamentos que son conocidos y aplicados por los miembros de la entidad; sin embargo, no existen controles permanentes a los procesos y, en algunos de ellos, no existen responsabilidades concretas ni especificadas en las descripciones de los cargos.

Sobre la base de la evaluación realizada (información entregada por las áreas de cada unidad, requerida según los ítems. de las guías de verificación) respecto si se aplica un Sistema de Control Interno en la entidad, se ha seguido lo determinado en las normas de auditoría aplicables determinándose que en la entidad se encuentran identificados los procesos en términos generales siendo necesario iniciar el desarrollo e implementación de un sistema de control interno de dichos procesos que se desplegarían en la etapa de implementación.

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

6/13

CAP. III RESULTADOS DEL EXAMEN POR DEPARTAMENTO

Departamento de contabilidad

En el departamento de contabilidad se han encontrado los siguientes hallazgos:

Incumplimiento parcial de proceso de selección y mantenimiento de proveedores

Los proveedores de ECUACHEM CÍA. LTDA. no se encuentran sometidos a evaluación debido a que no existe una planificación anual ni una designación de funcionarios responsables lo que incumple las políticas y el proceso específico de mantenimiento de proveedores.

Conclusión

La falta de una evaluación periódica de proveedores puede evitar la optimización de recursos debido a que no se califica la calidad del servicio del proveedor, sus precios ni sus productos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

7/13

Recomendación AL GERENTE GENERAL

Designar una comisión evaluadora de proveedores, constituida por el señor Contador y el señor Jefe de Producción, para que presenten, en el plazo de 10 días laborales, un informe de evaluación de proveedores que incluya la planificación anual de evaluaciones y un modelo de formulario de evaluación.

Inadecuada gestión de inventarios de materia prima

De la revisión efectuada se evidenció que los movimientos de la materia prima en los registros (Kardex) se actualizan mensualmente, lo que contradice normas de contabilidad aceptadas y puede perjudicar grandemente las operaciones de la entidad.

Conclusión

El inadecuado control de existencias de materia prima, especialmente en el área química, puede producir que se presenten casos de infidelidad laboral o mal uso de materiales.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

8/13

Recomendación AL CONTADOR

Realizar actualizaciones de registros tan pronto como se efectúen ingresos o salidas de materia prima a bodega.

Infrautilización de software contable

Tras la revisión efectuada durante el examen de auditoría, se verificó que el sistema contable que tiene la empresa cuenta con una opción de control de inventarios que no se usa, lo que contradice las políticas de la empresa y reduce su capacidad operativa.

Conclusión

Debido a la falta de capacitación del personal en el manejo del sistema contable de la empresa, se está desatendiendo el control de inventarios; es así que se han encontrado inconsistencias entre los registros (kardex) y las existencias.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

9/13

Recomendación AL CONTADOR GENERAL

Llevar a cabo un proceso de constatación física de materia prima, productos en proceso y productos terminados e ingresar los datos en el sistema.

Recomendación AL GERENTE GENERAL

Autorizar el inicio de una capacitación sobre el uso del software de contabilidad actualmente en uso en la empresa. Dicha capacitación debe ser de obligatoria asistencia de todos los involucrados en las acciones de recepción de materia prima, producción, custodia y despacho de productos.

Departamento de producción:

En el departamento de producción se ha encontrado lo siguiente:

Inconsistencias entre productos enviados a despacho y órdenes de producción

La revisión permitió verificar que en un 8% de los casos examinados en el período de estudio, había inconsistencias entre las órdenes de producción y la cantidad enviada a despacho. Esto vulnera la política interna de la compañía referida a la eficiencia de las operaciones, además de que implica la no aplicación de los manuales de procesos establecidos.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

10/13**Conclusión**

El despacho incompleto de producto o en exceso del mismo puede acarrear quejas de los clientes o falta de fidelización de los mismos. Este problema se presenta por falta de un plan anual de producción y ventas que señale inventarios mínimos de productos en existencia.

Recomendación AL JEFE DE PRODUCCIÓN

En base a información histórica de la empresa, desarrollar un plan de producción y ventas con vigencia de un año y estimaciones mensuales, además de definir un nivel mínimo de existencias de producto terminado en bodega.

Departamento de ventas:

En el departamento de ventas se ha encontrado lo siguiente:

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

11/13

Inexistencia de canales apropiados para las quejas y sugerencias de los clientes

Durante el examen se pudo constatar la inexistencia de documentos o archivos que permitan registrar quejas o sugerencias de los clientes, con lo cual se contradice el proceso de atención postventa implementado por la empresa.

Conclusión

La falta de registros de quejas y sugerencias, impide que se detecten problemas tanto en los productos como en el servicio que ofrece ECUACHEM Cía. Ltda.; así mismo, no se pueden tomar medidas correctivas frente a estos posibles problemas.

Recomendación AL REPRESENTANTE DE VENTAS

En base a su experiencia, diseñen un formulario de quejas y sugerencias para los clientes, que contenga, como mínimo, información del cliente, métodos de contacto y espacio para describir a detalle la queja o la sugerencia que hace. Adicionalmente, preparar un lugar adecuado para el archivo de los mencionados formularios.

ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

12/13

Falta de seguimiento y resolución de quejas y sugerencias

La auditoría de gestión permitió verificar que no se mantienen en orden los registros de las actividades desarrolladas para atender quejas y sugerencias, lo que se contrapone con el diagrama de procesos establecido por la entidad.

Conclusión

El no contar con registros de las actividades relacionadas a la gestión de quejas y sugerencias hace que las mismas no se resuelvan de manera adecuada y que se dejen inconclusas; además, no se garantiza la retroalimentación al cliente para que conozca cuáles son las medidas adoptadas por la empresa para solventar su queja o recomendación.

Recomendación AL REPRESENTANTE DE VENTAS

Adjuntar a todos los formularios de quejas y sugerencias los correos electrónicos, memos y demás formas de comunicación y archivarlos adecuadamente. El archivo se mantendrá abierto hasta el envío de un correo electrónico al cliente que realizó la queja o sugerencia indicándole cómo se ha resuelto el tema propuesto.

**ECUACHEM CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO 01 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

13/13

Al final de los trabajos de auditoría, el equipo y particularmente la auditora de gestión quieren agradecer a todos los funcionarios de ECUACHEM Cía. Ltda. por su apertura y colaboración.

Stephanie Nolivos

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Tras la investigación realizada y el ejercicio práctico de auditoría de gestión efectuada, se concluye que:

- La auditoría es la acción que realiza un profesional especializado de comprobar que las actividades de contabilidad y de gestión se realizan conforme a ciertas normas aceptadas o implementadas.
- La importancia de la auditoría de gestión radica en que permite: identificar los riesgos de la empresa; detectar sus vulnerabilidades; otorgar confianza a los directivos, integrantes y clientes; prevenir errores y fraudes; y, proporcionar una mejora continua a la Compañía.
- Para la ejecución de auditorías de gestión en el Ecuador, se deben considerar ciertas normas como las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas Relativas al Trabajo, Normas Ecuatorianas de Auditoría y otras.
- El proceso de auditoría puede dividirse en tres fases: planificación, ejecución y comunicación de resultados.
- ECUACHEM CÍA. LTDA. es una empresa química ecuatoriana creada el 16 de julio de 2005 que se dedica a la producción y distribución de champús, limpiadores, refrigerantes, ambientales y otros productos relacionados, particularmente, con la higiene.

- La empresa presenta cinco procesos operativos principales en su cadena de valor: selección y mantenimiento de proveedores, adquisición de materia prima, producción, ventas y atención postventa (quejas y sugerencias).
- Tras la auditoría de gestión realizada se pudo determinar que los procesos estudiados presentan varios problemas:
 - Con relación a la selección y mantenimiento de proveedores, se verificó que no se ha realizado evaluación de los mismos y que no se cuenta con formularios ni espacio de archivo de dichas evaluaciones, lo que contribuye a que no se logre eficiencia en la operación de la compañía al no garantizarse los mejores precios con calidad en el producto y en el servicio.
 - Con respecto al proceso de adquisiciones, se pudo verificar que no se registran adecuadamente los ingresos de materias primas en los kardex de la empresa y que se subutiliza el software de contabilidad (que tiene una aplicación para gestión de inventarios) por falta de capacitación de los empleados.
 - Respecto al proceso de producción, se encontró que existe un 8% de pedidos mal despachados debido a limitación o exceso del producto elaborado por ECUACHEM CÍA. LTDA.
 - El proceso de ventas no presentó problema alguno y se verificó que cumple cabalmente con las políticas y manuales de la organización.

- La auditoría realizada a la COMPAÑÍA ECUACHEM CÍA. LTDA. ha permitido proponer una posible estructura orgánica que permite el alcance de los objetivos de mejor manera (5E's)
- La presente tesis servirá a las personas de la carrera de Finanzas y Auditoría o carreras a fines, como una guía para la elaboración de una Auditoría de Gestión, es por esta razón que debe ser publicada.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la revisión y análisis del presente documento como elemento de desarrollo académico tanto de profesores como estudiantes de carreras de Auditoría, Contabilidad, Administración y afines.
- Se sugiere el uso del material presentado para profesionales de auditoría con el fin de que obtengan información relevante acerca de su labor, particularmente en lo relacionado a la ejecución de exámenes de auditoría de gestión, tema central del presente documento.
- A pesar de que la investigación y el examen realizados, además del modelo de informe que se presenta, no son vinculantes, es recomendable que las autoridades y personal competente de ECUACHEM CÍA. LTDA. conozcan los resultados obtenidos y que apliquen las recomendaciones presentadas.
- Se recomienda la extensión del presente trabajo para la elaboración de más labores de auditoría dentro de la empresa estudiada con el

fin de controlar que la entidad cumpla a cabalidad con todas las normas adecuadas.

- Finalmente, se sugiere poner el presente estudio en conocimiento y consideración de la comisión pertinente de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, para el proceso de defensa oral del trabajo por parte de la autora para su posterior incorporación.

Bibliografía

COSO Enterprise Risk Management. (2004). *Integrated Framework*.

Obtenido de <http://www.coso.org/>

ANDES. (26 de octubre de 2013). El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014. *Agencia ANDES*.

Arter, D. (2004). *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*.

Madrid: Díaz de Santos.

Asociación Española para la Calidad. (2013). *Centro Conocimiento*.

Obtenido de COSO: <http://www.aec.es/>

Auditool. (2013). *NIAS: Normas Internacionales de Auditoría y*

Aseguramiento. Obtenido de <http://www.auditool.org/>

Banco Central del Ecuador. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado

el 3 de octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson

Educación.

Blanco, Y. (2004). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. Bogotá:

ECOE.

Cabello, N. (6 de septiembre de 2011). *Auditoría, Contabilidad & Economía*.

Obtenido de <http://blogconsultorasur.wordpress.com/>

Cámara de Industrias de Guayaquil. (2009). *El Sector Industrial del Ecuador*.

Guayaquil: CIG.

Colegio de Contadores Bachilleres y Públicos del Guayas. (1999). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*. Guayaquil: Colegio de Contadores Bachilleres y Públicos del Guayas.

Comité Internacional de Normas de Auditoría. (2006). *Normas Internacionales de Auditoría*. New York: IAASB.

Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Quito: CGE.

Contraloría General del Estado. (2002). *Normas de control interno para el sector público*. Quito: Contraloría.

Contrato Social por la Educación en Ecuador. (2011). *Indicadores Educativos 2011*. Recuperado el 5 de octubre de 2013, de Disponible en <http://www.contratosocialecuador.org.ec/>

Cuellar, G. (2013). *Procedimientos de auditoría*. Popayán, Colombia: UNICAUCA. Obtenido de UNICAUCA

Econlink. (2013). *Producto interno bruto*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

E-conomic. (2013). *PIB*. Obtenido de <http://www.e-conomic.es/>

Enríquez, C. (04 de diciembre de 2013). USD 397 es el salario digno establecido para 2014. *El Comercio*.

ESPE. (2012). *Manual de auditoría gubernamental*. Quito: ESPE.

Fernández, H. (2013). *Gestión de la Calidad ISO 9001*. Obtenido de <http://www.buscarportal.com/>

Flanklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson.

Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: IICO.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Frett, N. (17 de octubre de 2012). *Excelencia en Auditoría Interna*. Obtenido de <http://nahunfrett.blogspot.com/>

Gil, M., & Giner, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa, 9na ed.* Madrid: ESIC.

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. San José: Universidad Estatal.

Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: EDUCC.

IAASB. (1999). *NIA 300*. New York: IAASB.

INCP CO. (2013). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Bogotá: INCP CO.

Indexmundi. (9 de enero de 2012). *Indexmundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/>

INEC. (2012). *E-análisis: Revista Coyuntural*. Quito: INEC.

INEC. (2013). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2013*. Quito: INEC.

Instituto de competitividad ADEN. (abril de 2013). *Instituto de competitividad ADEN*. Obtenido de <http://www.aden.org/>

Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: introducción a la Economía*. Barcelona, España: REVERTÉ.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, R.O. Sup. 595 (Congreso Nacional 12 de junio de 2002).

Madariaga, J. (2004). *Manual de Auditoría*. Barcelona, España: Deusto.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión, 3era Edición*. Quito: Milton Maldonado.

Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. México: Limusa.

Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. (junio de 2012). *Indicadores macroeconómicos junio 2012*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. Indicadores macroeconómicos junio 2012. Disponible en <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf> Recuperado 02 de octubre de 2013

Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*, vol. 7, núm. 8, Universidad de los Andes, 70-84.

Necksize Consultora. (11 de mayo de 2010). *MATRIZ DE RIESGO – UNA HERRAMIENTA RAPIDA Y EFICAZ*. Obtenido de <http://necksize.wordpress.com/>

NTN. (2011). Valores organizacionales: indispensables para una empresa. *Boletín*, No. 10, 1-2.

Osorio, I. (2007). *Auditoría 1: Fundamentos De Auditoría De Estados Financieros*. México: Cengage.

Pardo, L. (2013). *Auditoría en Entidades de Salud*. Obtenido de Sistemas de evaluación del control interno: <http://www.virtual.unal.edu.co/>

Profit Strategy Group. (2013). *Importancia de la Auditoría para empresas y organizaciones*. Obtenido de <http://www.psg.cr/>

Quifatex S. A. (2013). *Información Quifatex*. Quito: Quifatex.

RAE, R. A. (2010). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: ESPASA CALPE.

Reyes, L. (2012). *Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento Níaa*. Guayaquil.

Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración. 10a ed.* México: Pearson Educación.

Salón Hogar. (2013). *Administración*. Obtenido de
<http://www.salohogar.com/>

SEMLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito:
SEMLADES.

Silva, W. (2005). *Indicadores de gestión y la auditoría interna*. Quito: Primer
encuentro Latinoamericano.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. R. (1996). *ADMINISTRACIÓN 6ta
Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Téllez, B. (2004). *Auditoría, un Enfoque Práctico*. México: Cengage Learning
Editores.

Thompson, I. (noviembre de 2006). *Definición de misión*. Obtenido de
www.promonegocios.net

Vilar, J. (2009). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid:
FC.