



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS
DE LA EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2010**

AUTOR: LUIS ANTONIO CIFUENTES GARCÍA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

MARZO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

LUIS ANTONIO CIFUENTES GARCÍA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de la Empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra ,provincia de Imbabura; por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; 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.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo de 2011

Luis Antonio Cifuentes García

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

DIRECTOR: DOCTOR AMARO BERRONES

CODIRECTOR: DOCTOR RODRIGO AGUILERA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de la Empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; realizado por Luis Antonio Cifuentes García, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a ser un trabajo que sirve como fuente de consulta y de aporte para la realización de Auditoría de Gestión, SI recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Luis Antonio Cifuentes García que lo entregue al Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera de Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, Marzo del 2011

Doctor Amaro Berrones

DIRECTOR

Doctor Rodrigo Aguilera V. MBA

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Luis Antonio Cifuentes García

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de la Empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo de 2011

Luis Antonio Cifuentes García

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado en cada momento, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes siempre han velado por mi bienestar y educación dándome su apoyo incondicional y confiando siempre en mi inteligencia y tenacidad.

A mi querida hermana que siempre ha sabido estar en los buenos y malos momentos de mi vida, cuidándome, protegiéndome y guiándome por el camino del bien.

A mi enamorada que siempre me dio fuerzas para continuar y se convirtió en un pilar fundamental para que yo pueda hacer las cosas bien, y mejorar en el día a día.

A mis abuelitos paternos y maternos quienes con su amor y preocupación fueron uno de mis grandes incentivos para darles la felicidad de verme convertido en un profesional.

LUIS ANTONIO CIFUENTES GARCÍA

AGRADECIMIENTO

Al Divino Niño por haberme protegido, guiado y bendecido a lo largo de toda mi carrera.

A la prestigiosa Escuela Politécnica del Ejército, que durante el transcurso de mis estudios superiores me impartió una educación integral, que me ha permitido incorporarme como un profesional emprendedor y competente al servicio de mi país.

A los Doctores Rodrigo Aguilera y Amaro Berrones, Codirector y Director respectivamente de la presente tesis, por el apoyo, comprensión, dedicación y experiencia transmitida con el fin de que el presente trabajo sea de calidad y útil a la sociedad.

A mis familiares y dueños de la empresa “Su Ferretero” por las facilidades y apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

A todos y cada uno de los docentes que me impartieron sus valiosos conocimientos y que supieron formar un profesional competitivo, reflexivo y sobre todo con ética.

A mis mejores amigos que con su apoyo incondicional y sobre todo mucho esfuerzo y dedicación pudimos conseguir las metas académicas fijadas.

LUIS ANTONIO CIFUENTES GARCÍA

INTRODUCCIÓN

Capítulo I.- Aspectos Generales, comprende la historia de la empresa, su marco legal, así como sus objetivos y su estructura organizacional establecidos dentro de los respectivos organigramas.

Capítulo II.- Direccionamiento Estratégico, se considera aspectos como: misión, visión, objetivos y metas por áreas, políticas, estrategias, principios y valores.

Capítulo III.- Análisis Situacional.- se hace referencia a los análisis externos e internos de la empresa, en el primero se consideran las incidencias de los factores económico, político, social, tecnológico y legal. En lo correspondiente al análisis interno se han considerado los procesos, así como los factores micro ambientales, y se hay concluido con el análisis FODA.

Capítulo IV.- Marco conceptual de la Auditoría de Gestión, comprende aspectos fundamentales como el propósito, objetivos, características, alcance, enfoque, similitudes y diferencias con otras auditorías; se ha considerado el estudio del control interno, las evaluaciones de los riesgos, la evidencia, hallazgos, las técnicas y pruebas de auditoría, se ha desarrollado lo correspondiente a los contenidos fundamentales de los papeles de trabajo, los indicadores de gestión y financieros. Otro aspecto primordial considerado fueron las cinco fases de la auditoría de gestión siendo estas: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y monitoreo.

Capítulo V.- Desarrollo del caso práctico de la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de la Empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Capítulo VI.- Conclusiones y Recomendaciones, se plasmó las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo competitivo las empresas buscan identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía por lo que la función de la Auditoría de Gestión tiene mayor relevancia en la actualidad, ya que es un examen objetivo que le permite a la administración conocer el desempeño de sus procesos, departamento o áreas; e identificar el cumplimiento de sus metas, objetivos, planes y programas. Esto hace que el presente trabajo práctico sea una herramienta útil de consulta para obtener un conocimiento claro de la forma en la que se debe realizar la auditoría.

La empresa a la que se realizó Auditoría de Gestión es “Su Ferretero”, una empresa familiar que se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra e inició sus operaciones el 14 de agosto de 1976, se dedica a la comercialización de productos para la construcción como también maquinaria para la pequeña y gran industria; en los últimos años ha mantenido un crecimiento permanente llegando a consolidarse como una de las empresas líderes en la zona norte del país. Tiene dos amplios locales con una amplia gama de productos siempre manteniendo la calidad y precios competitivos.

El presente trabajo de auditoría fue aplicado a los procesos de “Su Ferretero”, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, con la finalidad de obtener un mejoramiento en términos de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de Gestión de Compras, Ventas y Financiera; actualmente este tema es una herramienta primordial para la administración ya que le permite a la empresa identificar las falencias en su control interno y los problemas que han sido determinados de forma global y en los procesos examinados; para este fin se establecieron recomendaciones para que la empresa pueda mantener el dinamismo exitoso que le permita alcanzar sus metas, planes, programas,

además colabora para que la administración tenga una adecuada toma de decisiones así como la adopción de acciones correctivas que le permitan mantener su gestión competitiva.

El presente trabajo se compone de seis capítulos que nos permiten tener un conocimiento integral de la empresa y de los procesos examinados; también tener conocimiento de las actividades que desarrollo en el período 2010.

En lo que respecta a los tres primeros capítulo se analizó los aspectos generales, direccionamiento estratégico de la empresa que permitieron dar un conocimiento pertinente sobre la forma en la que la alta dirección enfoca su administración, lo cual es importante para enmarcarse en la necesidades, perspectivas y proyecciones de la empresa. Además se consideró que la empresa está influenciada por factores internos y análisis externo como aspectos fundamentales que pueden influenciar de forma positiva y negativa, por lo que es de interés tanto para el trabajo del auditor como para la administración.

Antes de entrar al desarrollo del caso práctico se efectuó un recuento del marco teórico de los aspectos relevantes en lo referente a la Auditoría de Gestión de forma que sirva como guía y base sustentable sobre el proceso, lineamientos y parámetros para el desarrollo de una auditoría de con contenido constructivo, objetivo, y concebida para agregar valor y mejorar la organización.

Dentro del caso práctico se puede encontrar las cinco fases fundamentales de la Auditoría de Gestión y partes complementarias como la propuesta de auditoría presentada al cliente y el respectivo contrato de servicios. Desarrollado el trabajo se pudo conocer, identificar y observar diferentes falencias en controles internos, tanto a nivel de los sistemas que la empresa utiliza, como en los tres procesos analizados por lo que una vez conocido esto se procedió a realizar una adecuada planificación sobre las pruebas más idóneas para poder determinar hallazgos mediante

evidencia suficiente y competente, que me permita como auditor formar una opinión sobre la realidad de la empresa; una vez ejecutado el programa de trabajo para cada proceso se establecieron nueve hallazgos los mismos que se encuentran en el informe final de auditoría, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones de forma que la alta gerencia tenga conocimiento al respecto y pueda implantar las recomendaciones según lo establecido en la matriz de seguimiento y con un sistema de control interno fuerte y eficiente que adquiera carácter preventivo y ayude a la consolidación de los procedimientos existentes, la calidad de la información y manejo adecuado de los recursos; considerando la evaluación permanente por medio de indicadores de gestión que permitan a la empresa medirse en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología; y que le permita a la organización mantener su competitividad y liderazgo dentro de la zona norte del país.

Summary

In this competitive world the enterprises seek to identify the levels of efficiency, effectiveness and economy, for this reason the Management Audit's function has more relevance today, because is an objective exam that permit to the Administration determine the performance of their processes, departments or areas; and at the same time identify the fulfillment of goals, planes and programs. This practical work is a useful tool for the investigation to gain knowledge about how to conduct the audit.

The Enterprise that was auditing is called "Su Ferretero", a family business that is located in Ibarra city, it started their operation on August 14, 1976; is dedicated to the marketing of building products as well as machinery for small and large industry. In the last years has maintained a steady growth reaching to become one of the most important companies in the north of the country. It has two spacious premises with a wide range of products while maintaining the quality and competitive prices.

This audit work was applied to the processes of "Su Ferretero", for the period from January 1 to December 31, 2010, in order to obtain an improvement in efficiency, effectiveness and economy in the purchasing management, sales and financial. Currently this issue is an important tool to the administration because it allows the enterprise to identify the weaknesses in internal control and the problems that have been identified globally and in the processes examined. In this order were established recommendations with the purpose that the enterprise can maintain the successful that permit it to achieve their goals, plan and programs. Also it helps to the administration to take appropriate decisions and taking corrective actions that will maintain the competitive management.

This work consists of six chapters that allow us to have a complete knowledge about the enterprise and the processes examined, and also know about the activities that developed in the period 2010.

About the first three chapters has been analyzed the general issues, strategic direction of the enterprises that allowed to give a correct knowledge about the way that senior management focused its administration. This is important in order to fit into the needs, views and projects of the company. In addition was considered that the enterprise is influenced by internal and external aspects that could have positive or negative effects for it, for this reason this is important for the auditor's work and the administration.

Before entering the development of the case was made a remember to the theory framework of the relevant issues about Management Audit is to serve as a guide and sustainable basis over the process, guidelines and parameters for the development of an audit construction content, objective and designed to add value and improve the organization.

In the practical case we can find the five key Management Audit phases and the additional parts such us audit proposal presented to the client and the respective service contract. With the developed work it could understand, identify and observe different mistakes in internal control about the systems that use the company and in the three analyzed processes. With the results we do an adequate planning about the best tests to determinate findings by sufficient competent evidence that allows me as an auditor to form an opinion about the real situation of the company. Once implemented the work program for each process it established nine findings find them in the audit final inform, with their respective conclusions and recommendations so that the senior management have knowledge about it and can implement the recommendations in the follow up matrix with a strong and efficient system of internal control and help to the improvement of the existing procedures, the quality of the information and the proper management of the resources. Considering the constant evaluation by management indicators that allows to the enterprise measured in terms of efficiency, effectiveness, economy, ethic, ecology. And at the same time allows the

company to maintain its competitiveness and leadership in the north of the country.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 Aspectos Legales de Empresa.....	3
1.1.1.1 Marco Legal	4
1.1.2 Objetivos del Ente Auditado	6
1.1.2.1 Objetivo General	6
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.2 LA EMPRESA.....	6
1.2.1 Reseña Histórica	6
1.2.2 Organigramas	8
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	8
1.2.2.2 Organigrama Funcional.....	12
1.2.2.3 Organigrama de Personal	17
CAPÍTULO II.....	19
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	19
2.1 MISIÓN	19
2.2 VISIÓN 2010.....	19
2.3 OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS	20
2.4 POLÍTICAS	21
2.5 ESTRATEGIAS.....	22
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	23
2.6.1 Principios.....	23
2.6.2 Valores	24

CAPÍTULO III.....	25
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	25
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	25
3.1.1 Influencias Macroeconómicas	25
3.1.1.1 Incidencias del Factor Político	25
3.1.1.2 Incidencias del Factor Económico	30
3.1.1.3 Incidencias del Factor social	45
3.1.1.4 Incidencias del Factor Tecnológico.....	52
3.1.1.5 Incidencias del Factor Legal	55
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	58
3.2.1 Descripción de los procesos	58
3.2.1.1 Proceso de Gestión de Gerencia	60
3.2.1.2 Proceso de Gestión de Compras	62
3.2.1.3 Proceso de Gestión de Ventas	64
3.2.1.4 Proceso de Gestión de Servicio al Cliente	66
3.2.1.5 Proceso de Gestión Administrativa	68
3.2.1.6 Proceso de Gestión de Financiera.....	70
3.2.2 Micro Ambiente	72
3.2.2.1 Competidores Potenciales	72
3.2.2.2 Rivalidad entre firmas establecidas	74
3.2.2.3 Poder de negociación de los compradores	76
3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	77
3.2.2.5 Amenaza de los productos sustitutos	79
3.3 Análisis FODA	80

CAPÍTULO IV	82
AUDITORÍA DE GESTIÓN	82
4.1 La Auditoría de Gestión	82
4.1.1 Introducción y evolución de la Auditoría	82
4.1.2 Clases de Auditoría	84
4.1.3 Definiciones.....	85
4.1.4 Propósito y objetivo	86
4.1.4.1 Propósito.....	86
4.1.4.2 Objetivos	87
4.1.5 Características	87
4.1.6 Alcance	88
4.1.7 Enfoque integral de la Auditoría de Gestión.....	89
4.1.8 Similitudes y diferencias con otras auditorías.....	92
4.1.9 Código de Ética	95
4.2 Herramientas de la Auditoría de Gestión	97
4.2.1 Equipo multidisciplinario.....	97
4.2.2 Control interno.....	98
4.2.3 Herramientas para evaluar el Control Interno	99
4.2.3.1 Cédulas descriptivas.....	99
4.2.3.2 Cuestionario.....	99
4.2.3.3 Flujogramas	101
4.2.3.4 Matrices	104
4.2.3.5 Combinación de métodos	104
4.2.3.6 Ventajas y desventajas de la aplicación de herramientas de evaluación del Control Interno.	105
4.2.4 Evaluación del Riesgo.....	106

4.2.4.1	Tipos de Riesgos	106
4.2.4.2	Medición del Riesgo.....	107
4.2.5	COSO ERM.....	108
4.2.5.1	Antecedentes	108
4.2.5.2	Definición	108
4.2.5.3	Objetivos	109
4.2.5.4	Responsables	109
4.2.5.5	Componentes.....	111
4.2.6	Muestreo de la Auditoría de Gestión	116
4.2.6.1	Definición	116
4.2.6.2	Clases de muestreo	116
4.2.6.3	El riesgo de muestreo	117
4.2.7	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	118
4.2.7.1	Las NAGA´s	118
4.2.7.2	Normas Generales o Personales	118
4.2.7.3	Normas de Ejecución del Trabajo	119
4.2.7.4	Normas de Preparación del Informe	120
4.2.8	La Evidencia.....	122
4.2.8.1	Definición	122
4.2.8.2	Elementos de la evidencia	122
4.2.8.3	Clases de evidencia.....	123
4.2.9	Hallazgos en auditoría.....	123
4.2.9.1	Fundamentos	123
4.2.9.2	Atributos.....	123
4.2.10	Técnicas de auditoría	127
4.2.10.1	Técnica de verificación ocular.....	127

4.2.10.2	Técnica de verificación verbal.....	128
4.2.10.3	Técnica de verificación escrita.....	129
4.2.10.4	Técnica de verificación documental.....	129
4.2.10.5	Técnica de verificación física.....	130
4.2.10.6	Otras técnicas.....	130
4.2.11	Pruebas de Auditoría.....	131
4.2.11.1	Concepto.....	131
4.2.11.2	Tipos de Pruebas.....	131
4.2.12	Papeles de Trabajo.....	131
4.2.12.1	Generalidades.....	131
4.2.12.2	Definición.....	132
4.2.12.3	Características.....	132
4.2.12.4	Objetivos.....	132
4.2.12.5	Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo.....	133
4.2.12.6	Custodia y archivo.....	133
4.2.12.7	Marcas de auditoría.....	134
4.2.12.8	Referencia cruzada.....	135
4.2.12.9	Índices.....	136
4.2.13	Parámetros e indicadores de gestión.....	137
4.2.13.1	Indicadores como instrumento de control de gestión.....	137
4.2.13.2	Uso de indicadores en Auditoría de Gestión.....	138
4.2.13.3	Clasificación de los indicadores de gestión.....	139
4.2.13.4	Construcción de indicadores de gestión.....	142
4.2.13.5	Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización.....	143
4.2.13.6	Los indicadores financieros.....	151
4.3	Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión.....	154

4.3.1	Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión	154
4.3.2	Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión	155
4.3.2.1	FASE I: Conocimiento preliminar	155
4.3.2.2	FASE II: Planificación	158
4.3.2.3	FASE III: Ejecución	162
4.3.2.4	FASE VI: Comunicación de resultados	165
4.3.2.5	FASE V: Monitoreo	176
 CAPÍTULO V		178
AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.....		178
 CAPÍTULO VI		322
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		322
6.1.	CONCLUSIONES	322
6.2.	RECOMENDACIONES.....	324
 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		326
BIBLIOGRAFÍA		329

Gráficos

Gráfico 1 Organigrama Estructural “Su Ferretero” _____	9
Gráfico 2 Propuesta de Mejora- _____	11
Gráfico 3 Organigrama Funcional _____	13
Gráfico 4 Organigrama Personal _____	18
Gráfico 5 Cuadro de Composición de la Asamblea Nacional 2009 _____	28
Gráfico 6 Inflación Acumulada Enero- Octubre de cada año _____	31
Gráfico 7 Inflación Anual en América Latina y Estados Unidos _____	32
Gráfico 8 Balanza Comercial _____	33
Gráfico 9 Porcentaje de Participación en Valor FOB _____	36
Gráfico 10 Porcentaje de participación en Volumen _____	36
Gráfico 11 Producto Interno Bruto (2008 -2010) (En miles de dólares) _	38
Gráfico 12 Producto Interno Bruto por Actividad Económica _____	39
Gráfico 13 PIB Trimestral Real (2006 -2010) _____	39
Gráfico 14 Variaciones Porcentuales Anuales IPCO _____	41
Gráfico 15 Variaciones Porcentuales Mensuales IPCO _____	41
Gráfico 16 Tasas de Interés Referenciales _____	43
Gráfico 17 Tasas de Interés segmento Vivienda Sistema Financiero__	44
Gráfico 18 Pobreza y Extrema Pobreza por NBI _____	45
Gráfico 19 Pobreza y Extrema Pobreza por Ingreso _____	46
Gráfico 20 Desempleo Ecuador 2007-2010 _____	49
Gráfico 21 Tasa de Subempleo _____	50
Gráfico 22 Distribución de la PEA _____	51
Gráfico 23 Cadena de Valor de “Su Ferretero” _____	59
Gráfico 24 Enfoque Integral de Auditoría de Gestión _____	91
Gráfico 25 Componentes del Control Interno _____	111

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Después de afrontar una dura crisis a inicios de esta década el país ha ido mejorando en su economía, y uno de los sectores que ha tenido un mayor dinamismo en cuanto a recuperación ha sido el sector de la construcción, es por ello que en el 2008 se llegó a un crecimiento del 13% el mayor en las tres últimas décadas, sin embargo, la crisis internacional influyó de cierta forma y es por ello que para el año 2009 y 2010 el crecimiento para este sector fue de menos de la mitad de la cifra antes mencionada.

En los últimos años ha sido el gobierno el que ha tomado medidas para mantener los niveles de crecimiento de este sector y lo ha hecho mediante el Instituto de Seguridad Social IESS por medio de la colocación de recursos para la dinamizar la economía del país.

Se puede considerar que el año 2009 el IESS sostuvo el sector de la construcción tanto para los constructores, promotores y usuarios que necesitaban préstamos, debido a la disminución de estos por parte de la banca privada; el Seguro Social salvó a muchas familias y empresarios, es por ello que se considera que el 80% de los préstamos en ese segmento fue del Seguro Social.

El sector de la construcción está compuesto por tres participantes, que es el trabajador, el sector empresarial y el beneficiario de la vivienda; las empresas de la construcción se han convertido en dinamizadores de la economía, ya que por cada dólar que se invierte en construcción tres se invierten en otras actividades; esto se entiende en el sentido que para construir una vivienda se compra materiales de construcción, donde se

incluyen materiales de cantera como áridos, arena piedra, entre otros y se genera empleo.

Esto ha generado una mayor venta de todos los productos para la construcción, por lo que la empresa se ha visto beneficiada por estos factores para incrementar sus ingresos, juntamente con la implantación de estrategias que colaboren en un inicio a mitigar los efectos que dejó la crisis económica del país y posteriormente para tener un mejor manejo de su gestión.

En la zona norte del país se está adoptando enfoques semejantes a los de las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, ya que las nuevas exigencias de los clientes es hacia los acabados de la construcción en lo posible de lujo ya sea nacionales o importados, es por ello que el portafolio de productos se está diversificando en las diferentes ferreterías de la zona, sin embargo se muestran complicaciones debido a las inversiones que se deben hacer para la venta adecuada de los mismos y poder brindar a cliente diferentes opciones al momento de la venta.

Cabe mencionar que la composición de ventas en la mayoría de ferretería de esta zona del país es de un 40% entre hierro y cemento y un 60% en diferentes materiales para la construcción.

En este mundo competitivo las empresas buscan identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía y así realizar acciones que le permitan encaminarse hacia el mantenimiento o consecución del liderazgo del mercado. Es importante conocer que la Auditoría de Gestión en el sector privado a pesar de ser de gran utilidad no se las realiza con frecuencia debido a la complejidad y/o el costo que demanda su realización y es por ello que en “Su Ferretero” nunca se ha realizado una Auditoría de Gestión en sus más de treinta cinco años de operación, por lo que se hace primordial la ejecución de la misma, donde se facilite la identificación de problemas en las diferentes áreas de la empresa y medir a las mismas en

términos de eficacia, eficiencia, economía y ética conforme a las metas y objetivos de la organización, para que en el presente se adopten medidas correctivas en caminadas a la consecución de una gestión competitiva dentro del mercado.

La gestión será medida mediante la aplicación del estudio, evaluación y la relevancia generada dentro de cada uno de los procesos desarrollados por la entidad, para verificar esto se realizará instrumentos de evaluación como: cuadros analíticos, análisis sobre la contratación administrativa, recurso humano, material y financiero, relación costo/beneficio, entre otros.

La administración familiar de la empresa le ha permitido surgir en los últimos años, sin embargo se puede observar que la gestión de la empresa tiene la necesidad de ser evaluada, con la finalidad de mejorar los procesos utilizados hacia la consecución de un crecimiento sostenido, sobre la base de los resultados que se llegaran a determinar con el presente trabajo para lograr un manejo competitivo dentro de su mercado de acción, con la finalidad de medir la gestión de la empresa considerando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno que se puedan determinar; para establecer finalmente conclusiones y recomendaciones útiles para la misma.

Para la realización de la presente Auditoría de Gestión se recurrirá a las siguientes etapas de auditoría como la planificación inicial, planificación específica, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo, que nos permitan establecer de forma clara la situación actual de la gestión de la empresa.

1.1.1 Aspectos Legales de Empresa

“Su Ferretero” es una empresa de hecho sin personería jurídica que se tiene su matriz en la Avenida. Teodoro Gómez y Sánchez y Cifuentes 7-

134 y su sucursal ubicada en la Avenida. Teodoro Gómez y Jacinto Egas 7-236.

1.1.1.1 Marco Legal

✓ **Ley de Compañías.**

Es un instrumento normativo que se encarga de regular dos tipos de compañías: las constituidas en el Ecuador e internacionales que ejecutan actividades productivas en el país. Entre otros aspectos regula también: su domicilio, obligaciones contraídas, aportaciones de capitales realizados, administración, responsabilidad solidaria por fraudes o usos, registro de sociedades.

✓ **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.**

Esta norma legal regula los aspectos básicos de tres impuestos, Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a los Consumos Especiales, su objeto, base imponible, tarifa, declaración y sujetos pasivos. Adicionalmente regula el pago de impuestos de las compañías exploradoras y explotadoras de hidrocarburos, empresas de economía mixta y empresas dedicadas a servicios públicos específicos. Establece los ingresos exentos y gastos deducibles aplicables al impuesto a la renta.

✓ **Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.**

Este instrumento reglamentario amplía los criterios determinantes de los ingresos exentos y gastos deducibles establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, deducción de gastos personales, gastos no deducibles, reembolsos de gastos en el país, contribuyentes obligados a llevar contabilidad, fusión y escisión de

sociedades y los parámetros para realizar una conciliación tributaria.

✓ **Código Tributario.**

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

✓ **Código del Trabajo.**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores, trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

✓ **Código de Comercio**

Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

✓ **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.**

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre los proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

✓ **Ley de Seguridad Social.**

El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

1.1.2 Objetivos del Ente Auditado

1.1.2.1 Objetivo General

Consolidar hasta diciembre del 2010 un modelo estratégico que fomente nuevas formas de habilidades o capacidades gerenciales, plasmadas en proyectos de mejoramiento continuo.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Implementar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de la empresa.
- ✓ Capacitar al cliente interno para mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Ampliar la cartera de productos; para ofrecer una mejor y más variada gama de materiales.
- ✓ Invertir en publicidad para dar a conocer los servicios que la empresa brinda.
- ✓ Mejorar el servicio a domicilio para el cliente; con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Reseña Histórica

“Su Ferretero” es una empresa de carácter familiar que inició operaciones el 14 de agosto de 1976, con un empleado, el administrador y su esposa, en un local ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Ibarra, desde donde comercializaba pocos artículos de ferretería como son: mangueras de agua, alambre de luz, tubos PVC, etc.

El capital inicial fue de S/. 98000 sucres, los mismos que el 79% eran de un préstamo adquirido con el Banco de Fomento y la diferencia fueron recursos de los dueños.

Debido a la poca inversión y carencia de tecnología de ese tiempo, la empresa no contaba con máquinas registradoras ni computadoras y no se

llevaba contabilidad, por lo que no existían registros de inventarios, sino únicamente un libro de ingresos y egresos diarios.

Como estrategia para disminuir intermediarios en la compra de productos, el administrador estableció importantes negocios con proveedores de Guayaquil; para empezar la compra directa de mercadería, convirtiéndose así, en uno de sus principales proveedores, factor que fue preponderante en el transcurso de los años para la expansión de la firma, debido a que podía entrar a competir en precios y calidad de productos frente a su competencia.

En los años setenta el país tuvo un repunte en cuanto a inversión extranjera en diseño y ejecución de planes habitacionales, oportunidad que fue aprovechada por los propietarios para incrementar sus ventas mediante la satisfacción de la demanda de clientes pertenecientes a instituciones públicas y privadas. Estos factores positivos hasta los años noventa permitieron a la empresa irse fortaleciendo y ampliando su portafolio de productos conjuntamente con una mejor atención al cliente; sin embargo, cabe mencionar que la crisis que sufrió el país a finales del siglo pasado retardo significativamente el crecimiento constante que había tenido la empresa, a pesar de las dificultades la empresa se mantiene y en el año 2002 inicia operaciones con una sucursal amplia, moderna y acorde con las tendencias de los últimos tiempos y se empieza una nueva etapa de la empresa con el manejo sistematizado de la información contable, reingeniería de procesos mediante la elaboración y aplicación de manuales de procesos, así como la adquisición de un camión para la entrega de los productos adquiridos por los clientes, y el manejo de una imagen corporativa que permita la fidelización de los clientes.

Para seguir ganando segmento de mercado y mantener la imagen adquirida por los esfuerzos realizados, la matriz es trasladada a un nuevo local con las mismas características de la sucursal, junto con adecuaciones en la bodega para un mejor manejo de los productos.

Al momento la empresa tiene un gran liderazgo en la zona norte del país, por lo que sus productos se venden en la provincia de Imbabura (Ibarra, Otavalo, Atuntaqui, Cotacachi, Urcuquí, Pimampiro), la provincia de Carchi (Tulcán, Espejo, Mira y el Ángel); y en la provincia de Esmeraldas (San Lorenzo); cabe mencionar que existe un incipiente comercio con el mercado colombiano. Debido a la gran zona geográfica que abarca la empresa se está empezando los estudios de factibilidad para la creación de una nueva sucursal fuera de la ciudad de Ibarra, además se han realizado ampliaciones importantes en los dos locales, dentro de estos se puede mencionar la creación de un showroom de acabados para la construcción con artículos de lujo que les ha permitido ser los únicos en la provincia que ofrezca este tipo de productos. Debido al crecimiento que ha mantenido en los últimos años y las cifras altas que maneja, ha sido declarado por el Servicio de Rentas Internas como Contribuyente Especial.

1.2.2 Organigramas

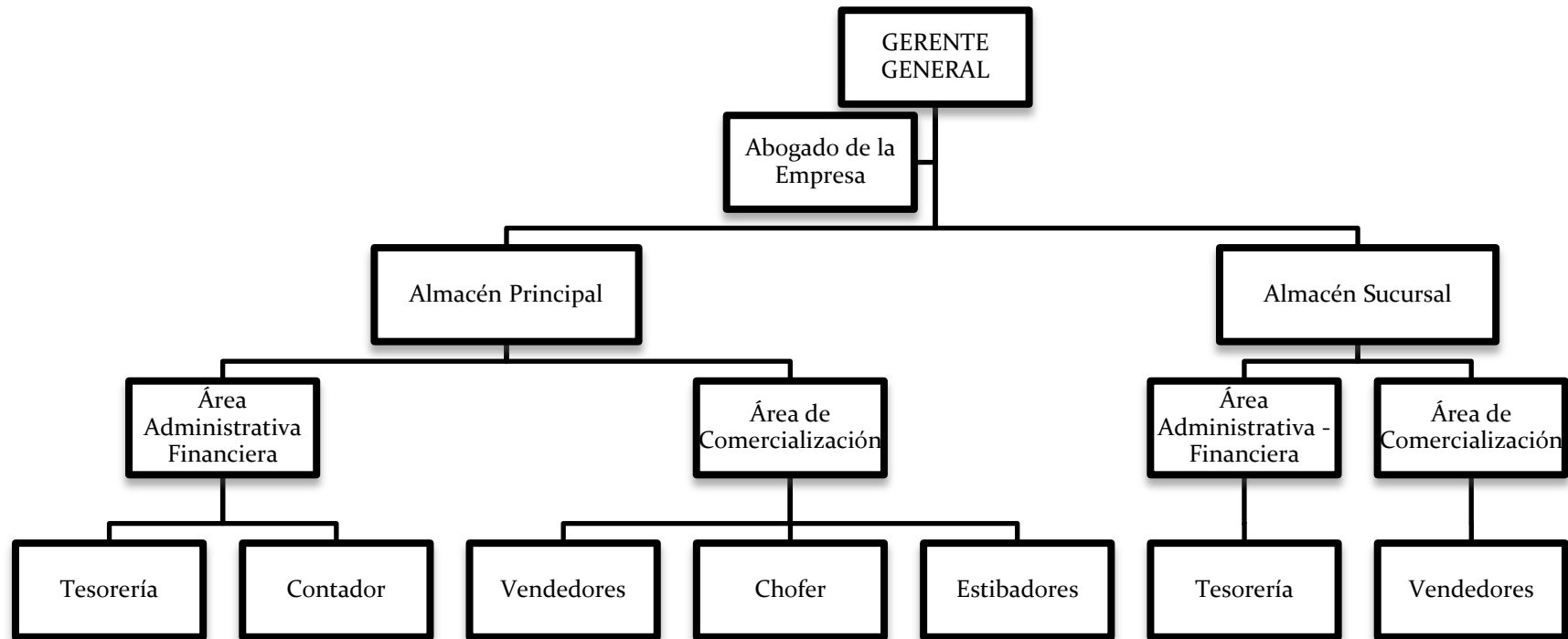
Un organigrama es un cuadro sintético que señala los aspectos importantes de la estructura de una organización, donde se incluye las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Gráfico 1

Organigrama Estructural "Su Ferretero"



Elaborado por: Ing. Christian García.

Fecha: Agosto del 2002

Propuesta de Mejora

La estructura organizacional presentada anteriormente fue entregada y realizada por el Gerente General de la empresa, realizando un análisis se pudieron identificar los siguientes errores.

Cuadro 1 Errores Organigrama Estructural

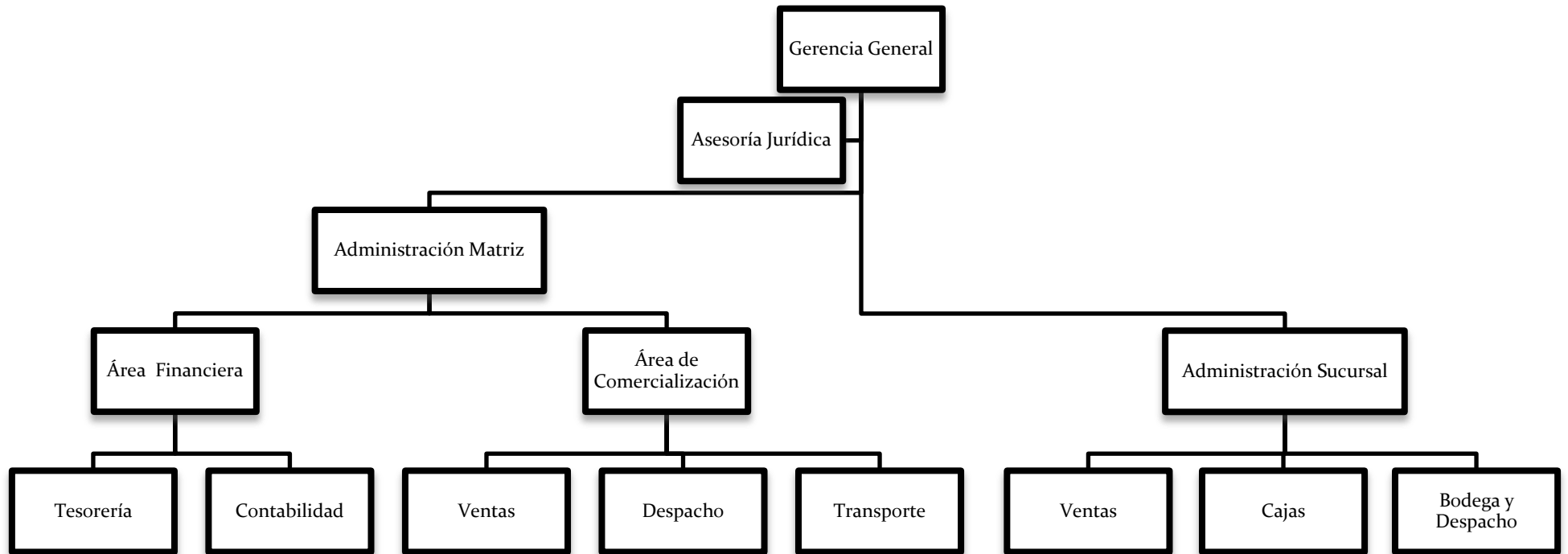
Área	Errores	Modificación
Gerente General	Por ser un organigrama estructural no se debe poner puestos sino áreas o departamentos que conformen la empresa.	Gerencia General
Abogado de la Empresa		Asesoría Jurídica
Contador		Contabilidad
Vendedores		Ventas
Chofer		Transporte
Estibador		Despacho
Almacén Principal	Al colocar almacén principal y sucursal, no se está determinando un área o departamento, sino simplemente un sitio.	Administración Matriz
Almacén Sucursal		Administración Sucursal
Área Administrativa-Financiera.	Al colocar la administración por separado solo de identificara el área financiera.	Área Financiera
Área Administrativa – Financiera y Área de Comercialización (Sucursal)	En la actualidad la empresa no cuenta con área financiera en la sucursal y de comercialización. Por lo que se elimina ese nivel	Ventas Cajas Bodega

Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes.

Fecha: 14 de Noviembre de 2010.

Considerando las modificaciones que deben realizarse se propone el siguiente organigrama estructural.

**Gráfico 2 Propuesta de Mejora-
Organigrama Estructural "Su Ferretero"**



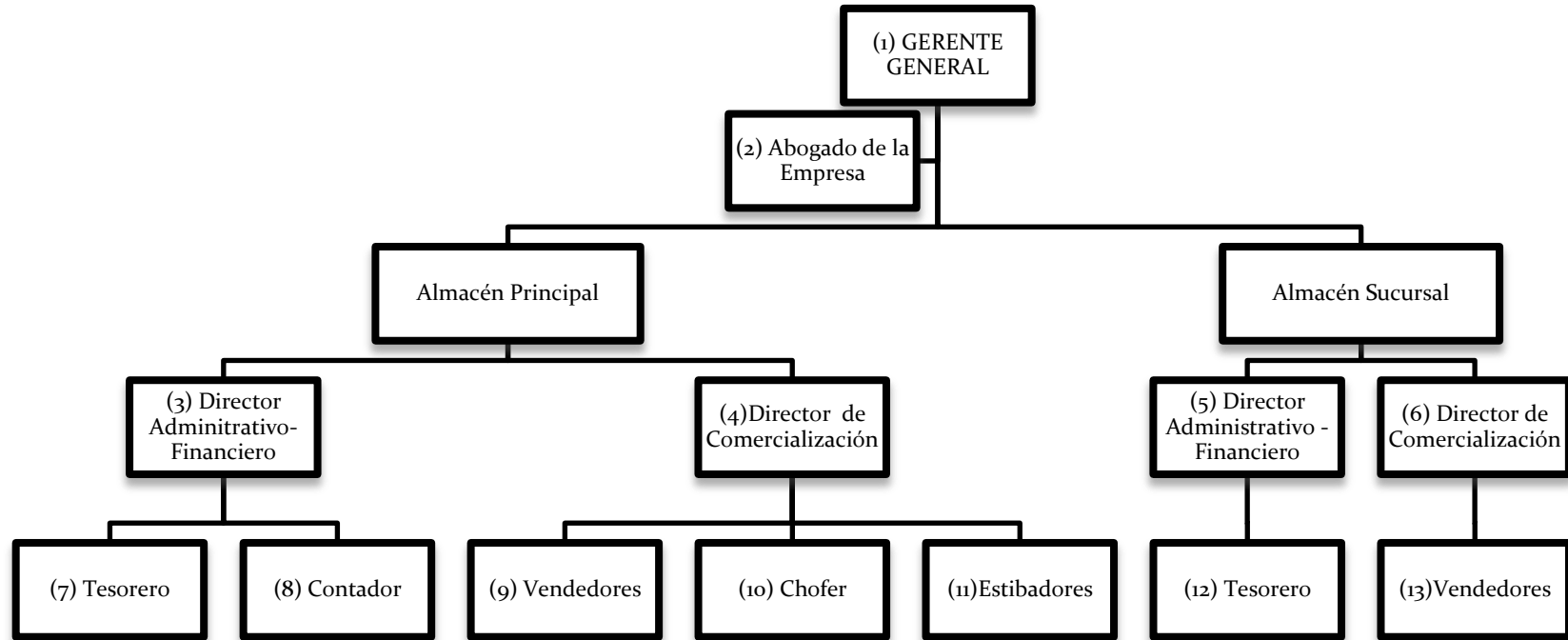
Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes.

Fecha: 14 de Noviembre de 2010

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Gráfico 3
Organigrama Funcional



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes.

Fecha: 16 de Noviembre de 2010

A continuación se detalla las funciones del organigrama funcional:

(1) Gerente General

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes que rigen para la empresa.
- Supervisar los actos relativos a la administración de la matriz y sucursal.

(2) Abogado

- Controlar la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales vigentes aplicables a la organización.
- Ejercer el patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de los intereses de la empresa.
- Supervisar las labores de contratación, asesoría, seguros y demás procesos judiciales.

(3) y (5) Director Administrativo- Financiero

- Asesorar al Gerente General, mediante la elaboración de estudios o análisis de carácter técnico que le sean encomendados por la alta dirección.
- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las políticas y acciones relativas a la administración de recursos humanos, prestaciones, servicios al personal y recursos materiales de la institución, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la entidad.
- Recomendar oportunamente los mecanismos de los recursos financieros para el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la empresa.
- Asesorar a las autoridades en materia de variables económicas y financieras que puedan influir en la actividad de la organización, a fin de obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

(4) y (6) Director de Comercialización

- Verificar la determinación de los ingresos horarios, diarios y mensuales obtenidos por la venta de los diferentes productos.
- Dirigir y presentar estudios, análisis y proyectos relacionados con la actividad comercial de la empresa.
- Verificar que se realice el seguimiento correspondiente al estado de situación de los clientes, procurando que sean evaluados y calificados para establecer la satisfacción de los clientes y perseguir la fidelización de los mismos.
- Coordinar la preparación de ofertas a nuevos clientes o a los existentes que contemplen en la base de datos, análisis de precios y de parámetros técnicos requeridos para la comercialización.
- Mantener actualizado a los vendedores de la empresa sobre los beneficios y principales características de todos los productos existentes dentro del almacén.

(7) y (12) Tesorero

- Contar con un sistema de control y administrar el flujo de cajas, en base al control de los ingresos y egresos de la empresa.
- Realizar cuadros de caja diarios.
- Asegurar la atención oportuna de las órdenes de pago y compromisos financieros de la empresa.
- Aplicar el registro de retención del impuesto a la renta y valor agregado y conforme a las disposiciones legales vigentes.
-

(8) Contador

- Realizar y revisar los registros contables diarios sobre la base de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, a fin de que reflejen la realidad financiera de la empresa con información exacta, confiable y veraz.

- Coordinar y presentar oportunamente toda la información contable necesaria al organismo de control, que permita un adecuado análisis, control y proyección de las operaciones de la ferretería.
- Analizar la situación integral de activos y pasivos, tomando en cuenta la situación financiera y operativa de la empresa.

(9) y (13) Vendedor

- Ofertar los productos de la empresa.
- Asesorar a los clientes durante el proceso de venta y post venta
- Efectuar reportes de cada una de las ventas para su posterior cobro.
- Capacitación en cada uno de los productos ofertados por la empresa.
- Manejo del orden y limpieza de los productos y zonas del almacén.

(10) Chofer

- Supervisar el mantenimiento del camión y mantener el camión en buenas condiciones.
- Revisar y cumplir la programación diaria de la movilidad solicitada por el área de comercialización.
- Coordinar con el director de comercialización cuando la movilidad presenta averías para su reparación inmediata.
- Orientar al usuario que los solicita con buen trato y calidez.

(11) Estibador

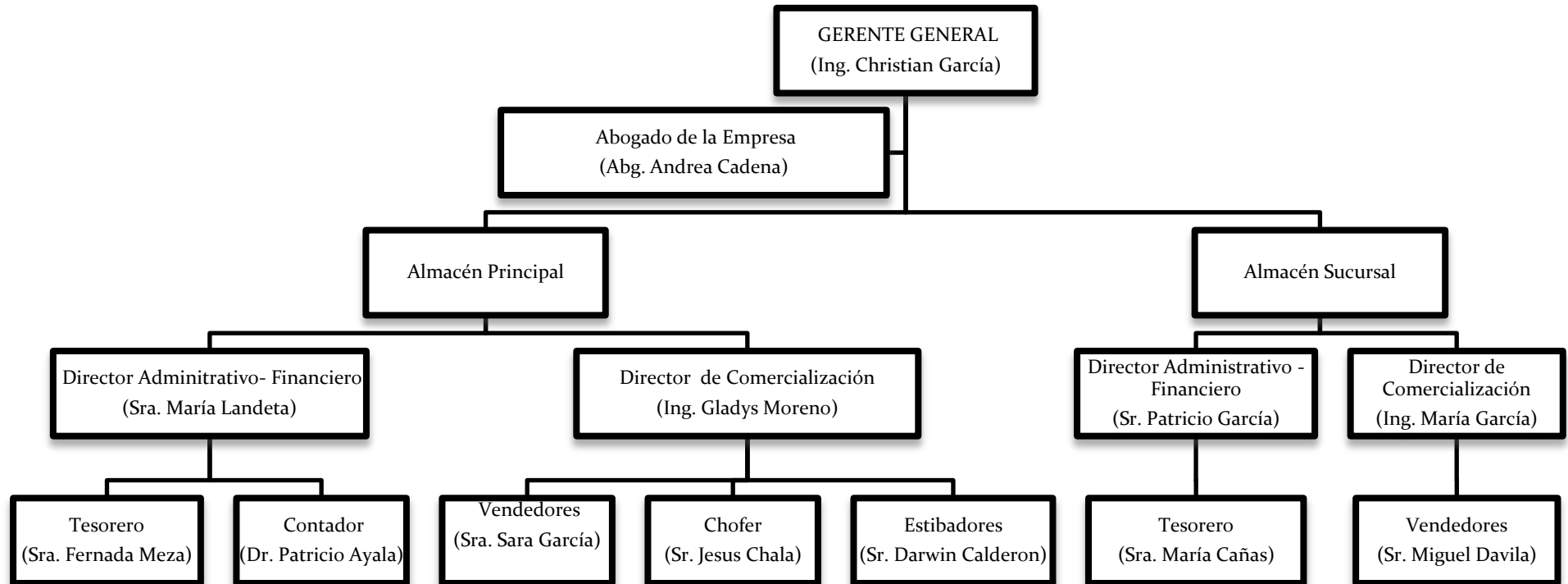
- Movilizar la mercadería dentro y fuera de los almacenes, así como la colocación de la carga en contenedores, u embalajes para su movilización y trasbordos cuando la ocasión lo amerite.
- Conteo y registro de la carga que se carga o descarga debiendo anotarse en las condiciones en las que se receipto o entrego y diversas observaciones cuando sea el caso.

1.2.2.3 Organigrama de Personal

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Gráfico 4

Organigrama de Personal



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes.

Fecha: 16 de Noviembre de 2010.

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

La misión da a conocer a lo que la empresa se dedica, sus servicios a quienes están destinados; es por esto que se considera a la misión como la representación de la razón de ser de la empresa; direccionando a todo lo que es la planificación y funcionamiento de la misma; para su redacción se establece la actividad empresarial fundamental, el tipo de productos que ofrece, sus principales principios y valores, el ámbito geográfico que cubre y la ventaja competitiva.

“SU FERRETERO” es una empresa comercializadora de productos para la construcción, como también maquinaria para la pequeña y gran industria. Se caracteriza por ser una empresa confiable, que proporciona seguridad a sus clientes con productos y servicios de alto valor agregado. Promoviendo un agradable ambiente laboral por medio de sistemas de reconocimiento de desempeño; creando plazas de empleo y garantizando una adecuada rentabilidad para sus socios.

2.2 VISIÓN 2010

Representa lo que la empresa quiere ser en un futuro definiéndose hacia dónde quiere llegar, para el efecto se deja de manifiesto las metas y logros planteados por las organizaciones; en su redacción se menciona el horizonte de tiempo, el posicionamiento en el mercado, ámbito de acción, principios y valores y nuevos horizontes de negocio.

“Nuestra visión para el 2010 es ofrecer la mayor y más confiable variedad de productos innovadores para la construcción, como también maquinarias para la pequeña y gran industria, que nos permitan llegar a ser líderes en participación de mercado, contando con una cobertura en el ámbito de la sierra norte del país. Maximizando la eficiencia en costos para garantizar una adecuada rentabilidad para nuestros socios de negocios.”

2.3 OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS

Los objetivos es el plasmar un deseo que se lo conseguirá mediante acciones que conlleven a su consecución. Los objetivos son pilares para la estrategia empresarial, su incorrecta determinación puede generar impacto en los clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial. Es por ello que deben ser claros, medibles y observables.

Área Administrativa-Financiera

- Implementar una estructura organizacional en la empresa para conocimiento del cliente interno y externo; por medio de estrategias de recursos humanos.
- Motivar al personal de la empresa para disminuir el porcentaje de rotación por medio de incentivos.
- Diseñar una base de datos sobre los futuros aspirantes a trabajar en la empresa para no perder tiempo en nuevas selecciones de personal.
- Realizar estados financieros proyectados para situaciones pesimista los cuales servirán para tomar decisiones gerenciales para el bienestar de la empresa

Área de Comercialización

- Seleccionar a los mejores proveedores del país, para comercializar los productos de calidad.
- Receptar la adquisición de mercadería en perfecto estado para no tener problemas al momento de su comercialización.
- Dar servicios a los clientes, para incrementar las ventas, por medio de un trato personalizado.

2.4 POLÍTICAS

Las políticas son las decisiones corporativas por medio de las cuales se establecen los criterios y parámetros de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la empresa. Cuando ya están establecidas se convierten en patrones de acción de obligatorio cumplimiento, teniendo como finalidad reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la empresa.

- ➡ Las instalaciones de la empresa deben presentar una buena imagen.
- ➡ Las cajas deberán entregar la factura de compra al cliente externo después de haber cancelado su pedido.
- ➡ El cliente interno responsable de la entrega de mercadería deberá revisar que el cliente externo porte su respectiva factura de compra, para la entrega de sus productos.
- ➡ Los vendedores de mostrador registran los productos que se vayan agotando para realizar el pedido correspondiente del mismo.
- ➡ Se elaboraran cierres de caja al término de cada día laborable.

Área Administrativa-Financiera

- ➡ El administrador debe dar a conocer la cultura organizacional al personal de la empresa.

- Se realizara la revisión de documentación entregada al contador de la empresa para verificar la veracidad de la información entregada al administrador.
- El horario de trabajo será de lunes a sábado desde las 7:00 am. Hasta las 19:00 pm.
- Se realizarán estados financieros cada tres meses los cuales servirán para observar si se cumplen los objetivos del área.
- Realzar flujos de caja anuales para toma de decisiones gerenciales, de acuerdo al informe que se presente.

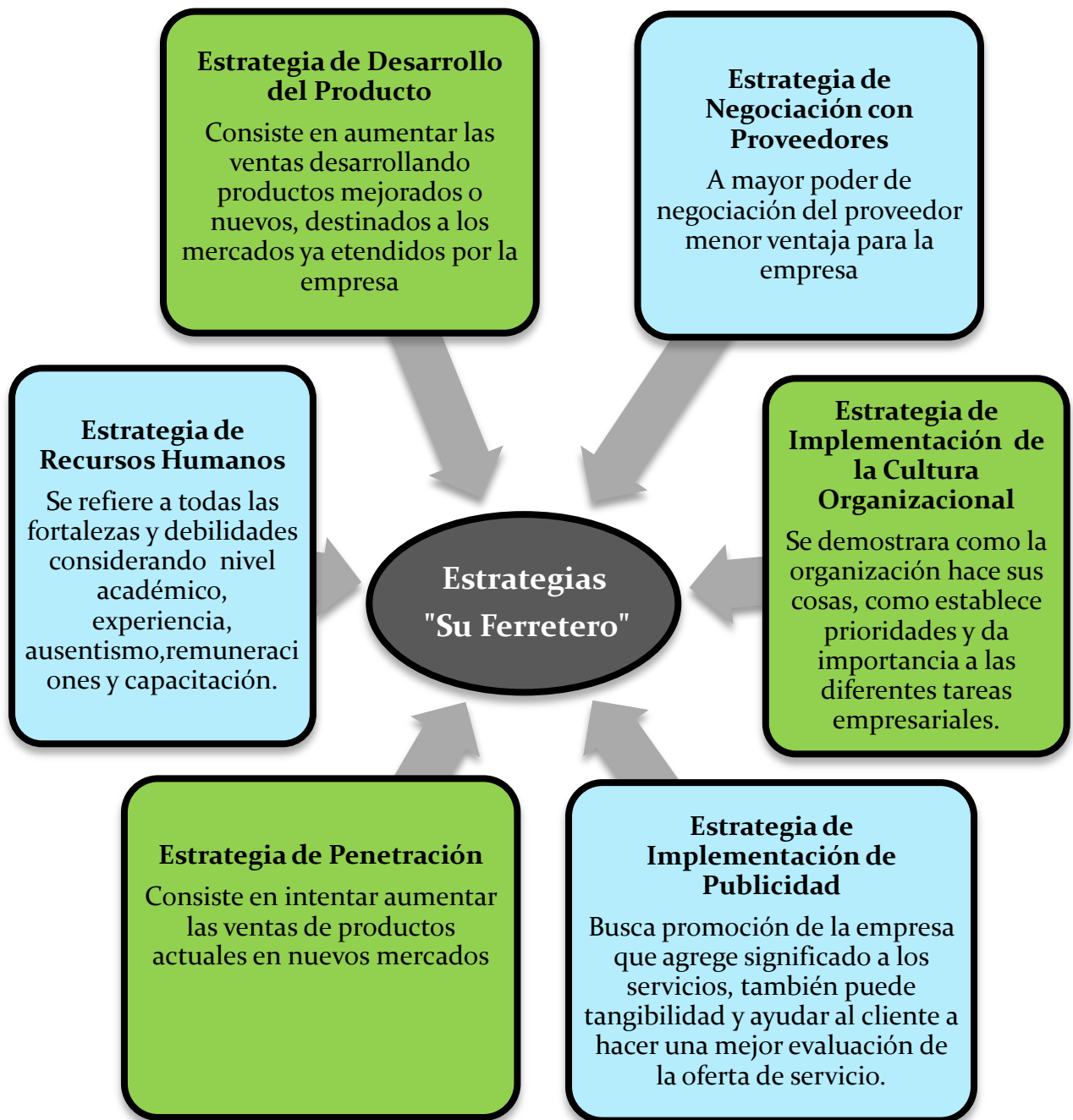
Área de Comercialización

- Los vendedores anotaran su código de venta, en cada factura que realicen para obtener comisiones por las ventas realizadas.
- El cliente interno responsable de la entrega de la mercadería deberá revisar que el cliente externo porte su respectiva factura de compra para la entrega de sus productos.
- Los vendedores de mostrador pueden dar descuentos especiales a los clientes frecuentes.

2.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias empresariales determinan el camino para la consecución de los objetivos, esta puede no puede estar definida pero es implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser establecida mediante un proceso metodológico establecido.

La estrategia es un modelo coherente e integrador que determina y revela el propósito de la organización ligando los objetivos a largo plazo, planes, y prioridades en la asignación de recursos. Determinando los negocios actuales o futuros de la organización, buscando establecer ventajas competitivas que sean sostenibles al largo plazo y aprovechando las oportunidades y disminuyendo amenazas, y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.



2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

2.6.1 Principios

Refleja las principales ideas y comportamientos, sirven de orientación para la condición de las actividades del grupo y su personal.

➤ **Calidad**

Buscar el óptimo rendimiento y la eficiencia en calidad de productos y servicios como promover una cultura en su gente.

➤ **Innovación**

En alternativas tecnológicas, y respaldo de proveedores.

➤ **Actitud de servicio**

Para responder con rapidez, precisión y sorpresa a los requerimientos de la clientela.

2.6.2 Valores

Proporcionan la toma de decisiones y el desempeño de todos los que conforman la empresa y permiten conservar los activos más importantes. Algunos son: transparencia, honestidad, lealtad en el manejo de recursos y la procedencia de activos financieros.

➤ **Honestidad**

Respeto a las normas legales, lo moral y los compromisos adquiridos con los grupos de interés.

➤ **Responsabilidad**

Afrontar los compromisos adquiridos, crear conciencia de superación y de compromiso para la realización de las actividades y el cumplimiento de objetivos.

➤ **Puntualidad**

Cumplir responsablemente con todas las normas y disposiciones señaladas por la empresa, en lo que respecta a los horarios de trabajo preestablecidos por la empresa, declaración de impuestos, realización de balances, control de inventarios, entrega de productos para los clientes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Influencias Macroeconómicas

3.1.1.1 Incidencias del Factor Político

En los últimos años el factor político se ha visto dominado por Alianza País que es el movimiento político del gobierno de Rafael Correa. Es una alianza electoral de ideología socialista, cuyo núcleo es el Movimiento País. Fue creado el 19 de febrero del 2006.

Rafael Correa ha sido electo Presidente de Ecuador en dos ocasiones: La primera vez en las elecciones del 26 de noviembre de 2006 y la segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales el 26 de abril de 2009. Su primer mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero la nueva Constitución redactada por la Asamblea Nacional ordenó adelantar los comicios para todas las dignidades del país, por lo que su segundo mandato inició el 10 de agosto de 2009, el mismo día del bicentenario del Primer Grito de Independencia y concluiría el 10 de agosto de 2013. El discurso del movimiento se fundamenta en la “Revolución Ciudadana”, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente que manejaba el país.

El Presidente Rafael Correa lleva más de tres años en el poder en el cual ha promovido la llamada Revolución Ciudadana bajo parámetros enmarcados en principios del llamado Socialismo del Siglo XXI con el cual ha mantenido altos índices de liderazgo que acabaron por aniquilar a los partidos políticos tradicionales, afrontar tradicionales abusos del sector bancario, de algunos medios de comunicación, de los movimientos indígenas, de entes empresariales o de recalcitrantes conservadores de la

Iglesia Católica, así como poner en entredicho el sistema educativo en todos sus niveles.

El Presidente ha hecho respetar en diversas circunstancias, su calidad de mandante como no lograron mandatarios anteriores. La implantación del respeto a la autoridad y la disciplina ciudadana, destaca en su gestión, aparte de una importante obra vial, atención a la salud y a las personas con capacidades especiales. El Vicepresidente Lenín Moreno ha sido, en esto último, un puntal en la gestión.

Pluralidad de estrategias y articulación de formas continuas descentralizadas: la nueva izquierda se distingue por una marcada pluralidad. El gobierno y sus reformas democráticas siguen siendo objetivos centrales de las nuevas fuerzas políticas, sin embargo junto a esto aparecen también un conjunto de movimientos que defienden posiciones de antipartido y antiestado basado en la resistencia civil y en la autogestión.

Lo Bueno.

- Creación de la Secretaria Nacional del Migrante, una entidad que vela y protege a nuestros hermanos ecuatorianos en el exterior.
- Fusión de Pacifictel y Andinatel en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. No tenía sentido tener 2 compañías estatales de telefonía, si estas ni siquiera competían entre ellas.
- Fomento al turismo receptor e Interno, como una alternativa de desarrollo sostenible.
- Fomento a los Valores Nacionales.
- Fomento a una cultura tributaria, que exija un verdadero cumplimiento de la ley y castigue públicamente a los evasores.
- Política social: gratuidad de la educación, la justicia, la salud.

- Obra pública, especialmente vial: construcción, mejoramiento y modernización de las carreteras.
- La reforma política: el Estado, antes librado al arbitrio de poderosos grupos de presión, retoma facultades reguladoras de la vida social.
- Desarrollo de planes de vivienda en todo el país con una fuerte inversión en los mismos.

Lo negativo:

- Priorizar las intervenciones sabatinas son un ejemplo temas coyunturales, secundarios, hasta banales, que provocan discusiones insustanciales y excluyen del debate objetivos fundamentales del país.
- Abrir, en vez del diálogo y consenso y sin haber menester, confrontaciones con la tendencia del Gobierno.
- Reformas tributarias que han perjudicado a diferentes industrias.
- Pocos incentivos al inversionistas que generado salida de capitales a países como Colombia y Perú.

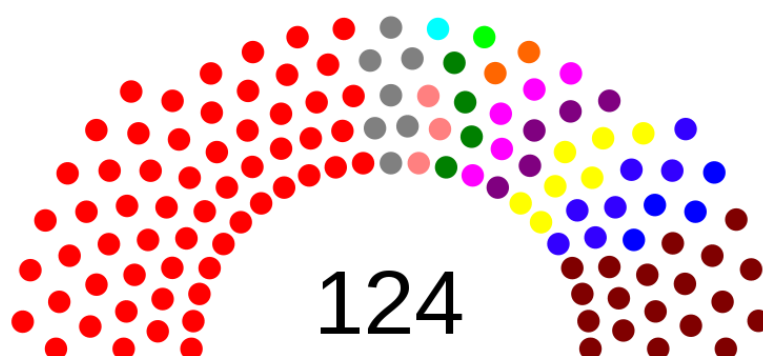
Pero el dominio político del país no ha estado únicamente en el ejecutivo sino también en el legislativo es por ello que se menciona una falta de independencia entre el Legislativo y el Ejecutivo, a pesar de la existencia de diferentes discrepancias entre los que conforman estos poder del movimiento de Alianza País.

El manejo político del movimiento se evidencio al obtener una mayoría abrumadora cuando se instaló la Asamblea Constituyente en Montecristi, para aprobar la Constitución, sin embargo el desgaste político del movimiento oficialista se dio en las elecciones generales del 2009, cuando no pudo asegurar una mayoría en la Asamblea Nacional, lo cual obligó a abrir espacios de negociación y producir pactos políticos con el PRE y asambleístas de movimientos locales, cuyos votos han sido claves en importantes leyes para el país.

Estos acontecimientos han generado un caso particular en la política ecuatoriana, en la que el escenario político ha estado copado por partidos políticos oligárquicos y neoliberales de muchos años en el poder. Alianza País, se constituyó a partir de la del Presidente de la República, y se ha aprovechado el desgaste de los partidos políticos tradicionales.

A continuación presentamos la composición de la Asamblea Nacional por partidos/movimientos y curules.

Gráfico 5 Cuadro de Composición de la Asamblea Nacional 2009



	Alianza PAÍS	59 miembros
	Partido Sociedad Patriótica 21 de Enero	19 miembros
	Partido Social Cristiano/Madera de Guerrero	11 miembros
	Partido Renovador Institucional Acción Nacional	7 miembros
	Independientes	7 miembros
	Movimiento Popular Democrático	5 miembros
	Movimiento Mucipalista por la Integración Nacional	5 miembros
	Pachakutik	4 miembros
	Partido Roldosista Ecuatoriano	3 miembros
	Izquierda Democrática	2 miembros
	Partido Socialista Frente Amplio	1 miembro
	Movimiento Concentración Nacional Democrática	1 miembro

A pesar que el movimiento oficialista no ha tenido la mayoría absoluta en la asamblea ha podido manejar los hilos de la política y ha conseguido la aprobación de leyes transcendentales para el país.

Impacto

- Alianza País ha podido manipular los hilos de la política dentro de Asamblea Nacional y junto con el ejecutivo han intentado y lo han logrado en diversas ocasiones mantener el poder político del país lo que no colabora para que se puedan aceptar diversos puntos de vista dentro del instante político que se vive más que el del partido de gobierno.
- Al tener un dominio político en todo el país se considera que mucha de la información es manipulada a su conveniencia de forma que se muestren información financiera, leyes y demás que han hecho poner en duda la veracidad de la misma, lo que genera incertidumbre si esta información permitirá tomar acciones oportunas ante los efectos macroambientales que le rodean.
- El país ha entrado desde el 2006 en la denominada Revolución Ciudadana y debido a sus políticas de gobierno, ha generado un fuerte impacto en la inversión extranjera principalmente por el alto riesgo que debe ser considerado por estas empresas a la hora de la inversión, o de seguir ingresando capital al país.
- Desde los inicios del gobierno actual se ha producido una fuerte inversión gubernamental dentro del sector de la construcción que ha permitido dinamizarlo, lo que ayudado a la empresa para sacar ventaja dentro de este mercado, ya que genera ingresos a la misma.

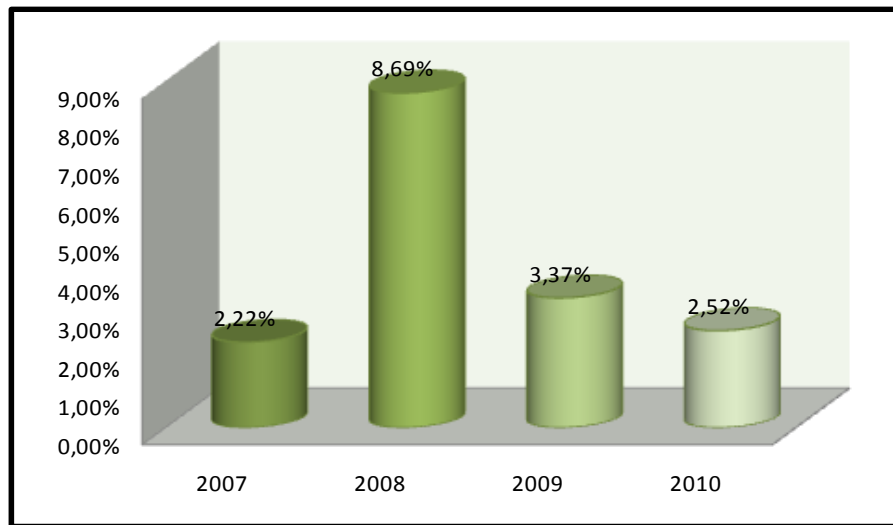
3.1.1.2 Incidencias del Factor Económico

Inflación.- Desde la dolarización en el año 2000, la inflación se ha mantenido en nivel bajos registrados desde la década de los 70. A pesar que la inflación se mantuvo en niveles altos en especial en la década de los 90 con un promedio anual para la tasa de inflación de 43,8 %; pero el país nunca tuvo que sufrir los estragos de una hiperinflación como se dio en Argentina y Brasil a fines de los años 1980 y durante los años 1990, donde las tasas de inflación superaron el 1.000 % en algunos años.

Después de la crisis de 1999, la inflación comenzó a disminuir hasta llegar al 2004 con una tasa anual del 2,4 % y se mantuvo por debajo del 4% hasta 2007. En el 2008 debido al aumento en los precios mundiales de diferentes productos. Se llegó a una inflación del 8,83%, pero los productos que subieron empezaron a tener una desaceleración significativa ya que la recesión mundial reduce la demanda, por lo que en el año 2009 se cerró con una inflación anual del 4,31% y en lo que respecta al año 2010 hasta el mes de octubre se registra una inflación acumulada del 3,46%.

La inflación acumulada de enero a octubre 2010 fue de 2.52%, inferior a la registrada en igual período de los dos últimos años (8.69% y 3.37% para 2008 y 2009). Este incremento acumulado registró su mayor variación en la división de Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes (6.98%); por el contrario, el rubro de Recreación y Cultura (-0.35%) fue deflacionario.

Gráfico 6 Inflación Acumulada Enero- Octubre de cada año

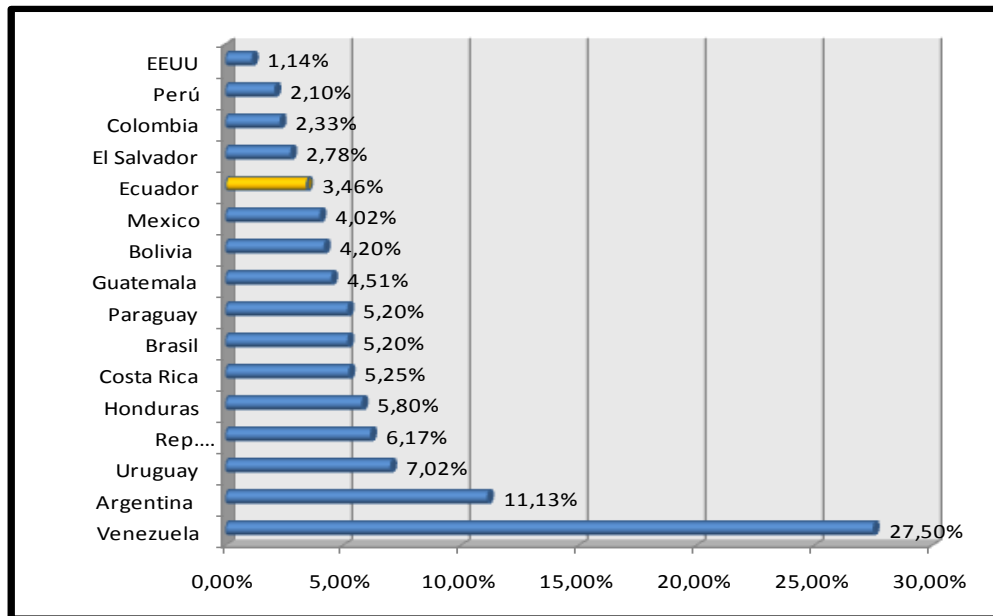


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: INEC

El Ecuador en relación con la inflación anual en América Latina y Estados Unidos a octubre del 2010, es la quinta más baja de todos estos países e inferior al promedio (6,44%) y la mediana de (5,20%), lo que nos da un panorama que a pesar de la dificultades económicas del país este ha podido volver a tener niveles de inflación bajo los 4 puntos porcentuales, sin embargo hay que considerar que somos un país dolarizado por lo que hay que tener como referente la inflación de Estados Unidos.

Gráfico 7 Inflación Anual en América Latina y Estados Unidos (Octubre 2010)



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: INEC

Impacto

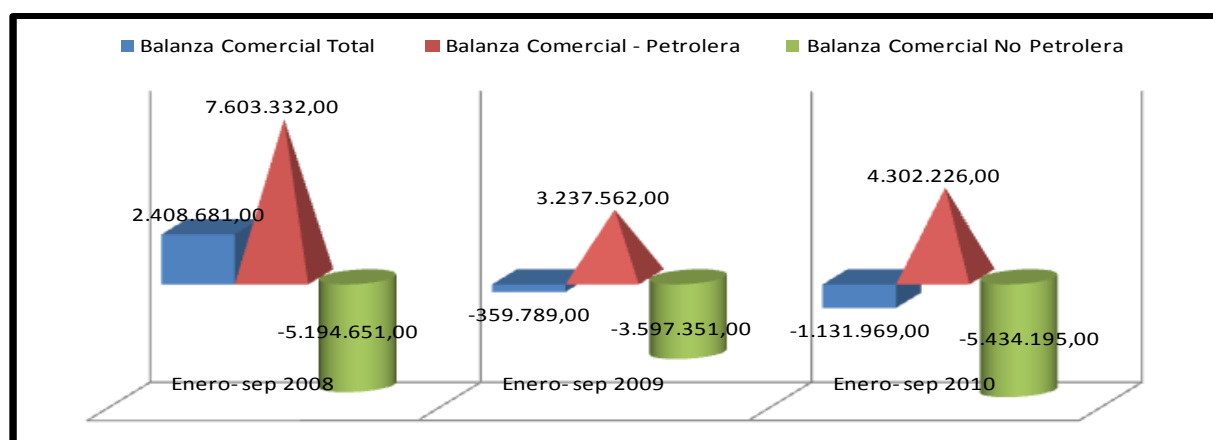
- El mantener una tasa de inflación baja permite que el poder adquisitivo de la gente se mantenga por lo que les permite tener la posibilidad de invertir en construcción siendo un factor importante para la empresa.
- Este efecto de la inflación baja permite a la empresa no tener que realizar un mayor incremento dentro de su capital de trabajo debido a este efecto, sino que le ayuda para que si cuenta con excedentes pueda invertir ya sea en la empresa o fuera de esta y así generar mayores réditos.
- Según lo analizado todo este año 2010 la inflación ha mantenido un comportamiento estable que da confianza a la gente para construir sin el temor de dejar sus obras estancadas porque los precios de los materiales de la construcción suban, lo que ayuda a la empresa a mantener ingresos constantes durante todo el año.

Balanza Comercial.- Al finalizar el tercer trimestre del año 2010, el saldo de la Balanza Comercial registro un déficit de 1,131,96 millones de dólares obteniéndose un crecimiento del 214,62% respecto al déficit presentando en el año anterior en el mismo período que fue de – 359,78 millones de dólares.

La Balanza Comercial Petrolera durante enero–septiembre de 2010, registró un saldo favorable de US\$ 4,302.22 millones, lo que significó un aumento del 32.88% frente al superávit comercial obtenido en el mismo período del año 2009 que fue de US\$ 3,237.56 millones. Este resultado es consecuencia del aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 46.68%. Se debe mencionar que en el período analizado las importaciones de los Combustibles y Lubricantes crecieron en valor FOB en 70.96%.

De otra parte, la Balanza Comercial No Petrolera al mes de septiembre de 2010, incrementó su déficit comercial en un 51.06% respecto al saldo contabilizado en el noveno mes del año 2009, al pasar de US\$-3,597.35 a US\$ 5,434.19 millones; generado por un crecimiento en el valor FOB de las importaciones no petroleras, donde sobresalen los Bienes de Consumo (33.07%); seguidos por las Materias Primas (27.08%); y, los Bienes de Capital (24.35%).

Gráfico 8 Balanza Comercial



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones totales en valores FOB durante los tres trimestres transcurridos del año 2010 alcanzaron los US\$ 12.551.53 millones, las mismas que frente a las ventas externas registradas a septiembre de 2009 que fueron de US\$ 9,744.52 millones, dieron como resultado un incremento del 28.81%; en volumen la venta de productos al exterior se redujo en - 3.91%, mientras que en precio aumentaron en 34.05%.

El crecimiento en las exportaciones totales se debe al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 46.68%, lo que dio como resultado un incremento en el valor FOB de las exportaciones petroleras del 45.06 % al pasar de US\$ 4,759.40 millones en enero – septiembre de 2009 a US\$ 6,904.01 millones en el mismo período del año 2010; en cuanto al volumen de dichas exportaciones se contabilizó una pequeña caída de - 1.11%.

Es importante indicar que en términos de valor FOB, las exportaciones petroleras registradas en el período enero – septiembre de 2010, dentro de las ventas externas totales, representan el 55.01% y la participación del petróleo crudo es del 93.26%.

En cuanto al volumen de las exportaciones petroleras, el petróleo crudo aporta con el 92.19% y la diferencia del 7.81% corresponde a los derivados (Fuel Oil y Nafta); la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador) participa con el 75.49%; y con el 24.51% restante las compañías petroleras privadas que operan en el país.

En este análisis, las exportaciones no petroleras registradas a septiembre del año 2010, totalizaron un valor FOB de US\$ 5,647.51 millones, nivel superior en 13.29% respecto al registrado durante el período enero septiembre de 2009, que fueron de US\$ 4,985.12 millones. Se observa en este grupo de productos, una caída en los volúmenes de ventas de -10.42 % y un incremento en los precios de 26.46%.

Las importaciones en el periodo enero – septiembre de 2010, las importaciones totales en valor FOB por Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), alcanzaron los US\$ 13,553.67 millones, lo que significó un crecimiento total en valor FOB de US\$ 3,471.02 millones que, al comparar con las compras externas realizadas en el mismo período del año 2009 que fueron de US\$ 10,082.65 millones, dicho monto representó un crecimiento del 34.43%. Este comportamiento responde a un aumento en los volúmenes y precios totales del 18.03% y 13.89%, respectivamente.

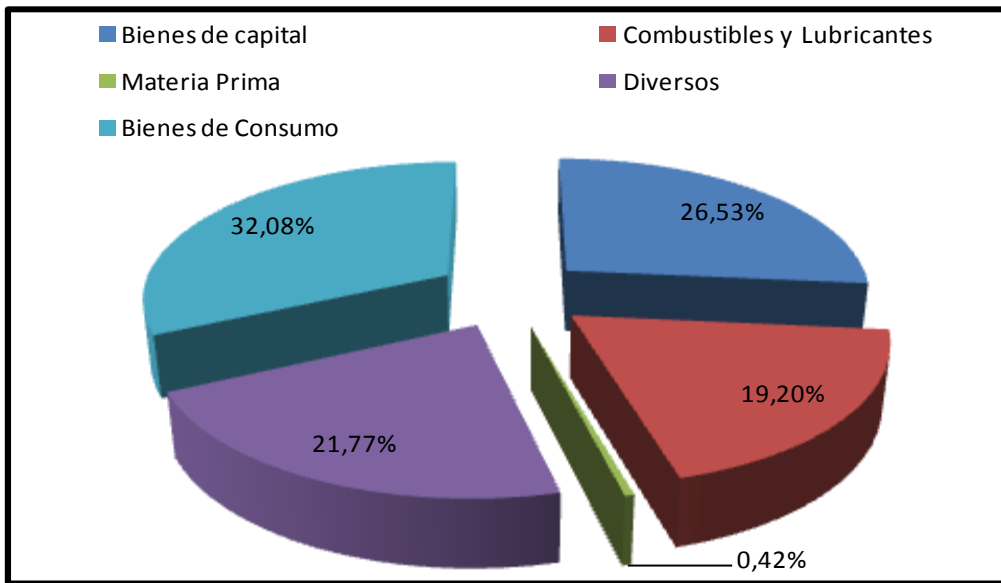
En los tres trimestres de los años 2009 y 2010 existe un crecimiento general de las variables volumen y precio, al igual que en cada clasificación de productos, es así que, se importó una mayor cantidad de Combustibles y Lubricantes (27.12%) a precios unitarios superiores en 34.49%; las compras al exterior de Bienes de Capital subieron tanto en volumen como en precio ,20.91% y 2.84%, respectivamente.

Se incrementaron también, los Bienes de Consumo en cantidad 16.57% y en precio 14.15%; asimismo, las importaciones de Materias Primas ascendieron tanto en volumen en 11.77%, como en precio unitario 13.70%; y, finalmente los productos Diversos crecen en volumen (51.35%) y en precio (24.79%).

La participación en el total de los bienes importados por CUODE, en valores FOB durante el período enero-septiembre de 2010, fue la siguiente:

Materias Primas (32.08%); Bienes de Capital (26.53%); Bienes de Consumo (21.77%); Combustibles y Lubricantes (19.20%); y, Productos Diversos (0.42%). En términos de volumen fue: Materias Primas (49.39%); Combustibles y Lubricantes (38.59%); Bienes de Consumo (8.20%); Bienes de Capital (3.71%); y, Productos Diversos (0.10%).

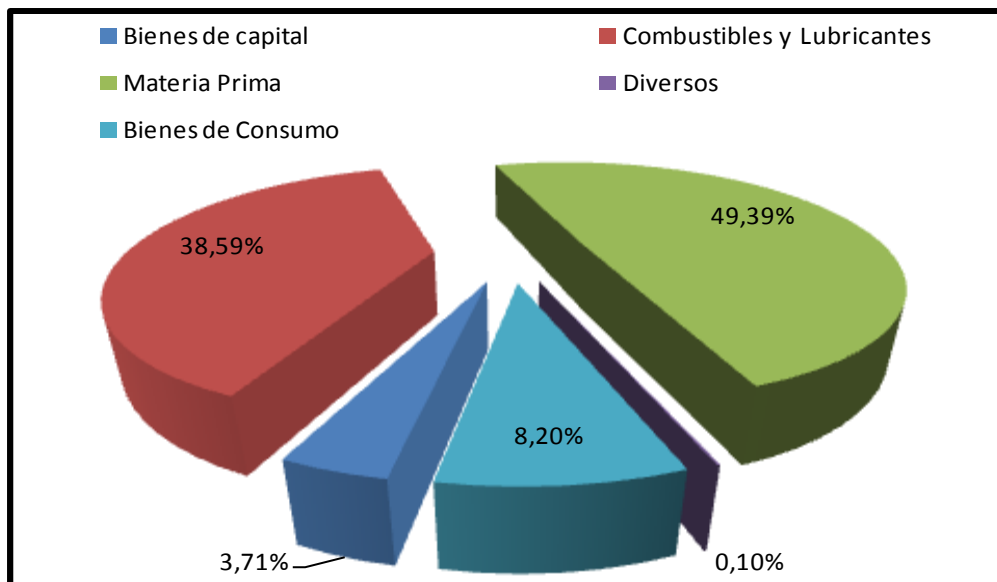
Gráfico 9 Porcentaje de Participación en Valor FOB



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: INEC

Gráfico 10 Porcentaje de participación en Volumen



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: INEC

Impacto

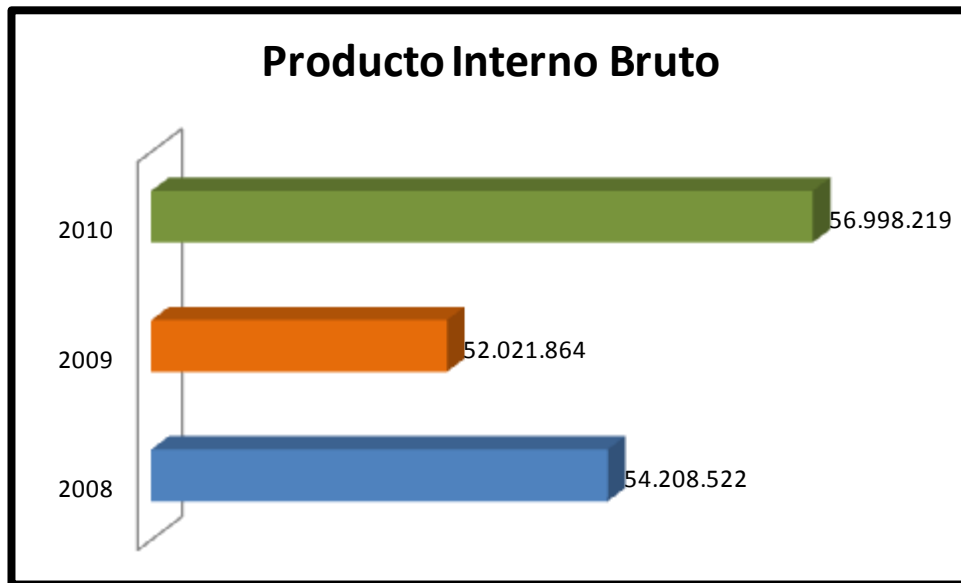
- No es favorable para el país tener una balanza comercial negativa ya que esto produce problemas en el resto de la economía, por lo que se pueden radicalizar aranceles e impuesto a diferentes importaciones, para tratar de tener una balanza comercial positiva lo que perjudicaría ya que la empresa compra diferentes productos importados, en especial de grifería y acabados.
- Considerando que la importación de materias primas subió en menos del 15% su precio para este año, genera una cierta estabilidad por lo que la empresa puede beneficiarse en ofrecer a sus clientes productos con precios estables que les permitan una adecuada planificación de sus compras y de cierta forma la empresa mantener a sus clientes.

Producto Interno Bruto

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

El Producto Interno Bruto previsto para el año 2010 será de US\$ 56,998 millones, por lo que será un 9,6% mayor que el registrado en el 2009 que fue de US\$ 52,021 millones, y respecto al 2008 el incremento fue de 5,1% esto se debe principalmente a efectos en las principales actividades que conforman el PIB como son la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras y ventas al por mayor y menor.

Gráfico 11 Producto Interno Bruto (2008 -2010) (En miles de dólares)

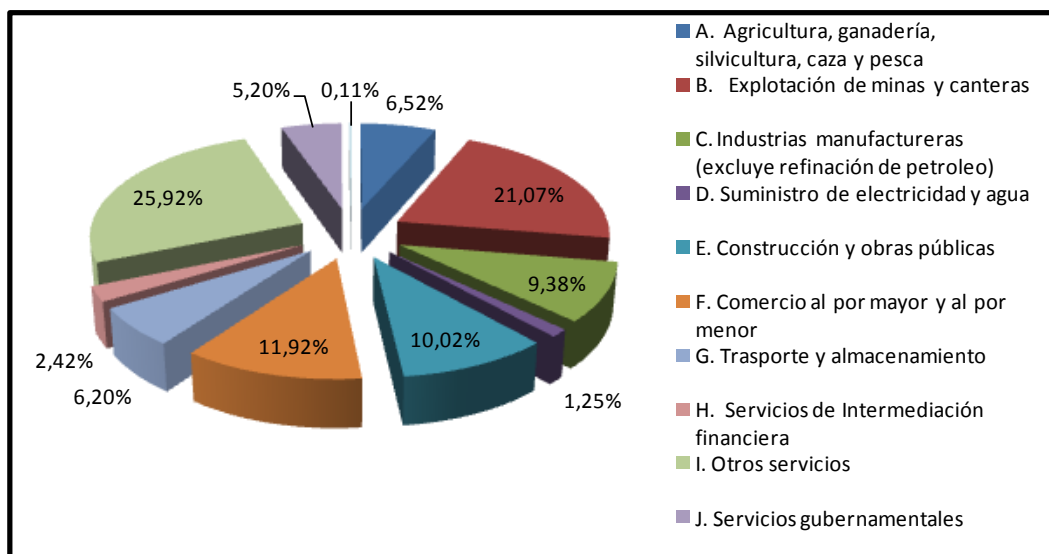


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central de Ecuador

La tendencia en cuanto a la proporción de las actividades que aportan al PIB se ha mantenido como se puede observar en el siguiente gráfico; la explotación de minas y canteras (21,07%), Comercio al por mayor y menor (11,92%), la construcción y obras públicas (10,02%) respecto a esta actividad económica al tener una fuerte relación con las ventas de las empresa es importante considerar que el incremento porcentual en este sector fue del 7,6% y 10,7% respecto al año 2009 y 2008 respectivamente con el 2010, ya que al tener un mayor crecimiento significa que se necesitaran mas insumos dentro del sector de la construcción y obras ya por lo que la empresa puede tener como referente la tasa de crecimiento del sector.

Gráfico 12 Producto Interno Bruto por Actividad Económica

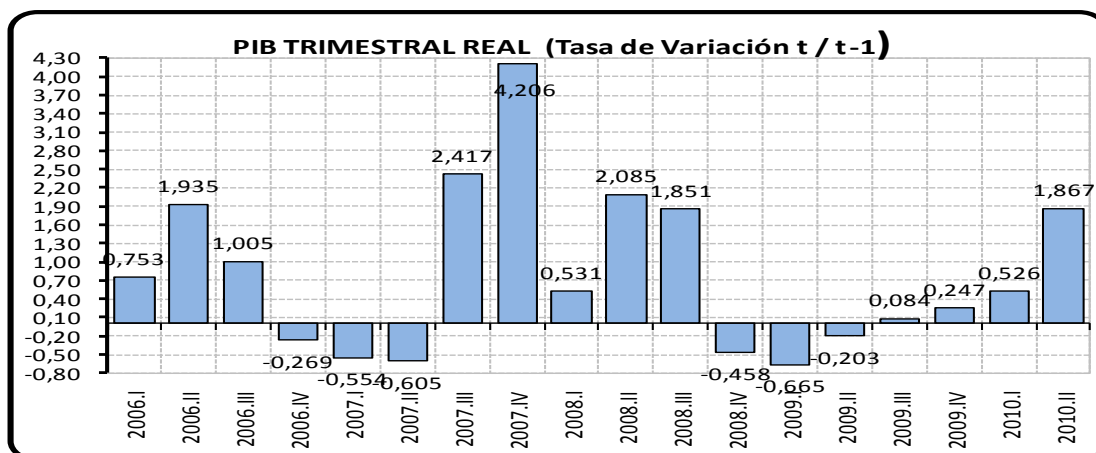


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Respecto a las variaciones del PIB con relación al semestre anterior podemos observar en el gráfico correspondiente como se presenta de forma cíclica las variaciones porcentuales, sin embargo se puede observar como para el año 2010 la tendencia es positiva por lo que corrobora para que se dé un mayor PIB.

Gráfico 13 PIB Trimestral Real (2006 -2010)



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impacto

- Al contar con un crecimiento tanto del PIB total, como del sector de la construcción, obras esto se convierte en una oportunidad para la empresa ya que puede aumentar las ventas debido a que si ofrece sus productos a quienes están realizando inversiones en este sector debería crecer en la misma proporción que el sector siendo favorable considerando la tasa de inflación y la tasa pasiva, por lo cual quedaría demostrado que genera un buen porcentaje de réditos.

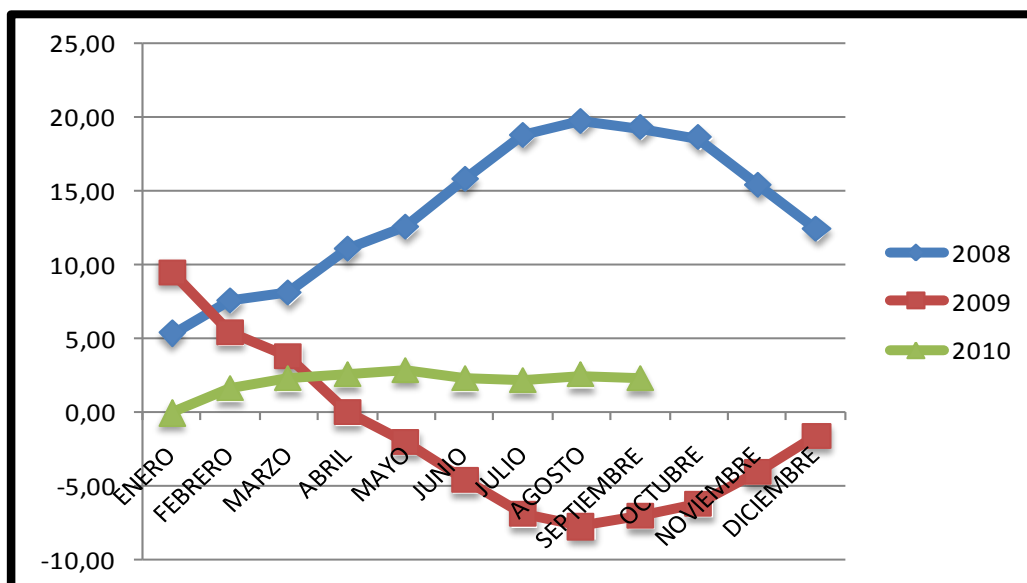
Índice de Precios de la Construcción.- “El Índice de Precios de la Construcción (IPCO), es un indicador que mide mensualmente la evolución de los precios, a nivel de productor y/o importador, de los Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción”.¹

Los índices que se publican, están conformados por distintas canastas (específicos) seleccionados en base a su importancia dentro el sector de la construcción, los mismos que se determinan por incidencias de los valores de los materiales individuales respecto al valor total en el mercado del material respectivo y/o su participación en los distintos tipos de obra.

Como podemos apreciar en el siguiente gráfico las variaciones porcentuales anuales desde el año 2008 en el muestra fuertes elevaciones en especial al finalizar el año; en el 2009 podemos ver como se da el efecto contrario donde los precios empiezan bajar su valor pero al termino de este se da una asenso de los precios para llegar al 2010 teniendo un margen de crecimiento no superior al 5%.

¹ Instituto Nacional de Estadísticos y Censos INEC

Gráfico 14 Variaciones Porcentuales Anuales IPCO

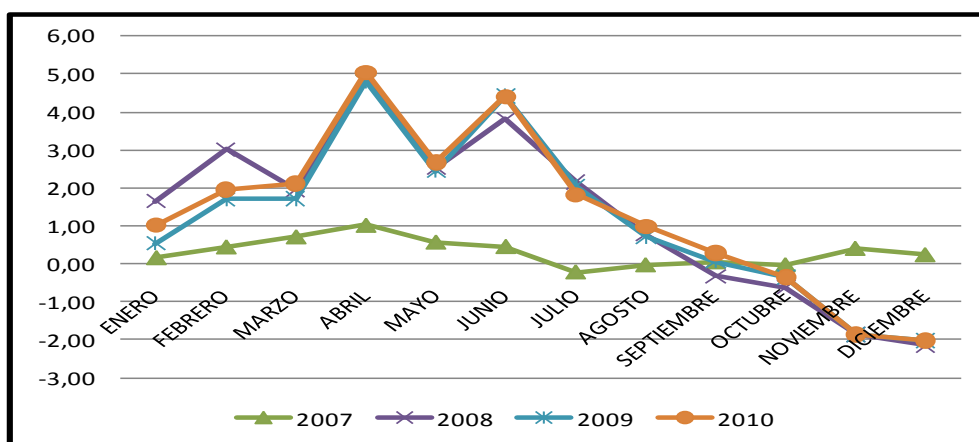


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Respecto a las variaciones mensuales se puede mencionar que tienen un comportamiento cíclico desde el 2008 al 2010 ya que los primeros meses los precios tienen aumentos considerados hasta el segundo trimestre de cada año y de ahí hasta el término la variación es descendente es por ello que los precios empiezan disminuir su crecimiento porcentual.

Gráfico 15 Variaciones Porcentuales Mensuales IPCO



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impacto

- Se puede considerar que el IPCO es la inflación de los materiales de construcción y como se mencionó anteriormente esta es una oportunidad para la empresa ya que los compradores al tener un porcentaje bajo de crecimiento en los precios, disminuye el riesgo de dejar paralizadas las obras por efectos de fuertes variaciones en los mismos, generando así para la empresa ingresos establecidos en el transcurso del año.

Tasas de Interés.- La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

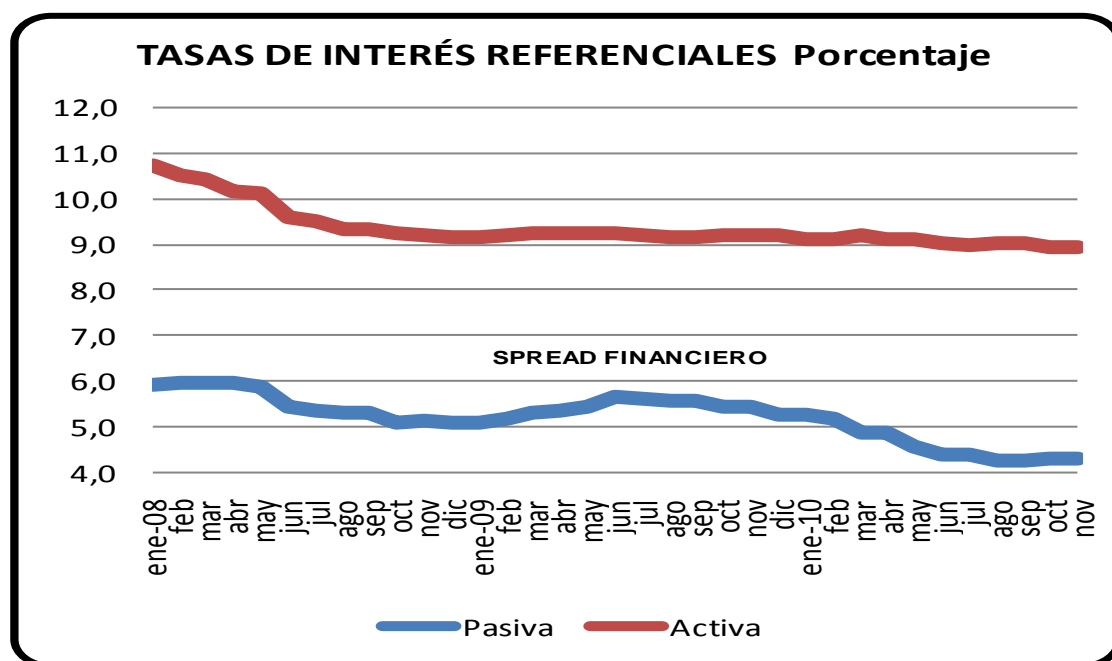
Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Desde inicios del 2008 la tasa interés activa referencial era alrededor del 11% hasta noviembre del 2010 la misma tasa ha bajado dos puntos porcentuales, lo que hace que sean más accesibles los préstamos para

los diferentes segmentos, el mismo caso sucedió con la tasa pasiva, sin embargo cabe mencionar que no siempre se mantuvo el mismo spread financieros de 5 puntos porcentuales ya que en junio de 2009 esta se disminuyo cerca de 3 puntos.

Gráfico 16 Tasas de Interés Referenciales

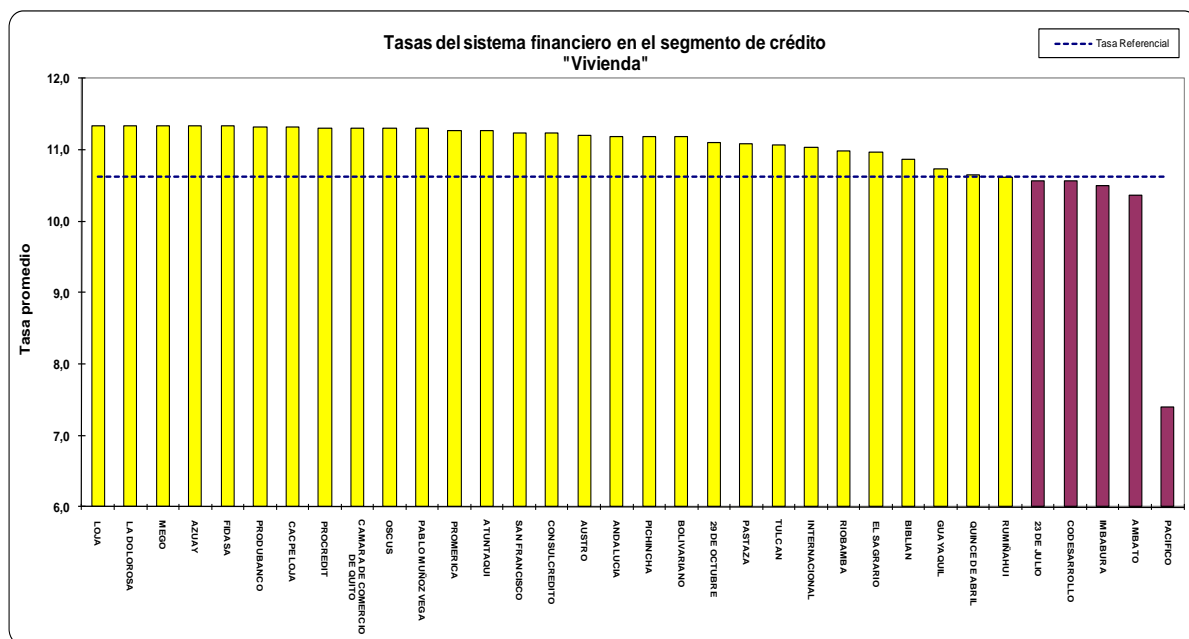


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Uno de los segmentos de crédito que es importante considerar es el segmento vivienda ya que si es menor la tasa de interés se incentiva la construcción y por ende la empresa puede aprovechar esa oportunidad con la finalidad de aumentar sus ventas, sin embargo en la presente gráfica podemos observar que a diferencia del resto de segmentos de crédito la mayoría de las instituciones financieras que otorgan estos créditos tienen tasas superiores a las referenciales, por lo que se pierde incentivos para la construcción; algo que hay que considera que el Banco del Pacífico otorga la tasa de interés más baja para el segmento llegando a considerarse como una excepción dentro del mercado financiero, lo que es un punto favorable por lo antes mencionado.

Gráfico 17 Tasas de Interés segmento Vivienda en el Sistema Financiero



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Impacto

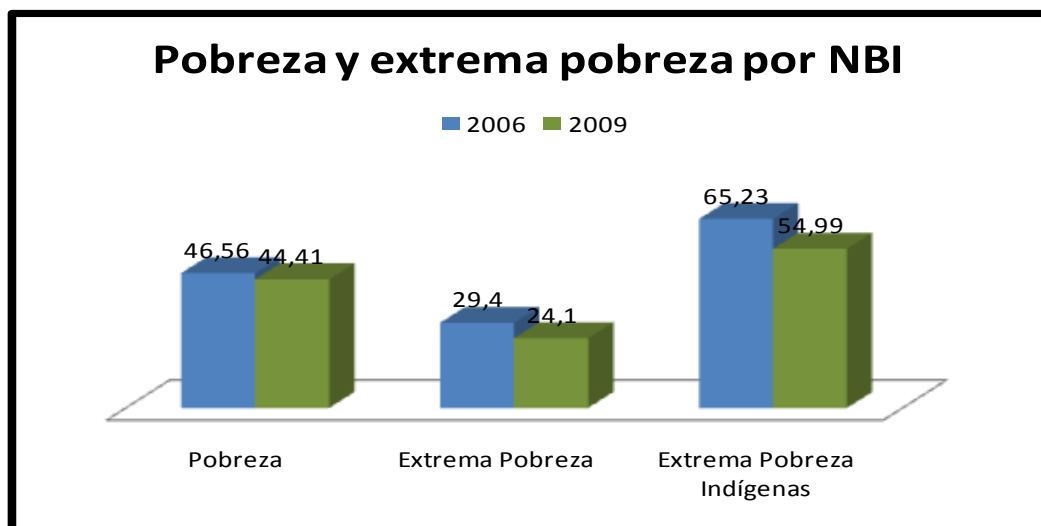
- El hecho de contar con unas buenas tasas de interés tanto a lo referente a la activa y pasiva ha permitido que con la primera se pueda promover la inversión ya que se accede a un préstamo, por lo antes mencionado el tener cada vez un margen de intermediación financiero más corto ayuda al mercado a un mejor desenvolvimiento.
- En el segmento vivienda las tasas de interés son accesibles, pero el impulso que le ha dado el gobierno con los préstamos hipotecarios y direccionamiento por medio del Banco del Pacífico ha sostenido el crecimiento en la construcción de viviendas por lo que la empresa debe buscar ganar a potenciales clientes que se forman con las políticas de gobierno implantadas.

3.1.1.3 Incidencias del Factor social

La Pobreza. Se refiere a las privaciones de las personas u hogares en la satisfacción de sus necesidades básicas, en particular las necesidades materiales. Algunos enfoques, además de observar los resultados materiales de la pobreza, se refieren también a la ausencia de ciertas capacidades individuales y colectivas.

La pobreza en el Ecuador es mayor en las áreas rurales que en los centros urbanos, con la pobreza rural en un 41,3% en el 2009, comparado con el 19% en las áreas urbanas. Y en lo que respecta a la extrema pobreza es del 8,2%. La pobreza en Ecuador es mayor en las poblaciones indígenas y afroecuatorianas. Las tasas de pobreza han caído en los años recientes. Desde el 2006 al 2009, la tasa de pobreza por necesidades básicas insatisfechas fue del 2,15% menos y de la extrema pobreza fue del 5,3% más baja, y en la de los indígenas fue del 10,24%.

Gráfico 18 Pobreza y Extrema Pobreza por NBI

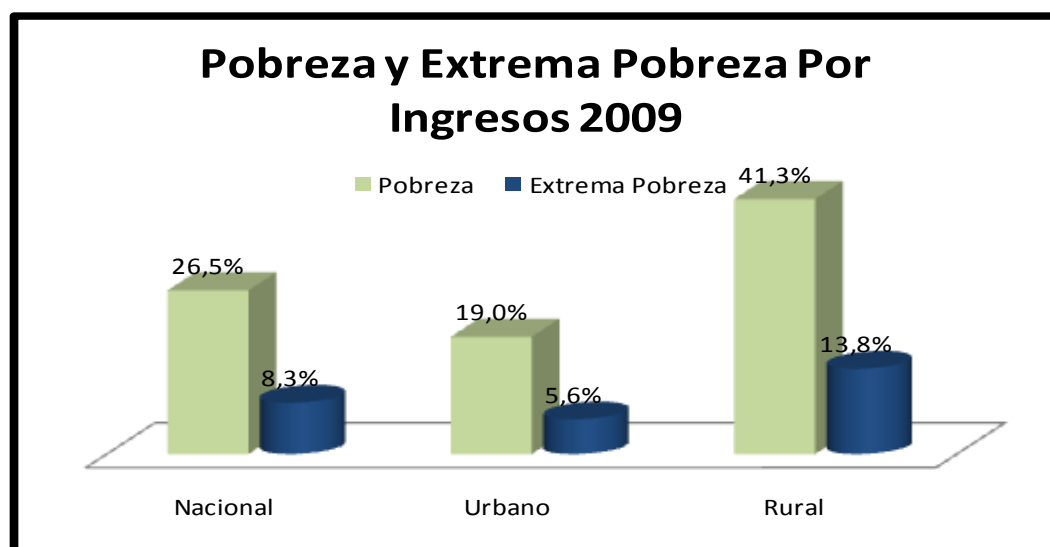


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: SENPLADES

Se considera Extrema Pobreza cuando el valor monetario de una canasta básica de bienes alimenticios que refleja el costo necesario para satisfacer los requerimientos nutricionales mínimos. Aquellos hogares cuyo consumo no alcanza para cubrir ni siquiera los requerimientos nutricionales mínimos son considerados "indigentes". La valoración de una "canasta" de 2.141 kilocalorías por persona y por día, representa la Línea de Extrema Pobreza o Indigencia.²

Gráfico 19 Pobreza y Extrema Pobreza por Ingreso



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: SENPLADES

La clasificación de pobreza por nivel de ingresos se estima cuando un individuo percibe menos de de US\$ 60.00 mensuales, mientras que se considera extrema pobreza o indigencia si sus ingresos se reducen a menos de US\$ 30.00 por mes.

Según Informe de pobreza y desigualdad por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Unas 425 mil personas habrían dejado la

² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informe sobre la pobreza y desigualdad en el Ecuador Junio 2010.

pobreza, entre diciembre de 2006 y junio de 2010, y otras 197 mil personas habrían abandonado la pobreza extrema.

Impacto

- Si aumenta la pobreza en el país, existen menos posibilidades de conseguir nuevos clientes, y los actuales darán preferencia a otros aspectos como la alimentación o vestimenta por lo que esto amenazaría una reducción de ventas, pero la tendencia esta a la baja lo que hace que se genere en una oportunidad.

- Se ha podido evidenciar que las poblaciones indígenas y afroecuatorianas están disminuyendo su pobreza y la empresa puede explotar estos nichos de mercado ubicados en el Valle del Chota, las zonas rurales de Otavalo, Cotacachi y Atuntaqui donde hay asentamientos de estos grupos.

Desempleo.

Desempleado es la situación en la que una persona que tiene la edad, capacidad y deseo de trabajar no puede conseguir un puesto de trabajo por lo que se ve obligada a una situación de paro forzoso. Además el desempleo nos permite identificar la si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

El desempleo va relacionado con el crecimiento económico de un país por lo que factores como la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación se genera un aumento del desempleo; otro aspecto que hay que considerar es que la actividad económica tiene un comportamiento cíclico, por lo que existen períodos de auge, recesión o desaceleración del crecimiento, considerando la relación del desempleo con el factor económico se puede determinar que en el momento que se da una situación en la que el número de personas

que demanda empleo sobrepasa las ofertas de trabajo existentes, debido a que los elevados salarios reales atraen a un mayor número de desempleados a buscar trabajo e imposibilitan a las empresas ofrecer más empleo.

Puede también variar el desempleo cuando se dan cambios en la estructura de la economía, como aumentos de la demanda de mano de obra en unas industrias y disminuciones en otras, que impide que la oferta de empleo se ajuste a la velocidad que debería.

Para medir el desempleo de un país se obtiene mediante muestreo aleatorio de la población, esto se lo realiza con el fin de dividir a la población en grupos de acuerdo a su situación laboral. Para determinar de forma cuantitativa se lo realiza mediante la tasa de desempleo que es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, que busca trabajo activamente; las tasas de desempleo varían por cambios del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, cambios de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza.

El desempleo genera efectos tanto en el individuo como en la sociedad por lo que estos pueden ser índole económica, debido a que se producen menos bienes y servicios. En un sistema económico, uno de los factores fundamentales es el suministro de recursos humanos (trabajo).

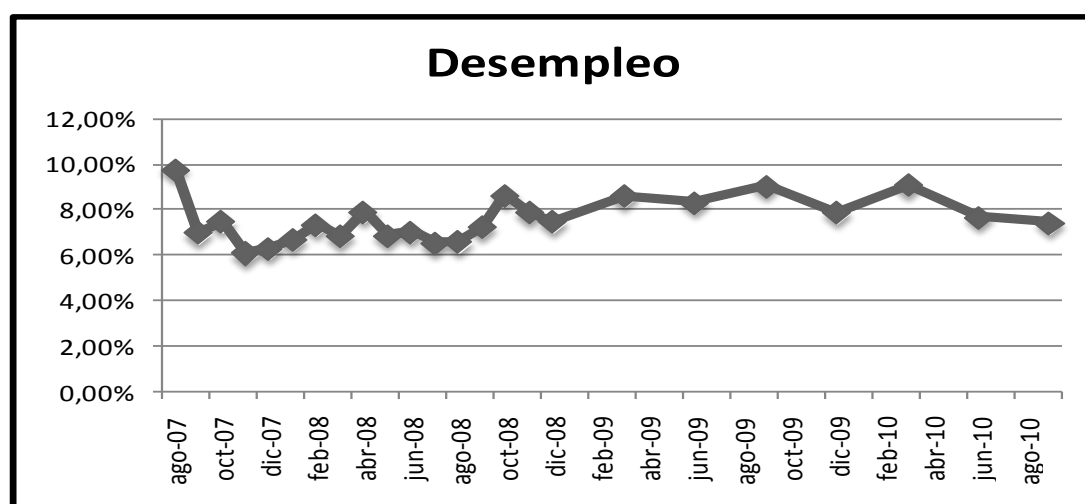
Adicionalmente el desempleo produce menos ingresos en al gobierno, por cuanto deja de percibir impuestos que el trabajador y la empresa aportaba normalmente. A esto se suma los egresos que tiene que realizar el estado para ayudar a las personas más necesitadas (Bono de Desarrollo Humano).

En cuanto a los efectos sociales por la falta de empleo se pueden considerar entre estos el deterioro de la salud física y psicológica, pérdida de la autoestima, inseguridad para buscar un nuevo trabajo, incremento de los índices delincuenciales.

El Desempleo del Ecuador.- En cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal.

El desempleo desde el 2007 ha tenido muchas fluctuaciones sin embargo su tendencia ha sido decreciente aunque no de forma significativa, es por podemos mencionar que en agosto del 2007 alcanzo su valor más alto del 9,80%, mientras que en el mismo año en el mes de noviembre llego a su nivel más bajo de 6,11% de ahí hasta finales del 2008 se mantenía en esos porcentajes, pero en el año 2009 y hasta el segundo trimestre del 2010 subió a un 9,10%, desde esa fecha hasta septiembre del 2010 se encuentra en rangos del 7,44%, lo cual es favorable para las aspiraciones sociales del país, ya que contribuye a un mejor desarrollo económico y social, generando factores favorables para la industria, inversión y el ahorro.

Gráfico 20 Desempleo Ecuador 2007-2010

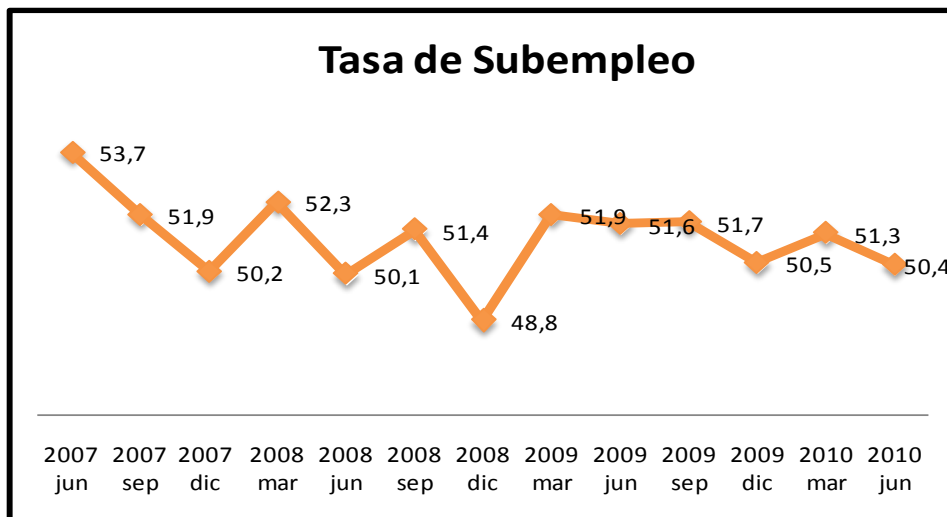


Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

La mayor parte del subempleo la ocupan los informales, la eliminación de la contratación por horas, hizo que muchos muchas personas se queden sin empleo. El aumento del subempleo se dio desde inicios del 2009 en gran parte se debe a las medidas políticas del gobierno que ha influenciado sobre esta variable lo que produce que en cuanto más aumente el nivel de subempleo, nuestra sociedad tenderá a la subsistencia, generará menos producción y desarrollo.

Gráfico 21 Tasa de Subempleo



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

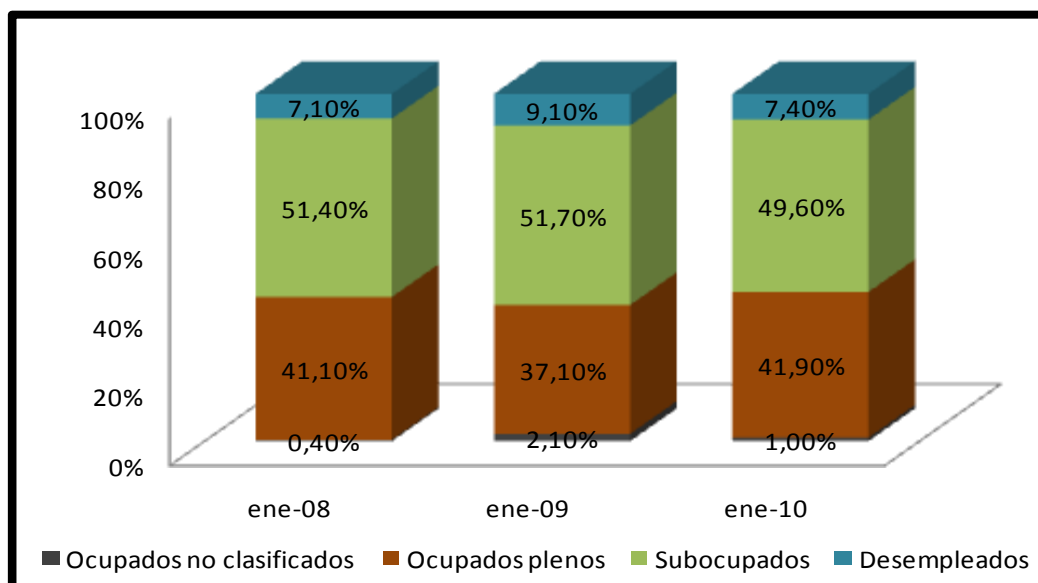
Impacto

- Cuando baja el desempleo y el subempleo es una oportunidad para la empresa ya que la gente adquiere poder adquisitivo por lo que se puede buscar cautiva a esa gente a que realice compras que favorezcan en las ventas de la empresa.
- El desempleo trae también implicaciones de delincuencia debido a la falta de de dinero para cubrir sus necesidades por lo que se puede considerar que como están en una tendencia decreciente las dos tasas, se disminuye las amenazas de sufrir robos a la empresa.

Población Económicamente Activa.- La PEA son las personas que participan en la actividad económica ofreciéndose en el mercado de trabajo, esto incluye tanto a la gente que cuenta efectivamente con un trabajo, es decir a los ocupados, como a quienes no lo tienen pero lo están buscando es decir los desocupados.

En septiembre 2010, la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados (49.6% del total); por su lado, la tasa de ocupación plena es la segunda en importancia al situarse en 41.9%; de igual manera, la tasa de desocupación total fue de 7.4%. Al comparar con el mes de septiembre de 2009, los subocupados y desocupados disminuyeron en 2.1 y 1.7 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 4.8 puntos.

Gráfico 22 Distribución de la PEA



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Impacto

- Esto permite a la empresa beneficiarse de una mejor calidad de talento humano, por lo que es una oportunidad además que permite poder contar con personal muy joven para que realice las actividades de forma más ágil y que tengan una mejor familiaridad con el manejo de tecnología de la empresa.

3.1.1.4 Incidencias del Factor Tecnológico

El factor tecnológico dentro de las empresas a nivel mundial se ha convertido en un elemento preponderante al momento de marcar diferencias y crear competitividad especialmente, a pesar de que este factor no es el único que puede generar esto. Otro factor importante es el contar con información pertinente y oportuna pero en la actualidad para lograr esto debe manejarse dentro de un ambiente tecnológico en una empresa.

En los últimos años las empresas ecuatorianas han mantenido y sustentado su crecimiento sobre el factor tecnológico, es por ello que es necesario contar con la capacidad y cantidad necesaria de recursos tecnológicos que permita el desarrollo de las actividades normales en las empresas.

“Su Ferretero” cuenta con computadores para el manejo de inventarios desde el año 1998, pero su crecimiento le obligo a contar con un sistema contable desde el año 2001, el mismo que fue aumentando sus módulos para cubrir las nuevas necesidades de la empresa, la empresa ha pasado de tener 2 computadores a contar 15 computadores y varios equipos complementarios, conexiones en red entre las mismas, y una red inalámbrica para acceso a internet.

El factor tecnológico empresarial es muy cambiante por lo que compromete a las organizaciones a estar en una innovación constante de los recursos tecnológicos de acuerdo a sus necesidades.

Una de las mayores falencias en nuestras empresas es la falta de planificación y organización en el carácter tecnológico, lo que genera complicaciones en su posición competitiva, pues su ausencia o falencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.

“Su Ferretero” no cuenta con una adecuada gestión de los recursos tecnológicos ya que no mantienen una planificación, de reposición, ampliación, reparación y mantenimiento tanto de software como hardware, el único aspecto que se considera es la depreciación contable de los equipos de computo lo que no es suficiente para estar a la par de las nuevas tendencias empresariales que involucran un manejo tecnológico.

La gestión eficiente de la tecnología es muy compleja y sus resultados difícilmente cuantificables, ya que la fase de gestación y concepción de un nuevo producto puede generar inconvenientes en el desarrollo normal de la empresa, algunos difíciles de superar y en especial genera cambios en los procesos de la empresa así como la adaptación de los empleados ante estas nuevas tecnologías. Además durante estos períodos, las empresas deben soportar elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero ya que hay que recordar que los beneficios se lo puede determinar en el largo plazo.

La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos para la empresa por lo que deben ser planificados adecuadamente para evitar problemas financieros, si a esto se considera que los ciclos de vida de los

productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en un proyecto de innovación tecnológica es por ello que la empresa debe tomar en cuenta las necesidades que busca cubrir y las ventajas que generaran estos cambios, principalmente buscando impactos en cuanto a un mejor manejo contable, controles de mercadería, recursos humanos y que se genere información de gran relevancia para la empresa para la toma de decisiones.

La innovación tecnológica tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a la empresa a entrar en una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

Unos de los aspectos principales por los cuales “Su Ferretero” no ha emprendido una innovación de los recursos tecnológicos que ameriten se debe a los altos costos en los que tendría que incurrir, junto a esto al impacto que puede generar en sus clientes internos debido a que se producirán cambios eminentes en los procesos principales que pueden afectar o desistir de labores de diferentes empleados; por lo que se debe analizar claramente el nivel de impacto que puede producir.

Debido a que “Su Ferretero” es una empresa de comercialización la innovación tecnológica no viene necesariamente por equipos de tecnología de punta sino por la utilización de sistemas computacionales integrales ya que no cuenta con ninguno de estos como son los ERP (Planificación de Recursos Empresariales); CRM (Gestión sobre la Relación con los Consumidores); B2B (Business to Business) o B2C (Business to Consumer), entre otros, considerando las características del mercado y de la empresa sería lo ideal la utilización de un ERP ya que permitiría incrementar la eficiencia de las operaciones, teniendo como ventaja la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de la empresa; el ERP al ser un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a

las necesidades de cada empresa, permite que la utilización de la información a través de toda la organización en áreas claves como compras, administración de inventario y cadena de suministros, control financiero, administración de recursos humanos, logística y distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes, por lo que genera un impacto importante sobre la calidad de la información para una adecuada toma de decisiones.

La principal ventaja de los ERP es la gestión en tiempo real de la información, otra es que las empresas aumentan su interacción con la logística de información y sus productos, la cadena de abastecimiento, estadísticas financieras, y otras áreas que utilizan información que cambia constantemente. Su implementación aumenta la productividad de todos los departamentos, así como el mejor aprovechamiento del tiempo, donde antes se necesitaba tiempo para llevar un informe de un departamento a otro, ahora ese tiempo es utilizado en otras funciones.

Impacto

- La empresa no cuenta con un sistema integrado que le permita estar a la par de las nuevas ventajas tecnológicas empresariales lo que produce desventaja.

- El constante cambio tecnológico afecta a la empresa ya que para mantenerse actualizado debería realizar varios desembolsos.

3.1.1.5 Incidencias del Factor Legal

Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones.

Su propósito es regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del buen vivir. Esta Ley busca atraer la inversión, fomentar la producción y

generar empleo, y dinamizar la economía del país poniendo énfasis a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Según la propuesta, las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de este código, así como las sociedades que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del Impuesto a la Renta, durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Prevé que la reducción de la tarifa del Impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Artículo. 37 de la ley de Régimen Tributario Interno, se aplicará de forma progresiva: durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva será del 24%; en el ejercicio fiscal 2012, será del 23%; y, a partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, del 22%.

Cuando se trate de nuevas inversiones en zonas económicamente deprimidas y de frontera y se contrate a trabajadores residentes en dicha zona, la deducción será la misma y por un período de cinco años.

Por iniciativa del inversionista, se permite suscribir contratos de inversión, los que se celebrarán mediante escritura pública, en la que constará el tratamiento que se le otorga a la inversión bajo el ámbito de este código y su reglamento.

Incentivos.- La propuesta recoge incentivos generales, sectoriales y a las zonas deprimidas y fronterizas sin trabas burocráticas, con el propósito de fomentar las inversiones y la producción en el Ecuador.

De esta manera, se crean incentivos generales a las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, como por ejemplo la reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta, para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando cumplan los criterios para su conformación.

Se prevé las deducciones adicionales para el cálculo del Impuesto a la Renta, como mecanismo para incentivar la mejora de la productividad, innovación y para la producción eficiente, así como beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores.

Se determinan facilidades de pago en tributos al comercio exterior; la deducción para el cálculo del Impuesto a la Renta de la compensación adicional para el pago del salario digno; la exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas para las operaciones de financiamiento externo; la exoneración del anticipo al Impuesto a la Renta por cinco años para toda inversión nueva.

Salario digno.- Así mismo, la normativa establece que los componentes del salario digno son única y exclusivamente para fines de cálculo, a la vez se señala que la fórmula de cálculo en ningún caso significa el pago mensualizado de la decimotercera y decimocuarta remuneración, cuyos montos seguirán percibiendo de modo íntegro los trabajadores y en las fechas previstas por la Ley.

En este marco, se establece que a partir del 2011 los empleadores que no hubieren pagado a sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual deberán calcular una compensación económica obligatoria adicional que será pagada como aporte para alcanzar el salario digno.

Esta compensación económica es adicional, no será parte integrante de la remuneración y no constituye ingreso gravable para el régimen de seguro social, ni para el Impuesto a la Renta del trabajador y será de carácter estrictamente temporal, hasta alcanzar el salario digno.

Aduanas.- El cuerpo legal moderniza y agiliza el servicio aduanero; disminuye tiempos de almacenaje de productos, reduce los costos y establece procesos claros y transparentes.

Impacto

Es proyecto de Ley de no llegar a tener cambios significativos por el Ejecutivo en su veto, generaría impacto en “Su Ferretero” de la siguiente manera:

- Los incentivos de este proyecto de Ley ayudaría notablemente para que la empresa pueda favorecerse de las deducciones adicionales para el cálculo del Impuesto a la Renta y así mejora de la productividad e innovación y así aumentar su competitividad.
- Un aspecto de alto impacto es el salario digno ya que la empresa ha manejado utilidades en los últimos años sin embargo los sueldos de los trabajadores son alrededor de sueldo básico mensual, por lo que la empresa tendrá que cancelar nuevos rubros a sus trabajadores por este concepto.
- Un mejor manejo de adunas ayuda ya que muchos de los productos son importados por sus proveedores y esto permitirá que se reduzcan los precios o que se puedan ofrecer mejores descuentos, así como los tiempos de entrega en la aduanas disminuirá por lo que “Su Ferretero” puede beneficiarse de esto para una mejor manejo de operaciones y de precios.

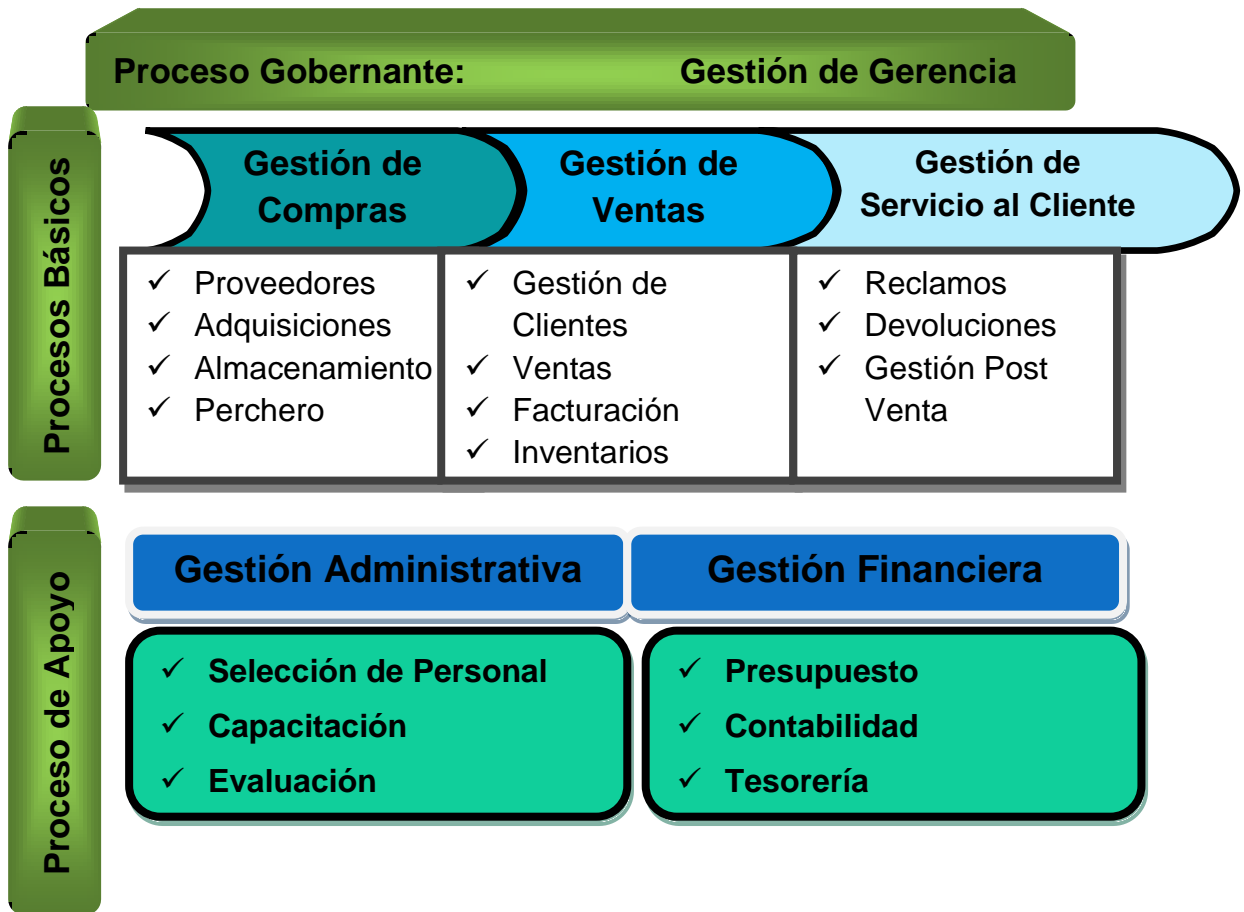
3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Descripción de los procesos


Proceso:

Proceso es el conjunto de actividades o tareas que mantiene relación entre ellas puede ser realizadas por personas y/o máquinas, partiendo de entradas que son transformadas para convertirse en salidas, toda esta labor tiene la finalidad de cumplir con objetivos dentro de la empresa

Gráfico 23 Cadena de Valor de “Su Ferretero”



3.2.1.1 Proceso de Gestión de Gerencia

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de la Gerencia	G.G. 01.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento los planes y proyectos por áreas 	G.G. 01.1		
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir los planes y programas para las áreas. 	G.G. 01.2		
<ul style="list-style-type: none"> • Formular estrategias 	G.G. 01.3		

A. Objetivo

- Establecer y conocer los planes, programas y proyectos relacionados con cada área.
- Difundir los planes, programas y proyectos a todos los niveles jerárquicos de gestión de la empresa.
- Formular las estrategias, a través de las cuales la empresa dará cumplimiento a sus objetivos planteados

B. Alcance


Este proceso se lo realiza, para establecer los pasos de la administración de la empresa, determinando así también las estrategias para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos planteados por la empresa, relacionados con el mejoramiento de la empresa en el aspecto financiero, mercadeo, talento humano y comercialización mediante una correcta comunicación a todos los niveles para su aplicación y así lograr proyectarse según lo establecido en su planificación estratégica.

C. Responsables

- Gerente General
- Directores Administrativos y Financieros
- Directores de Comercialización

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Gerente General -Directores Administrativos y Financieros -Directores de Comercialización -Contador	-Capital -Pasivo -Activo Proyecciones de ingresos y egresos	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar resultados del año posterior y determinar niveles de eficiencia y eficacia. • Determinar las nuevas necesidades en cada área de la empresa. • Aplicar medidas correctivas en las áreas o procesos que lo amerite. • Comunicar las nuevas directrices y acciones tomadas por la alta gerencia a todos los niveles jerárquicos. • Formular estrategias que acaten los puntos de vistas de todos los niveles de la organización. • Evaluar el plan estratégico, considerando resultados financieros, comerciales, talento humano y mercadeo 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico Anual • Actas de sesiones • Estados Financieros. • Informes de Resultados de cada año. 				
G. Notas Aclaratorias				
No existen				

3.2.1.2 Proceso de Gestión de Compras

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de Compras	G.C. 02.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Proveedores	G.C. 02.1		
• Adquisiciones	G.C. 02.2		
• Almacenamiento	G.C. 02.3		
• Percheo	G.C. 02.4		

A. Objetivo

- Tener los mejores proveedores del mercado
- Cubrir las necesidades de requerimiento y/o necesidad de productos de la ferretería con la mejor calidad y a bajo precio.
- Realizar y contar las condiciones adecuadas para el mejor almacenamiento de los productos.
- Colocar en perchas y/o mostradores los productos para su correcta exhibición al público.

B. Alcance


Inicia con la identificación de los mejores proveedores de productos de ferretería, comprar a los productos de buena calidad y excelente precio, almacenar los productos en lugares adecuados para la conservación de la mercadería, y termina con el arreglo en perchas por orden establecido.

C. Responsables

- Director Financiero Administrativo
- Director de Comercialización
- Contador

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director Financiero Administrativo -Director de Comercialización -Contador -Tesorero - Estibadores -Chofer	-Capital -Pasivo -Activo	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requerimientos y necesidades de productos. • Evaluación de proveedores y proformas • Realización de pedido de mercadería según necesidades • Pago de la compra • Verificación de condiciones de la mercadería • Registro en el inventario de la empresa. • Bodegaje de los productos • Colocación en perchas de los productos según orden establecido. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de inventario. • Pagos a Proveedores • Informe de selección de proveedor 				
G. Notas Aclaratorias				
No Existen				

3.2.1.3 Proceso de Gestión de Ventas

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de Ventas	G.V. 03.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Gestión de Clientes	G.V. 03.1		
• Ventas	G.V. 03.2		
• Facturación	G.V. 03.3		
• Inventario	G.V. 03.4		

A. Objetivo

- Analizar e identificar las necesidades y requerimientos de los clientes y buscar su satisfacción.
- Realizar ventas de productos de buena calidad y a precios bajos brindando satisfacción al cliente.
- Realizar un correcto registro y facturación de cada venta realizada.
- Manejo eficiente y eficaz de los inventarios de la empresa y cumplimiento de sus controles.

B. Alcance


Inicia con la identificación de los requerimientos de los clientes y su localización, realizar la venta de productos con una buena atención al cliente, facturar correctamente, y manejo adecuado de los inventarios.

C. Responsables

- Director de Comercialización
- Contador
- Director Administrativo Financiero
- Vendedores

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director de Comercialización -Contador -Director Administrativo Financiero -Vendedores -Chofer -Estibadores	--Activo -Ingresos	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Camión -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes y tratar de cubrirlas • Incentivar la compra de los productos de la empresa en caso de cubrir sus necesidades. • Verificar que el producto este en buenas condiciones. • Realización y registro de la factura de la compra. • Registro en el inventario de la empresa. • Despacho y entrega del producto donde lo solicite el cliente según políticas. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de Inventario. • Reportes emitidos por el programa respecto a ventas e inventario de la empresa. • Formularios de atención al cliente • Documento de entrega de productos a domicilio 				
G. Notas Aclaratorias				
No existen				

3.2.1.4 Proceso de Gestión de Servicio al Cliente

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de Servicio al Cliente	G.SC. 04.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Reclamos	G.SC. 04.1		
• Devoluciones	G.SC. 04.2		
• Post Venta	G.SC. 04.3		

A. Objetivo

- Aplicar actividades que permitan el correcto reclamo realizado por los clientes, y brindarles atención.
- Identificar los errores cometidos en ventas o desperfectos de los productos mediante devoluciones.
- Realizar gestión post venta con la finalidad de buscar una mayor fidelización de los clientes.

B. Alcance


Inicia con dar atención a los reclamos, si es necesario realizar devoluciones o acciones correctivas ante el cliente, manejar acciones encaminadas a la fidelización del cliente.

C. Responsables

- Gerente General
- Director Administrativo Financiero
- Director de Comercialización

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Gerente General -Director Administrativo Financiero -Director de Comercialización -Contador -Vendedor -Estibador -Chofer -Tesorero	-Pasivo -Activo -Egresos	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Camión -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y atención a los reclamos realizados por los clientes • Dar una respuesta y solución sobre el asunto. • Determinar si existe necesidades de devoluciones de efectivo o en producto. • Verificar disponibilidad de producto de para cubrir la devolución. • Gestionar e identificar la calidad de atención al cliente, su satisfacción. • Perseguir la fidelización del cliente. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Reclamos • Hoja de devoluciones • Informes de gestión de post venta. 				
G. Notas Aclaratorias				
No existen.				

3.2.1.5 Proceso de Gestión Administrativa

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión Administrativa	G.A. 05.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Selección de Personal	G.A. 05.1		
• Capacitación	G.A. 05.2		
• Evaluación	G.A. 05.3		

A. Objetivo

Contar con empleados competentes en la realización de sus funciones, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos de selección y desarrollo de personal de acuerdo con parámetros establecidos por la empresa. Así como facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los empleados mediante capacitación, incentivos, equipamiento de trabajado apropiado; considerando remuneraciones justas, pero manejando altos niveles de eficiencia medido mediante evaluaciones periódicas la personal.

B. Alcance


Inicia con la selección del personal, nueva colocación dentro de la empresa, determinación de necesidades sobre temas de capacitación y evaluaciones periódicas sobre conocimientos de los productos de la empresa.

C. Responsables

- Director Administrativo Financiero
- Gerente General
- Director de Comercialización

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director Administrativo Financiero -Gerente General -Director de Comercialización	-Capital -Egresos	Locales del Almacén	-Computadoras -Teléfono -Fax -Internet -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas necesidades de personal • Reclutamiento de personal para cubrir necesidades según perfil requerido. • Aprobación por parte de los niveles superiores para la contratación. • Determinación de necesidades de capacitación. • Proporcionar capacitaciones a los empleados de forma regular. • Realizar evaluaciones de desempeño y conocimiento de los productos que se vende. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de trabajo. • Roles de pago • Pruebas y entrevistas de trabajo • Certificados de capacitación. • Evaluaciones periódicas sobre productos de la empresa 				
G. Notas Aclaratorias				
<p>-Considerar aspectos legales de contratación y cumplimiento de beneficios de ley.</p> <p>-Firmas de cumplimiento de los empleados según reglamento interno de la empresa y sanciones por no acatamiento del mismo.</p>				

3.2.1.6 Proceso de Gestión de Financiera

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión Financiera	G.F. 06.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Presupuesto	G.C. 06.1		
• Contabilidad	G.C. 06.2		
• Tesorería	G.C. 06.3		

A. Objetivo

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico, operaciones, cumplimiento de obligaciones y garantizar la proyección sostenible de la empresa

B. Alcance

Desde la elaboración del presupuesto para cada año, realización del proceso contable, hasta cobros a clientes y pagos a proveedores, organismos de control y personal.

C. Responsables

- Director Administrativo Financiero
- Contador
- Tesorero

D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director Administrativo Financiero -Contador -Tesorero -Director de Comercialización	-Capital -Pasivo -Activo	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación presupuestaria. • Ejecutar el presupuesto de la empresa. • Devengar el presupuesto. • Realizar registros contables de las operaciones diarias y extraordinarias. • Registrar prepagados y precobrados. • Realizar y registrar las depreciaciones de los activos fijos. • Registrar y realizar pagos a proveedores, organismos de control y personal de la empresa. • Registrar y realizar cobros a clientes y personal. • Elaborar y emitir el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo trimestralmente y anualmente. • Emitir políticas contables. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliaciones Bancarias • Tablas de depreciación • Balance de Comprobación • Cuadros de Caja 				
G. Notas Aclaratorias				
No existen				

3.2.2 Micro Ambiente

3.2.2.1 Competidores Potenciales

Se consideran competidores potenciales todos los proyectos de constitución de compañías, que al momento no se encuentran dentro del mercado pero tienen la capacidad de instalarla si toman la decisión, por lo que las empresa en funcionamiento del sector evitan su ingreso ya esto generaría destinar mayores recursos de su parte para mantener su porción de mercado y es mucho más difícil para ampliar su segmento de mercado, lo que podría afectar a su rentabilidad; pero si no existe gran cantidad de potenciales competidores la empresa puede tomar ventaja para aumentar los precios y obtener mayores rendimientos, debido a que se mantiene la misma porción de mercado y se experiencia en los precios que maneja el sector.

El nivel de las barreras de ingreso para los competidores potenciales se le considera por los costos significativos para entrar en una industria, es por ello que cuanto mayor sean estos costos mayores serán las barreras de ingreso.

Cabe mencionar que en la industria de los materiales de construcción no existen barreras de entrada y es por ello que la competencia ha ido incrementándose con el pasar del tiempo, sin embargo la empresa no ha perdido su porción de mercado sino ha sido al contrario, y esto se debe a los productos de calidad y a los excelentes precios que maneja “Su Ferretero” lo que ha sido muy difícil de superar por los nuevos competidores por lo que la porción de mercado se ha ido repartiendo entre las pequeñas y medianas ferreterías.

Para esta industria se analizaran esta dos barreras de ingreso: lealtad a la marca, y economía de escala.

Lealtad a la marca.- Consiste en la preferencia que llegan a tener los clientes por los productos que vende la compañía, esta lealtad se consigue mediante publicidad constante de la marca y la empresa, exclusividad en la ventas de los productos para una empresa, innovación en los productos ofertados y que siempre estos tengan calidad y buen precio, además de un manejo adecuado del servicio posventa.

En cuanto a la lealtad de los clientes a “Su Ferretero” se puede decir que es inestable debido a que la empresa no realiza publicidad constante por lo que no genere un impacto frecuente en la mente del comprador, y el servicio posventa es empírico; sin embargo compensa estas falencias siendo proveedor directo de marcas como hierro ADELCA, Cementos Lafarge, grifería FV, entre otras que le permiten brindar productos de calidad con precios competitivos, además la empresa en los últimos años ha implementado una amplia gama de productos para acabados de la construcción lo que le ha permitido ser innovadores dentro de la oferta de la industria en la zona norte del país.

Economías a Escala.- Es la ventaja de que los costos disminuyen debido a la magnitud de las compañías. Los aspectos que determina una economía de escala son las reducciones de costos obtenidos por la fabricación en serie de los productos, descuentos por volúmenes de compras de materias primas, la distribución de costos fijos por la gran cantidad de producto. Cuando las ventajas por economía de escala son significativas dentro de una industria, entonces la barrera de ingreso es mayor para los potenciales competidores que vayan a entrar sin esta, por lo que se les convertiría en una enorme desventaja en costos y si deciden entrar con economía de escala toman riesgos de un mal manejo de costos de capital que pueden debilitar significativamente a la parte financiera de estos nuevos competidores.

“Su Ferretero” debido a su tamaño como empresa maneja desde hace 8 años economía a escala, ya que cuenta con el capital y con un amplio portafolio de clientes, lo que ha sustentado su crecimiento en los principales productos como son el hierro y el cemento ya que adquiere en grandes cantidades ya sea para la venta al consumidor final o para otras ferreterías.

3.2.2.2 Rivalidad entre firmas establecidas

La rivalidad entre los competidores es importante ya que de ser muy fuerte se produce generalmente una guerra de precios, lo que genera limitantes en la rentabilidad de los productos, por lo que se puede constituir en una amenaza importante para la empresa; sin embargo al no ser fuerte la rivalidad se crea la oportunidad de aumentar los precios causando el efecto contrario en la rentabilidad.

“El grado de rivalidad entre las firmas depende los siguientes factores: Estructura competitiva de la industria; condiciones de demanda; la dificultad de barreras de salida de la industria”³.

Estructura competitiva.- Es la distribución en cantidad y magnitud de las empresas en una industria en particular; existen diferentes estructuras competitivas teniendo así diferentes implicaciones en la rivalidad, estas estructuras van desde fragmentadas a consolidadas. Las industrias fragmentadas se considera a las que tienen gran cantidad de medianas y pequeñas empresas, considerando que ninguna está en la situación de tener un dominio de la industria, estos aspectos que generan que existan pocas barreras de ingresos y generalmente se dan en productos populares; mientras se considera una industria consolidada son aquellas cuyo dominio lo tienen un grupo pequeño de grandes organizaciones, o que se encuentran en un monopolio.

³ HILL, Charles; Administración Estratégica “Un enfoque integrado”; Pág. 73-77, Colombia, 2005

Las industrias fragmentadas que es el caso de la mayoría de industrias en el país, se dan con frecuencia ciclos de auge y fracaso, ya que ingresan muchos competidores que desatan una guerra de precios intensa con la finalidad de aprovechar el auge lo que genera el fracaso de algunos negocios ya que no pueden seguir en estas condiciones, hay que considerar que los ciclos de auge son muy cortos y cuando existen se genera un mayor ingreso de competidores.

En el caso de la industria de los materiales de la construcción, es eminentemente fragmentada dada la cantidad de ferreterías en el mercado y que no se puede identificar claramente un líder además de que existen pocas barreras de ingreso de competidores; hay que considerar que la cantidad de años que tiene "Su Ferretero" en funcionamiento le ha permitido adaptarse a este tipo de estructura competitiva, ya que se encuentra en el nivel de sustentar una guerra de precios por su capacidad de ventas y los montos de capital que posee, sin embargo la rivalidad entre las firma le obliga a emprender estrategias para mantener su segmento de mercado y en algunas momentos aprovechar las oportunidades para quitarle segmento a sus competidores.

Condiciones de demanda.- Este factor puede generar una mayor rivalidad entre las empresas; ya que cuando existe una mayor demanda de los productos en la industria las empresas empiezan su exposición ya que aumentan sus ventas, pero a la vez lo que buscan es ganar la mayor cantidad de clientes o ventas que les permitan sustentar esta expansión por lo que aumenta la rivalidad entre los competidores ya que la oferta también aumenta.

Para la industria de los materiales de la construcción, en los últimos tiempos la demanda ha crecido, principalmente por las políticas de gobierno respecto a la creación de conjuntos habitacionales y la

concesión de préstamos hipotecarios con el IESS, por lo que la empresa “Su Ferretero” aumentado sus ventas aprovechando esta oportunidad.

Barreras de salidas.- Este factor genera amenazas cuando baja la demanda industrial; estas barreras de salida se pueden ser de carácter económico, estratégico y emocional que hace que las empresas se mantengan dentro de la industria a pesar de los bajos réditos; cuando estas barreras son altas generan un bloqueo en la industria haya que pueden generar una excesiva oferta, y en su búsqueda de mantenerse puede bajar los precios de manera que se ocasione rivalidad entre las empresas en el medio para mantener su segmento de mercado.

En la industria de los materiales de la construcción no se da mucho este efecto ya que el capital que se invierte no permite que se den estos bloqueos ya que es preferible para las empresas el retirarse del mercado que seguir con pérdidas ya que por lo general las empresas que producen esto son aquellas que no son significativas en el mercado.

3.2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los compradores pueden generar una amenaza para la empresa cuando generan que las empresas bajen el precio de sus productos o cuando demandan una mejor calidad o servicio, en el caso de no existir poder de negociación de los compradores se convierte en una oportunidad para la empresa debido a que puede aumentar los precios y generar un mayor margen de rentabilidad. Cabe mencionar que los compradores son más poderosos bajo las siguientes circunstancias según lo señalado por Porter:

- ➡ Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud, esto permite que los compradores dominen a los proveedores.

- Cuando los proveedores adquieren grandes cantidades, lo que puede obligar a reducción de precios.
- Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- Cuando es factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
- Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

Respecto al impacto que genera en “Su Ferretero” el poder de negociación de los compradores, se considera que al existir mucha competencia el cliente puede acceder a adquirir los productos en diferentes lugares; en pocos clientes puede tener un mayor poder de negociación debido a los montos de compra a la ferretería; sin embargo la mayoría de clientes de la empresa no están organizados y los montos no son considerables para el medio pero debido a la cantidad de clientes que maneja la empresa ha podido lograr su crecimiento.

3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Se considera un fuerte poder negociación de los proveedores genera una amenaza para la empresa ya que estos estarían en la capacidad de imponer precios a la empresa por la mercadería, por lo que en muchas ocasiones la empresa puede caer en la disminución de calidad de sus productos para lograr obtener una mayor rentabilidad; sin embargo de darse un bajo poder de negociación de los proveedores esto genera oportunidad para la empresa ya que puede pedir precios bajos y exigir mayor calidad.

El poder de negociación de los proveedores puede ser mayor considerando los siguientes factores, los mismos que son establecidos por Porter:

- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa.
- Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores.
- Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencia a tal grado que para una empresa es muy costoso cambiarse de abastecedor.
- Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia delante y convertirse en competencia para la empresa.
- Cuando los compradores no pueden integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades evitando el dominio de los proveedores.

Se puede considerar que la fuerza de poder de negociación de los proveedores es mediana esto se deduce ya que “Su Ferretero” maneja grandes volúmenes de compra llegando a ser clientes importantes para sus proveedores, junto a esto que para sus proveedores les es complicado una integración vertical hacia adelante por lo que no se convierte en una amenaza, pero hay que considerar que la empresa tampoco tiene la capacidad para integrarse hacia atrás cuestión que es de conocimiento de sus proveedores además que en los principales materiales para la construcción son pocos los productos sustitutos por lo que los distribuidores pueden aprovechar estos dos últimos aspectos para generar una mayor fuerza de negociación de los proveedores.

3.2.2.5 Amenaza de los productos sustitutos

Representa una amenaza la existencia de diferentes productos sustitutos ya que limita el precio de los productos ya que el consumidor puede decidirse por otros productos que cubran sus mismas necesidades y que la empresa no cuente con estos; sin embargo cuando los productos sustitutos son escasos y los factores anteriormente se mantienen constantes la empresa tiene el poder ya que el consumidor no tiene opciones para la compra de otros productos o estos son muy pocos, ya que puede la empresa tener una manipulación de los precios debido a la casi obligatoriedad del cliente de comprar los productos de la construcción.

En la industria de los materiales para la construcción existen pocos productos sustitutos y los que existen no cubren completamente con las necesidades de los clientes y es así como para el cemento, su sustituto es el adobe; focos de iluminación son las velas y para el hierro las estructuras metálicas, por lo que se brinda una ventaja competitiva para la empresa considerando su enorme portafolio de productos que oferta la empresa a sus clientes.

3.3 Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran inversión en vivienda por parte de gobierno. ➤ Tasas de inflación bajas mantiene el poder adquisitivo de las personas. ➤ Con tasas de inflación bajas se disminuye el riesgo de paralización de obras. ➤ La importación de materias primas por su precio subió pero no de forma considerable lo que permite poder establecer una mejor planificación. ➤ Crecimiento en PIB del sector de la construcción brinda confianza a la empresa para su crecimiento o expansión. ➤ El IPCO al ser bajo permite un constante consumo de los clientes para sus obras generando ingresos en la misma relación para la empresa. ➤ Potenciales clientes debido a préstamos hipotecarios por el IESS y el Banco del Pacífico con bajas a tasas de interés. ➤ Disminución de la pobreza ayuda para una posible inversión en la construcción. ➤ Disminución del desempleo y subempleo produce un mayor poder adquisitivo en potenciales clientes. ➤ Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones permite nuevas deducciones para la empresa en carácter de impuesta a la renta cuando aplique. ➤ El proyecto de Ley de Comercio permite un mejor manejo aduanero lo que ayudara en cuanto a las importaciones y tiempos de entrega ➤ Existen pocos productos sustitutos y los que existen no cubren todas las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder político lo tenga exclusivamente Alianza PAÍS. ➤ Manipulación de la información por parte política a su conveniencia. ➤ Disminución de la inversión extranjera por el alto riesgo. ➤ Balanza Comercial negativa puede forzar a tomar medidas de impedimento de importación o altas tasas arancelarias y/o impuesto. ➤ Constante avance tecnológico y los altos costos dificultan su adquisición. ➤ Cumplimiento del salario digno para los trabajadores en el caso de la empresa mantener utilidades. Pocas barreras de ingreso de nuevos competidores. ➤ Existe una fuerte rivalidad entre las principales ferreterías. ➤ El poder de negociación de los proveedores es mediano lo que dificulta muchas veces el manejo de volúmenes de ventas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de un amplio portafolio de productos. ➤ Buen manejo de nuevos nichos de mercado. ➤ Productos de calidad. ➤ Precios muy competitivos. ➤ Imagen comercial establecida. ➤ La empresa cuenta con lealtad por parte de sus clientes y proveedores. ➤ Maneja economías a escala. ➤ Ubicación estratégica de los dos almacenes. ➤ Maneja adecuado de garantías. ➤ Mínimo riesgo de errores contables y de inventarios. ➤ Cumplimiento de pago a los proveedores. ➤ Recursos Humanos jóvenes, y poco ausentismo. ➤ Mantener solvencia financiera y utilidades en los últimos años. ➤ Tener almacenes de su propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa no cuenta con un sistema tecnológico integrado. ➤ Limitaciones de personal. ➤ Niveles inadecuados de rotación de personal. ➤ Estilo gerencial familiar. ➤ Falta de Promoción de los almacenes. ➤ Falencias en el servicio de entrega de productos a domicilio. ➤ No contar todavía con personería jurídica.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 La Auditoría de Gestión

4.1.1 Introducción y evolución de la Auditoría

La evolución de la auditoría de gestión se remota a tiempos históricos y es por ello que se asemeja a que esta nació casi a la par de la administración. La Auditoría de Gestión nace de la necesidad de medir y cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un período de tiempo determinado; con la finalidad de buscar la forma en la que se deba proceder para corregir errores y así lograr un mejor desempeño y productividad considerando las cosas buenas que puede tener la organización

La primera muestra documental corresponde a la civilización sumeria en el 5000 AC, donde se encuentra evidencias de prácticas de control administrativo. Después de varios años en Estados Unidos en el año de 1799 se crea el sistema de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y calidad.

En 1800 James Watt y Mathew Bolton, ingleses desarrollan una propuesta donde estandarizaron y midieron procedimientos de operación, la cual hacia mencionaba la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Más adelante en 1933 con el estudio de las funciones de una empresa en particular del control, la auditoría adquiere importancia prueba de esto es que dos años más tarde James O MC Kinsey da las bases de lo que sería la auditoría administrativa la misma que consistía en la evaluación de una empresa en todos sus aspectos, considerando situaciones presentes y futuras que influyen en la organización.

Arthur H, Kent en el año de 1948 publica el artículo sobre la auditoría de operaciones, en la que manifiesta que las mismas tienen que efectuarse mediante el análisis de funciones. Después de 7 años suceden dos hechos relevantes para la auditoría como son: 1) Víctor Lazzaro publica un libro con contribuciones de estudiosos de la administración, donde se pone de manifiesto el nombre de la auditoría administrativa y desarrolla los elementos básicos para la comprensión y aplicación de esta técnica y 2) En el Manual of Excellence Managements se propone un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, el cual toma en cuenta la función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa de las diversas organizaciones.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración ANCLA, difunde un trabajo donde reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en la empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y en el sector público.

Nueve años más tarde Gabriel Sánchez Curiel menciona el concepto de la auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe, y la implantación del seguimiento de sugerencias.

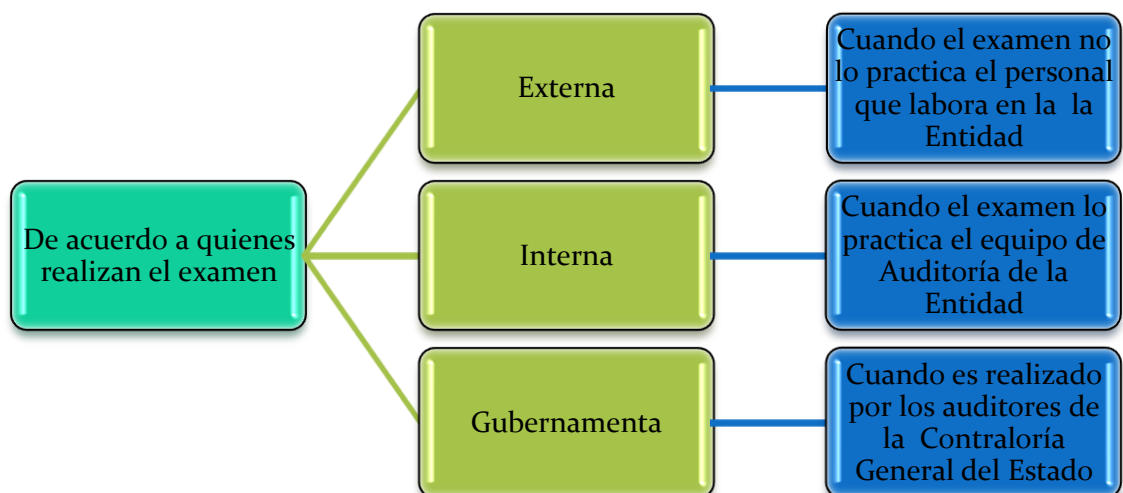
En 1994, Jack Fleitman incorpora los conceptos fundamentales de evaluación con enfoque profundo; además, muestra fases y metodología para la debida instrumentación, así como la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, además presenta un caso práctico para ejemplificar la aplicación específica.

Para el año 2002 se producen contribuciones importantes como la obra de Eduardo Carrillo, dentro de su manual de auditor administrativo se menciona el análisis de la organización basado en el proceso administrativo y hace referencia al código de ética del auditor.

La auditoría desde sus principios tiene por finalidad de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo la administración de la

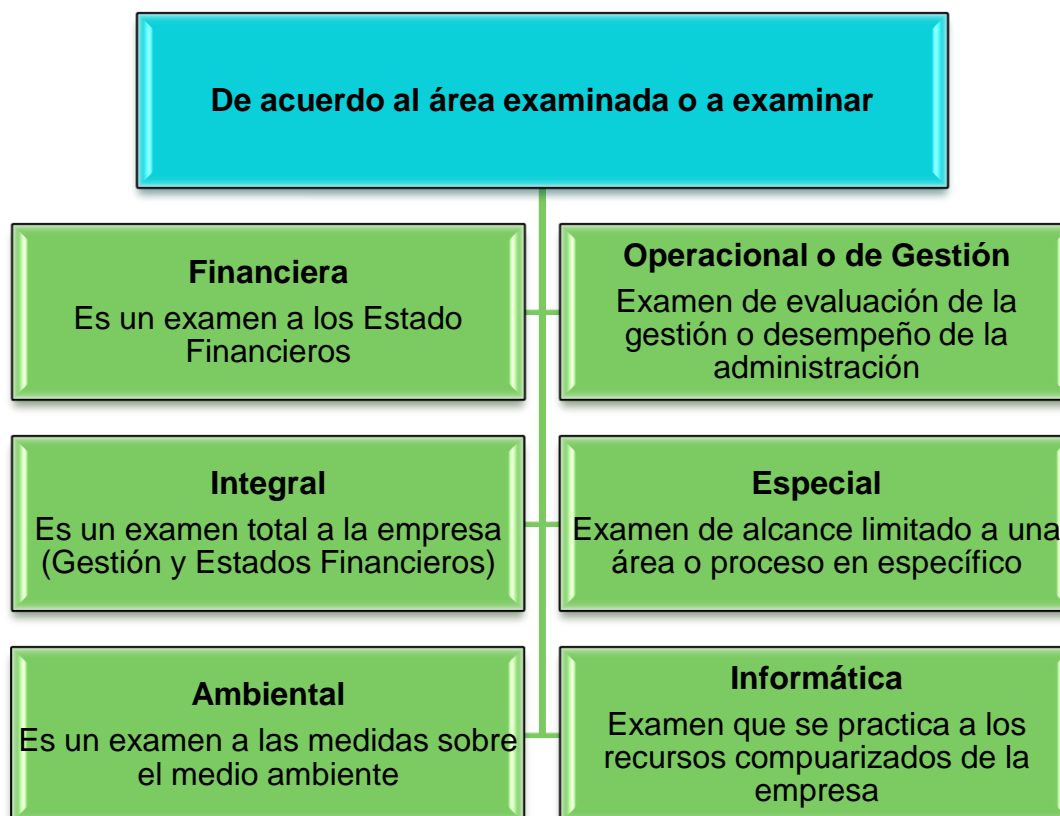
empresa lo que lleva a realizar evaluaciones a los planes para determinar si se están alcanzando las metas trazadas por la empresa. La auditoría se vuelve esencial en la administración porque sin control, las demás acciones emprendidas por la organización pierde importancia o se pueden ver duramente debilitadas por más buenas que sean estas, es por ello que se menciona que la auditoría va de la mano con la administración, por lo que se la llega a considerar como parte integral en el proceso administrativo y no como algo separado de la administración.

4.1.2 Clases de Auditoría



Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes

Fecha: 14 de Febrero de 2011



4.1.3 Definiciones

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.”⁴

Definición tomada del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado de Ecuador menciona que “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de la entidad, programas, proyectos u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar

⁴ BLANCO LUNA YANEL, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá/Colombia, Ecoe Ediciones, 2006.p.233

el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio-económico derivado de sus actividades”

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable.”⁵

Después de lo analizado puedo establecer que la auditoría de gestión, es el examen total o parcial de una entidad, realizado por un equipo multidisciplinario profesional, con la finalidad de evaluar departamentos, procesos y sobretodo la gestión tomando en consideración los objetivos, metas, planes y programas; para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía dentro de la empresa así como el manejo de los recursos que dispone, sobre la base de la calidad a través de todas las actividades que esta efectúa.

4.1.4 Propósito y objetivo

4.1.4.1 Propósito

- Determinar si todos los servicios prestados y bienes entregados son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos; así como efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la empresa; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de

⁵ Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007, pág. 11

métodos y procedimientos adecuado; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos

- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzo los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

4.1.4.2 Objetivos

4.1.4.2.1 General

Evaluar la gestión de la empresa y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de eficiencia, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.

4.1.4.2.2 Específicos

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión de la empresa.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la organización.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.5 Características

- Mide el cumplimiento de los planes y programas tiempo establecido.
- Analiza las actividades y procesos de la entidad, aplicando indicadores de gestión.

- Mide el aporte social de la empresa a la comunidad.
- Analiza el comportamiento de los montos durante el periodo de análisis así como importantes variaciones.
- Contribuye a mejoren la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa y financiera dentro de cada uno de los recursos.
- Mide el impacto que produce el bien o servicio que presta la entidad.

4.1.6 Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella, este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura de operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- ✓ Logros de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y la participación individual de los integrantes de la institución.
- ✓ Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- ✓ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- ✓ Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- ✓ Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u

organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.

- ✓ Control sobre la identificación de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- ✓ Control de legalidad del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- ✓ Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

4.1.7 Enfoque integral de la Auditoría de Gestión

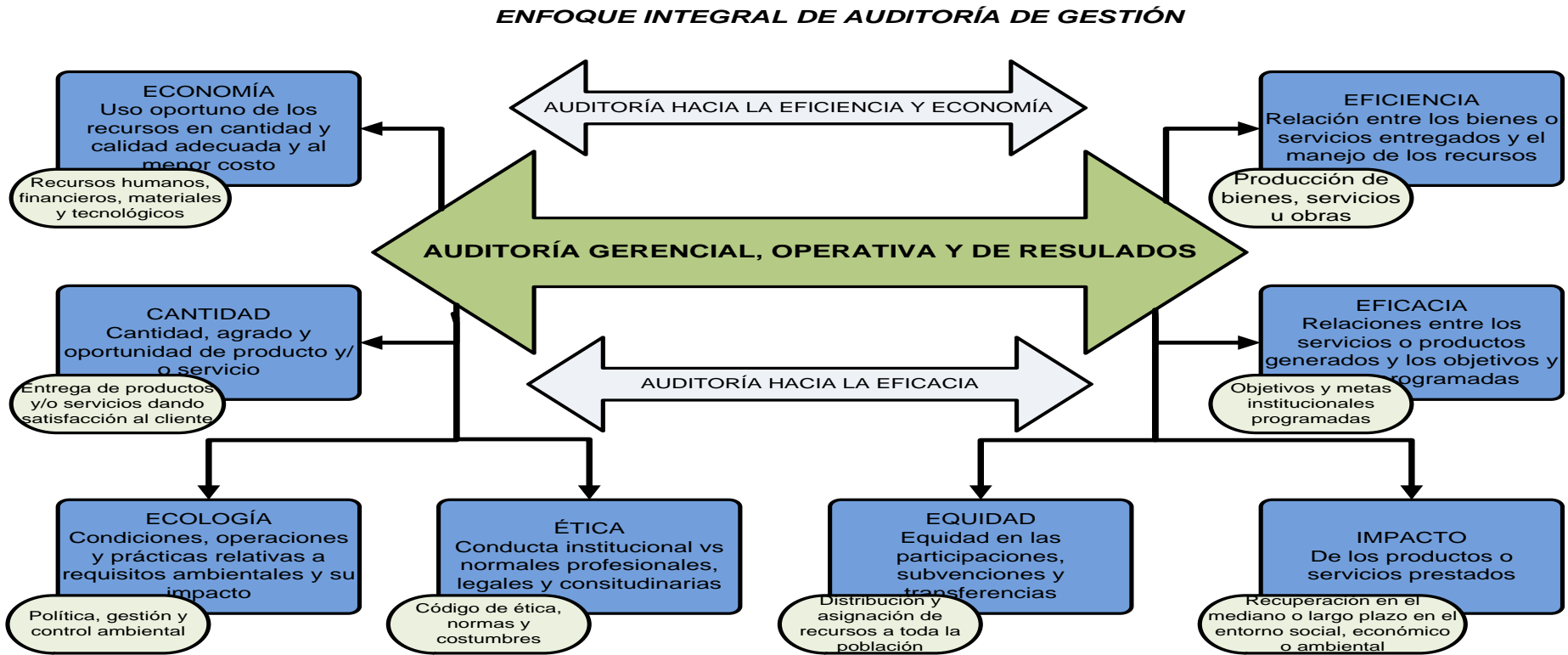
El enfoque integral que se proyecta a la ejecución de la auditoría de gestión es con la concepción como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de tipo gerencial-operativo de resultados.

Es una Auditoría de Economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, tiempo, costos, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial- Operativo de resultados porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

Gráfico 24 Enfoque Integral de Auditoría de Gestión



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

Elaborado por: Luis Antonio Cifuentes.

4.1.8 Similitudes y diferencias con otras auditorías

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera.

Elemento	Operacional	De Gestión
Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuesta; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recursos y producción de bienes u obras y establecer el impacto socio-económico.
Alcance	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Examina a una entidad o a parte de ella ;a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos
Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial-operacional y su resultados

Elemento	Operacional	De Gestión
Interés sobre la administración	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control.	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuenta de la Gerencia.
Participantes	Audidores aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnica, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”	Equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera fase hasta la cuarta fase.
Parámetros e indicadores de gestión	No utiliza	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultado, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

Elemento	Financiera	De Gestión
Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período	Revisar y evaluar la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología y promueve mejoras mediante recomendaciones.
Alcance y Enfoque	Examina registros documentos e informes contables. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología en las operaciones. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
Participantes	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conoedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
Forma de trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas	No numérica, con orientación al presente y futuro y trabajo detallado

Elemento	Financiera	De Gestión
Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo	Comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

4.1.9 Código de Ética

“El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

- Las declaraciones basadas en principios, también conocidas como credos corporativos, definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal.
- Las declaraciones basadas en política son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización

Es conveniente destacar que los códigos de ética de los licenciados en administración destinan un espacio para incluir declaraciones en materia de auditoría administrativa, las cuales, por lo general, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales, se presenta a continuación:

- Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no deben estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimientos e ideas nuevas para aprender.

- Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables.
- Observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.

La ética es pues, un elemento primordial del desempeño del auditor, ya que todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el efecto y credibilidad de su trabajo depende de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética.

De ahí que se hayan realizado meticulosos estudios para establecer las bases de un sistema ético a partir de programas basados en el cumplimiento y en la integridad para lograr el desarrollo de un liderazgo y control éticos en los niveles de decisión y construir mecanismo de promoción del comportamiento ético en las organizaciones. Esto es particularmente visible cuando una organización enfrenta un dilema ético que surge en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a consecuencias potencialmente dañinas.”⁶

4.2 Herramientas de la Auditoría de Gestión

4.2.1 Equipo multidisciplinario

Para la realización de una auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

⁶ Enrique Benjamín Franklin, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007, pág. 18



4.2.2 Control interno

El control interno es un proceso efectuado por todos los miembros de la organización con la finalidad de proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- (a) Seguridad de la información financiera
- (b) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- (c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables

Para fines de la Auditoría de Gestión se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes y métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

4.2.3 Herramientas para evaluar el Control Interno

4.2.3.1 Cédulas descriptivas.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones; procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

4.2.3.2 Cuestionario

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

La forma en que están estructuradas las preguntas es primordial en su elaboración es por ello que a continuación se muestran sus características y su clasificación:

Pregunta cerrada simple. En este caso las alternativas de respuesta son limitadas a dos o tres posibilidades; es por ello que este tipo de preguntas nos permiten registrar, interpretar, codificar y analizar con facilidad y no es necesario que el entrevistador tenga gran conocimiento. Sin embargo hay que considerar que este tipo de preguntas no proporciona información con un alto grado de detalle ya que sus respuestas son polarizadas.

Pregunta cerrada con respuesta múltiple. Para este tipo se maneja un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta; su codificación y análisis sigue siendo fácil. Su desventaja radica en obtener categorías de respuestas más adecuadas para el objeto de la auditoría.

Preguntas abiertas. El número de respuestas es infinita, por lo que se requiere de experiencia para centrar la respuesta; sin embargo permite obtener una información más detallada de lo que se pregunta, pero hay que considerar que hay un alto grado de dificultad en su codificación y análisis.

Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple. En estas se manejan primero las preguntas cerradas estructuradas lógicamente para llevar a pasar luego a campos más restringidos que le permitan al entrevistador obtener una opinión de manera más específica.

Ejemplo

MCD COMPANY S.A.

P/TCI.02

1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
1	Se revisa toda la información de indicadores recibida por otras áreas del banco y se difunde de forma efectiva.		x		0	7	Dada las cantidades suele contabilidad ayudar en la revisión.
2	Se verifica el cumplimiento de los contratos, convenios y normas aplicables de créditos externos.	x			10	10	
3	Se verifica el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos vigentes en el país y aplicables al Banco.	x			10	10	
4	Se verifica que las resoluciones y convenios de administración de Fondos se cumpla.	x			7	7	
5	Se controla los límites de Capital accionario de conformidad con la normativa vigente.	x			8	8	
6	Se validan el calculo de los indicadores financieros por el validador de la S.B.S.	x			7	7	
7	Se controla la actualización de los metodos de calculo del analisis financiero y programación financiera, así como los criterios de interpretación.	x			6	6	
TOTAL					48	55	

PREPARADO:

REVISADO:

APROBADO:

FECHA:



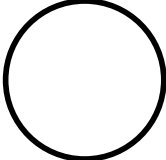
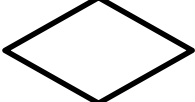






FECHA:

FECHA:

4.2.3.3 Flujogramas

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

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventajas frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Símbolo	Significado
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso, es una actividad a desarrollar
	Decisión
	Pregunta
	Documento
	Elemento del entorno normativo a considerar
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso
	Líneas de enlace
	Proceso interrumpido

Ejemplo

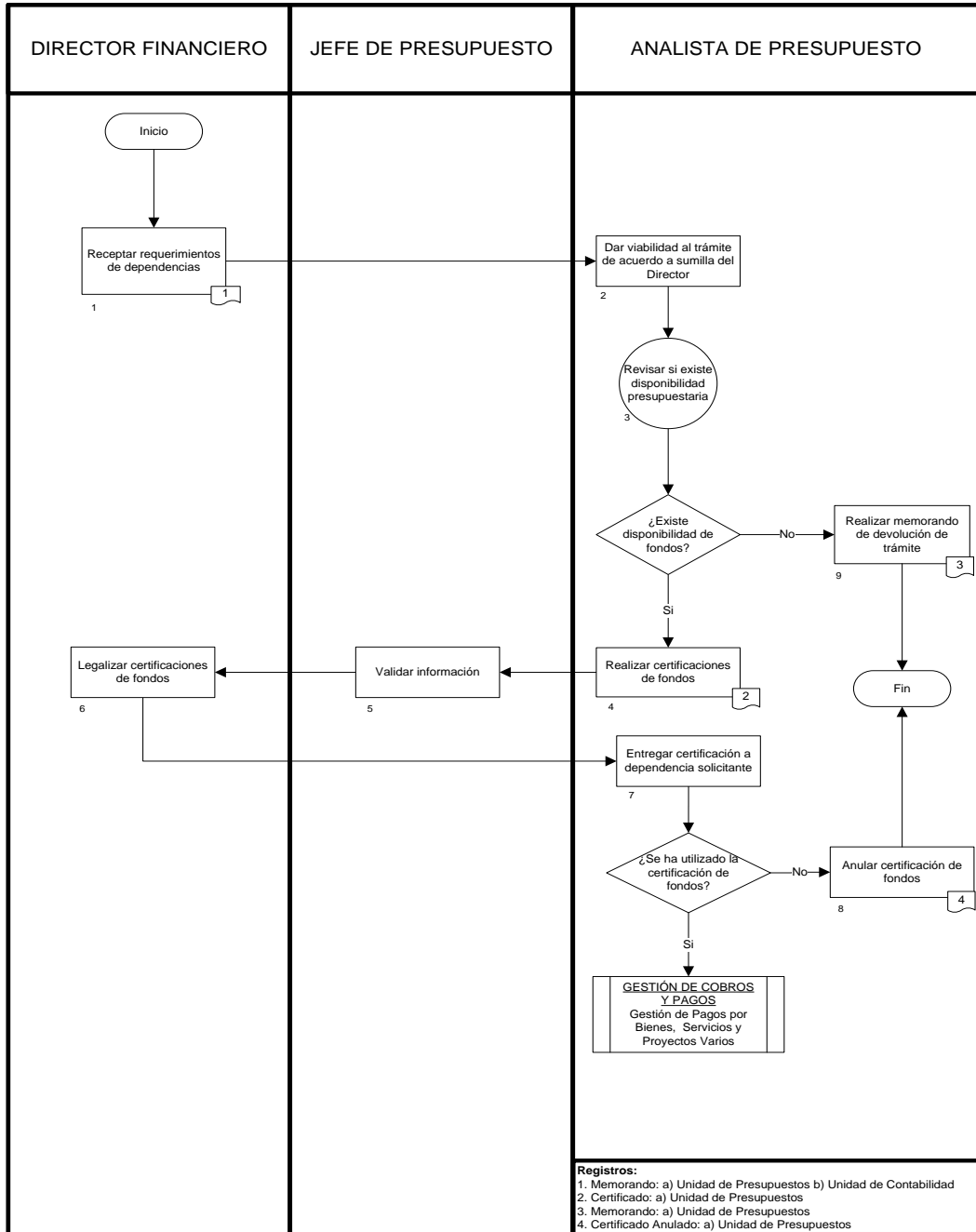
MCD COMPANY. S.A.

DIAGRAMA DE FLUJO

DEPARTAMENTO FINANCIERO

P/T .03

1/1



PREPARADO:

REVISADO:

APROBADO:

4

FECHA: FECHA: FECHA: ón

de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- ✓ Complementar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- ✓ Evaluación colateral de control interno.

Ejemplo

MCD COMPANY S.A. MATRIZ DE COMPONENTES

P/T MC.04

1/1

	1	2	3	4	5
Productos/ Actividades	IMPUESTOS	CONTABLES	NORMAS INTERNAS	POLITICA ORGANIZACIONAL	NORMAS DE SEGURIDAD
ÁREAS					
VENTAS	2,5	5,6	4,5	3,6	
COMPRAS	3,5	7,8	6,8	4,5	9,3
CONTABLE	5	9,5	8,4	8,8	4,3
FINANZAS	9,8	10	9,2	9,3	5,3

PREPARADO:

REVISADO:

APROBADO:

FECHA:

FECHA:

FECHA:

4.2.3.5 Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

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

Herramienta de Evaluación de Control Interno	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> -Guía para evaluar y determinar áreas críticas. -Disminución de costos. -Facilita administración del trabajo sistematizado los exámenes. -Pronta detección de deficiencias. -Entrenamiento de personal inexperto. -Siempre busca una respuesta. -Permite pre elaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> -No prevé naturaleza de las operaciones. -Limita inclusión de otras preguntas. -No permite una visión de conjunto. -Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. -Que lo tome como fin y no como medio. -Iniciativa puede limitarse. -Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
Flujogramas	<ul style="list-style-type: none"> -Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. -Observación del circuito en conjunto -Identifica existencia o ausencia de controles. -Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. -Permite detectar hechos, controles y debilidades. -Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesita de conocimientos sólidos de control interno. -Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. -Limitado el uso a personal inexperto. -Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
Narrativas o Descriptivas	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación en pequeñas entidades. -Facilidad en su uso. -Deja abierta la iniciativa del auditor. -Descripción en funciones de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. -No permite visión en conjunto.

Herramienta de Evaluación de Control Interno	Ventajas	Desventajas
Matrices	-Permite una mejor localización de debilidades de control interno. -Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.	-No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. -Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

4.2.4 Evaluación del Riesgo

4.2.4.1 Tipos de Riesgos

➤ Riesgo Inherente

Propio del trabajo o proceso, no puede ser eliminado del sistema. Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

➤ Riesgo de Control

Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

$$RC = 100 - NC$$

➤ Riesgo de Detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

➤ Riesgo de Auditoría

El riesgo que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA \leq 5\%$$

4.2.4.2 Medición del Riesgo

↻ Matriz de Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL DE RIESGO		

↻ Matriz por Colorimetría

NIVEL DE CONFIANZA				
Nivel	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO
COLORIMETRÍA				
RANGO	0- 25%	26%-50%	51%-75%	76%-100%
RIESGO DE CONTROL				

4.2.5 COSO ERM

4.2.5.1 Antecedentes

El COSO ERM es una ampliación del informe original de la versión del 1992 el mismo que fue publicado en el año 2004, la finalidad es la adopción al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

Con esta nueva versión se busco cubrir vacios existentes en cuanto:

- A la necesidad de un marco reconocido sobre gerenciamiento del riesgo.
- Que exista un consenso a nivel mundial para que todas las organizaciones puedan beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgos.
- Reconocer que el riesgo y el manejo del riesgo son elementos que se encuentran presentes en todas las actividades de una organización.

La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

4.2.5.2 Definición

“Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia a lo largo de toda la Organización, diseñado para la identificación de eventos potenciales que puedan afectarla y administrar las amenazas de acuerdo a su apetito al riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la Organización”⁷

⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado., Sep 2004.

4.2.5.3 Objetivos

Dentro del contexto de misión o visión establecida en la entidad, se establecen a la par los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El COSO ERM está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que pueden clasificarse en cuatro categorías.

- **Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

4.2.5.4 Responsables

Todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos el gerente general se encuentre en último lugar y debería asumir su “titularidad”.

Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos, promocionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la gestión de riesgos corporativos según las directivas y protocolos establecidos. El consejo de administración proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficacia.

- Consejo de Administración: Papel fundamental en la supervisión de la gestión del riesgo corporativo

- Comité de Auditoría: Son también responsables de la supervisión del ERM.
- Dirección: Es la responsable de todas las actividades de una entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.
- Consejero Delegado: Las responsabilidades del Consejero Delegado incluyen asegurar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos se encuentran en funcionamiento.
- Oficiales de riesgos o comité de riesgos: Reflejan un trabajo conjunto con la dirección, abordando cuestiones tales como el desarrollo y perfeccionamiento del riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo al nivel de empresa.
- Responsable del Riesgo: Un responsable de riesgo – denominado en algunas organizaciones como director o gerente de riesgos- trabaja junto a otros directivos para establecer una gestión eficaz de riesgos corporativos en sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Auditor interno: Dan seguimiento objetivo de su aplicación y eficacia. Los auditores internos pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos corporativos o de partes de él.
Los auditores internos adoptan en ocasiones un papel de consultoría en el que sugieren mejoras en el proceso de gestión de riesgos corporativos de la organización.

4.2.5.5 Componentes

Gráfico 25

Componentes del Control Interno



4.2.5.5.1 Ambiente de Control

Ambiente de Control

El ambiente interno abarca una filosofía respecto de la gestión de riesgos, reconocer que tanto evento esperado como no esperado puede ocurrir y cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la cultura de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional

- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

4.2.5.5.2 Establecimiento de Objetivos

Establecimiento de Objetivos

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

Es por ello que los objetivos se fijan dentro de las estrategias, y sobre la base de ello los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los riesgos que deberá enfrentar la organización proviene de fuerzas internas y externas a la misma y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos.

Tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación respecto de los objetivos y está alineado al apetito al riesgo (Cuantificarlo)

4.2.5.5.3 Identificación de Eventos

Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales tanto internos como externos que de darse afectan negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, es primordial que sea diferenciado entre riesgos y oportunidades. Estas últimas hace que la dirección restablezca la estrategia y el proceso de fijación de objetivos revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influencia el perfil de riesgo.

4.2.5.5.4 Evaluación de Riesgos

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados los eventos potenciales que impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos son evaluados sobre una base de doble enfoque que es esto el riesgo inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

4.2.5.5.5 Respuesta al Riesgo

Respuesta al Riesgo

Ya evaluados los riesgos relevantes, la dirección establece cómo responder ante ellos. Estas respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica

cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global

4.2.5.5.6 Actividades de Control

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

4.2.5.5.7 Información y Comunicación

Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en el tiempo adecuado que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

4.2.5.5.8 Monitoreo

Monitoreo

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma

ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Monitorear la efectividad en curso de los otros componentes de ERM, a través de:

- ✓ Actividades de monitoreo durante el proceso.
- ✓ Evaluaciones por separado.
- ✓ Una combinación de ambas.

4.2.6 Muestreo de la Auditoría de Gestión

4.2.6.1 Definición

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

4.2.6.2 Clases de muestreo

De apreciación o no estadístico

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterios, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Estadístico

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra: provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra, igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

4.2.6.3 El riesgo de muestreo

Tomado de la Norma Internacional de Auditoría 530 sobre evidencia de auditoría. Donde se menciona que “El riesgo de muestreo surge de la posibilidad de que la conclusión del auditor, basada en una muestra pueda ser diferente de la conclusión alcanzada si todo el universo se sometiera al mismo procedimiento de auditoría. Hay dos tipos de riesgo de muestreo:

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

4.2.6.3.1 Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Error permitido
- Nivel de confianza estimado
- Carácter finito o infinito de la población.

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{i^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

4.2.7 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

4.2.7.1 Las NAGA´s

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso de la auditoría y se hace referencia a la forma como debe funcionar el auditor como persona humana y profesional.

4.2.7.2 Normas Generales o Personales

4.2.7.2.1 Entrenamiento y Capacidad Profesional

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

No basta con ejercer la profesión de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado. Es decir se requiere la práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Esta capacitación y práctica forma la madurez del juicio del auditor.

4.2.7.2.2 Independencia

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia es la libertad que tiene el auditor para expresar su opinión libre de condicionamientos o ataduras. Por lo que se requiere de imparcialidad en su actuación profesional.

4.2.7.2.3 Cuidado o Esmero Profesional

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

El esmero profesional del auditor debe verse plasmado en todas y cada una de las fases del proceso de auditoría. Por ende el profesional debe tener el propósito de hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño.

4.2.7.3 Normas de Ejecución del Trabajo

4.2.7.3.1 Planeamiento y Supervisión

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

La planificación dentro del proceso de auditoría es primordial ya que de esta depende que se dé un buen inicio al trabajo a efectuarse. Hay que considerar que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría por lo que su importancia se torna más visible ya que en este vamos a establecer las pruebas efectuar dentro de la auditoría.

La supervisión del trabajo debe realizarse en forma oportuna a todas las fases de la auditoría, de forma que se garantice la calidad del trabajo. Es por ello que se debe dejar constancia de esta supervisión en los papeles de trabajo.

4.2.7.3.2 Estudio y Evaluación del Control Interno

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría".

El estudio y evaluación del control interno constituye la base fundamental para determinar el grado de confianza en los registros y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

4.2.7.3.3 Evidencia Suficiente y Competente

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

Mediante el uso de las técnicas de auditoría se obtendrán la evidencia, que es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para llegar a determinar una conclusión.

4.2.7.4 Normas de Preparación del Informe

4.2.7.4.1 Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas que sirven como guías para la realización de la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada en los Estados Financieros y práctica de estos principios son responsabilidad de la empresa examinada. Por lo que el Auditor solo debe referirse en su informe si la empresa se ha dado cumplimiento a los principios contables.

4.2.7.4.2 Consistencia

Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad con la finalidad de que se pueda comparar la información con ejercicios anteriores y posteriores, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos y si los dueños de la información en el caso los clientes de la auditoría mantuvieron la consistencia dentro de su manejo contable.

4.2.7.4.3 Revelación Suficiente

Suficiencia en las declaraciones sobre la información contable relacionado con las operaciones que se verán reflejadas a través de los Estados financieros que son los documentos sobre los cuales el Auditor va establecer una opinión.

4.2.7.4.4 Opinión del Auditor

"El Informe debe contener la opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden".

El objetivo principal de la auditoría a estados financieros es la opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede darse que el auditor a pesar de su trabajo efectuado se vea imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

El auditor puede establecer cualquiera de estas opiniones.

- ✓ Opinión limpia o sin salvedades
- ✓ Opinión con salvedades o calificada
- ✓ Opinión adversa o negativa

- ✓ Abstención de opinar

4.2.8 La Evidencia

4.2.8.1 Definición

Elementos de juicio en los que se basa el auditor, resultantes de los procedimientos seleccionados para emitir una opinión. Los procedimientos aplicarse adecuarán a cada circunstancia. El auditor define el tipo y cantidad de evidencia necesaria ya que no todas las auditorías son iguales

4.2.8.2 Elementos de la evidencia

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

4.2.8.2.1 Evidencia suficiente

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

4.2.8.2.2 Evidencia competente

Cuando, de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes.

4.2.8.2.3 Evidencia relevante

Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia.

4.2.8.2.4 Evidencia pertinente

La evidencia se pertinente si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoria.

4.2.8.3 Clases de evidencia

- a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuentes externas o ajenas a la entidad.
- d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

4.2.9 Hallazgos en auditoría

4.2.9.1 Fundamentos

El término hallazgo es utilizado en un sentido crítico y generalmente hace referencia a debilidades en los controles internos que ha sido detectado como producto del trabajo del auditor. Por lo que contiene hechos y demás información relacionada que merecen ser comunicados a los funcionarios responsables de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

4.2.9.2 Atributos

4.2.9.2.1 Condición

Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede tomar tres formas.

Formas de condiciones

- Los criterios se están logrando satisfactoriamente.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Ejemplo

La unidad de abastecimiento está comprando inventario innecesario.

4.2.9.2.2 Criterio

En la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Los criterios pueden ser los siguientes:

Criterios típicos

- Disposiciones por escrito
 - Leyes
 - Reglamentos
 - Instrucciones en forma de manuales, directivas, procedimientos, etc.
 - Objetivos
 - Políticas
 - Normas
 - Otras disposiciones.
- Sentido común.
- Experiencia del auditor
- Opiniones independientes de expertos.
- Prácticas comerciales prudentes.
- Instrucciones verbales.
- Experiencias administrativas.
- Objetivos o políticas generales expresados verbalmente

Puede ser necesario obtener información que sirva de evidencia de que no se han establecido criterios por escrito. En tales casos cuando se emplea el sentido común o juicios sugestivos o externos, es necesario tener en mente que este debe tener sentido, ser lógico y suficientemente convincente para el lector.

Ejemplo

La meta de la unidad de abastecimiento es suficiente inventario disponible para asegurar que la producción no se interrumpa y al mismo tiempo mantener la inversión en inventarios tan baja como sea posible.

4.2.9.2.3 Causa

Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector.

También este enfoque simplista encasilla al auditor en la más superficial recomendación de que “se cumplan las normas” hecho que la mayoría lo sabe sin que se lo diga. Las causas pueden ser:

Criterios típicos

- Falta de capacitación.
- Falta de comunicación.
- Falta de conocimiento de los requisitos.
- Negligencia o descuido.
- Normas inadecuadas, inexistencia, obsoletas o imprácticas.
- Consciente decisión o instrucción de desviarse de las normas.
- Falta de recursos humanos, materiales o financieros.
- Falta de buen juicio o sentido común.
- Falta de honestidad.
- Inadvertencia del problema.

- Inadvertencia de beneficios potenciales desarrollados al efectuar cambios.
- Falta de esfuerzos e interés suficientes.
- Falta de supervisión adecuada.
- Falta de voluntad para cambiar.
- Organización defectuosa.
- Falta de delegación de autoridad.
- Auditoría interna deficiente

Ejemplo

Los procedimientos prescritos no prevén los registros de los repuestos no usados devueltos a la unidad de abastecimientos. Dichos repuestos no son añadidos a las cantidades disponibles mostradas en las tarjetas de inventarios. Por lo tanto, los registros no muestran correctamente lo disponible cuando se toma el saldo según la tarjeta para fines de determinar qué cantidades adicionales deben comprarse, la unidad compra en exceso de sus necesidades.

4.2.9.2.4 Efecto

Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas.

El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta.

Siempre cuando sea posible, el auditor debe expresar en su informe el efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida. Sin embargo, ciertos aspectos no pueden ser expresados en tales términos. El efecto puede ser:

Efectos típicos

- Uso antieconómico o ineficiente de los recursos humanos, materiales o financieros.
- Pérdida de ingresos potenciales.
- Violación de disposiciones generales.
- Inefectividad en el trabajo (no se están realizando como fueron planteados o lo mejor posible).
- Gastos indebidos.
- Informes poco útiles, poco significativos o inexactos.
- Control inadecuado de recursos o actividades.
- Inseguridad en que el trabajo se esté realizando debidamente.
- Desmoralización del personal.

Si el informe de auditoría no presenta información sobre el efecto real o potencial, el lector puede llegar a la conclusión de que la aparente falta de preocupación del auditor determina que el hallazgo no es muy importante. Si el efecto es verdaderamente insignificante debe considerarse el no incluirlo en el informe.

Ejemplo

Se ha estimado el costo de inventario innecesario ordenado por la unidad de abastecimiento durante el segundo semestre de 20X1 en US\$ 450.00.

4.2.10 Técnicas de auditoría

Las técnicas de auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

4.2.10.1 Técnica de verificación ocular

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

resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas.

Observación.- La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o descrita, cómo el personal realiza ciertas operaciones.

Revisión selectiva.- La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Rastreo.- Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

4.2.10.2 Técnica de verificación verbal

Indagación.- La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituyen la aplicación de esta técnica.

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

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

4.2.10.3 Técnica de verificación escrita

Análisis.- Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

Conciliación.- Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

Confirmación.- La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

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

4.2.10.4 Técnica de verificación documental

Comprobación.- Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

Computación.- Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

4.2.10.5 Técnica de verificación física

Inspección.- La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúan mediante la técnica de la inspección.

4.2.10.6 Otras técnicas

Verificación.- Asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos anteriores.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procedimientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles

Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad.

4.2.11 Pruebas de Auditoría

4.2.11.1 Concepto

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

4.2.11.2 Tipos de Pruebas

4.2.11.2.1 Pruebas de cumplimiento

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos si fueron puestos en práctica según lo establecido. Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos.

4.2.11.2.2 Pruebas sustantivas

Son diseñadas por el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad y validez de los datos producidos por la empresa auditada.

4.2.12 Papeles de Trabajo

4.2.12.1 Generalidades

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédula, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Siendo así los registros y documentos mantenidos por el auditor de la ejecución de sus procedimientos, de las comprobaciones parciales que realizo a la información obtenida y de las conclusiones a las que llegó en relación con su examen; se puede incluir programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de tercero, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y plantillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor

4.2.12.2 Definición

Programas escritos con la indicación de su cumplimiento y las evidencias reunidas por el auditor en el desarrollo de su tarea. Documentos que sirven de soporte material al auditor para desarrollar su trabajo y elaborar su informe de auditoría.

4.2.12.3 Características

- ✓ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ✓ Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor
- ✓ Deben elaborarse sin enmendadura, asegurando la permanencia de la información.
- ✓ Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

4.2.12.4 Objetivos

Principales

- ✓ Respaldo del contenido del informe preparado por el auditor
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría de los organismos de control

Secundarias

- ✓ Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- ✓ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.

- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- ✓ Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- ✓ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- ✓ Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

4.2.12.5 Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo

Los papeles deben prepararse a medida que se realiza el trabajo de auditoría y deben ser lo suficientemente claros como para permitir a un auditor sin un conocimiento previo, el seguimiento de las incidencias del trabajo y la comprobación de que la auditoría se haya efectuado conforme a las normas aplicables

Como características comunes que deberán contener unos buenos papeles de trabajo, cabe destacar las siguientes:

- Deben ser completos.
- Deben ser concisos.
- Deben ser claros.

4.2.12.6 Custodia y archivo

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

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada sea preparando legajos, carpetas o archivos que son los archivos permanente o continuo y el archivo corriente.






4.2.12.7 Marcas de auditoría









Las marcas de auditoría, conocida también como: clave de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas las de significado uniforme que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con color rojo ya que su uso se encuentra generalizando al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

Ejemplo

Marca	SIGNIFICADO
	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado

	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuestas afirmativas
	Confirmaciones, respuestas negativas
	Comprobando
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

4.2.12.8 Referencia cruzada

Se denomina cruzar referencias al hecho de referenciar los datos o comentarios de un papel de trabajo con otro, por medio de la colocación de la referencia del análisis con el cual se relaciona. El cruzar referencias es un procedimiento habitual de auditoría. Podríamos decir que se trata de un cuadro interno de los papeles de trabajo. Es aconsejable que la forma de cruzar referencias sea consistente entre todos los papeles de trabajo y también en los diversos trabajos realizados por un auditor.

Una práctica común constituye la referencia entre los procedimientos de auditoría contenidos en los programas y en otros papeles de trabajo que lo respaldan o la relación de la información contenida en los papeles de trabajo y las hojas de resumen de hallazgos.

Las referencias deben ser escritas en un color diferente al utilizado en el resto del papel, usualmente en color rojo.

4.2.12.9 Índices

El Auditor debe indiciar los Papeles de Trabajo durante la Auditoría, ya que de esa forma facilita la búsqueda de cualquier dato o información que desee mientras se realiza el trabajo. Estos deben ser organizados por cuentas del Balance, que han sido objeto de comprobaciones y verificaciones y al final, colocar aquellos papeles de trabajo que no están vinculados directamente con alguna de las cuentas contables o temas que fueron objeto de examen.

Es tarea del Auditor, establecer una correcta indexación en el transcurso de su trabajo, lo que deberá ser efectuado de manera sencilla y comprensible, acorde a las necesidades y acoplamiento del Auditor a su labor.

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

Lo papeles de trabajo se marcan con un número de índice, de índice secundario y de índice cruzado, bien sea en el curso de la auditoría o a su término. Deben llevar todos unos números de índice para que pueda hallarse con facilidad su relación con cualquier cuenta, análisis o sección de la auditoría, o con cualquier relación o estado en cualquier tiempo durante o después de la auditoría sin pérdida de tiempo. Existen diversos métodos satisfactorios para hacer índices; en el siguiente ejemplo se reproducen algunos. Las partidas que aparecen en este modelo y sus números y letras correspondientes no están completas. Se citan únicamente los suficientes para que pueda entenderse el sistema.

Métodos de índices de papeles de trabajo.

Método I.- Este método asigna un número a cada papel de trabajo principal y a cada relación principal. Las relaciones auxiliares llevan el número de la relación principal, seguido de un número secundario en secuencia. El método I es susceptible de ampliarse de forma definida.

Método II.- Este método usa una letra del alfabeto para designar las relaciones principales, seguida de números que indican las relaciones auxiliares. Si se agota el alfabeto con las relaciones principales, pueden usarse letras dobles.

Método III.- La forma de hacer un índice siguiendo este método se basa en letras dobles para designar todas las relaciones no financieras. Las relaciones financieras y los datos que las acompañan llevan un número de índice (números de centenas), seguido de letras para los datos auxiliares.

En caso de que se use más de una hoja para una partida, se pone una letra como sufijo, como se muestra en las reconciliaciones de caja y las ratificaciones de las existencias en el banco. En caso de que se usaran 10 hojas para las existencias en efectivo, la décima se marcaría 101K.

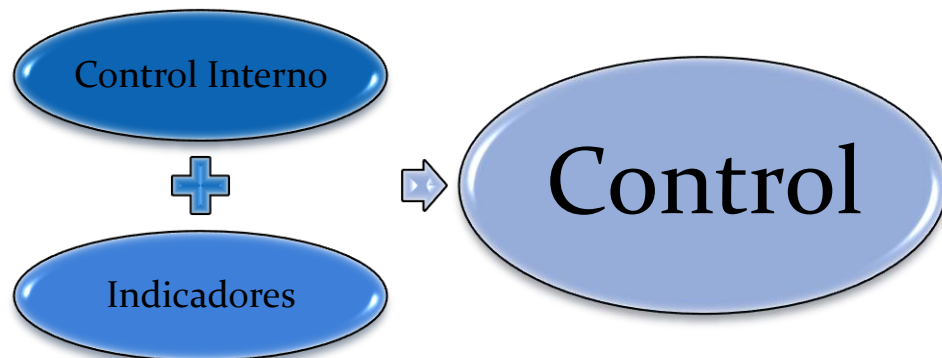
Método IV.- Este método comienza simplemente en el número 1 y marca cada hoja siguiente en progresión consecutiva.

4.2.13 Parámetros e indicadores de gestión

4.2.13.1 Indicadores como instrumento de control de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga

muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional



Uno de los resultados del control interno que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetro los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

4.2.13.2 Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

Los indicadores de gestión dentro de su uso permiten medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Al indicador se le define como, al referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la firma auditora. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

4.2.13.3 Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican de la siguiente forma:

a) Cuantitativos y cualitativos

-Cuantitativos.- que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

-Cualitativos.- que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

b) De uso universal

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

-Indicadores de resultados por áreas y desarrollo de información.- Se basan en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información: la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

-Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

-Indicadores de recursos.- Tiene relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requieren contar con recurso

-Indicadores de procesos.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos.

-Indicadores de personal.- Corresponden esto indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

-Indicadores interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.

c) Globales, funcionales y específicos.

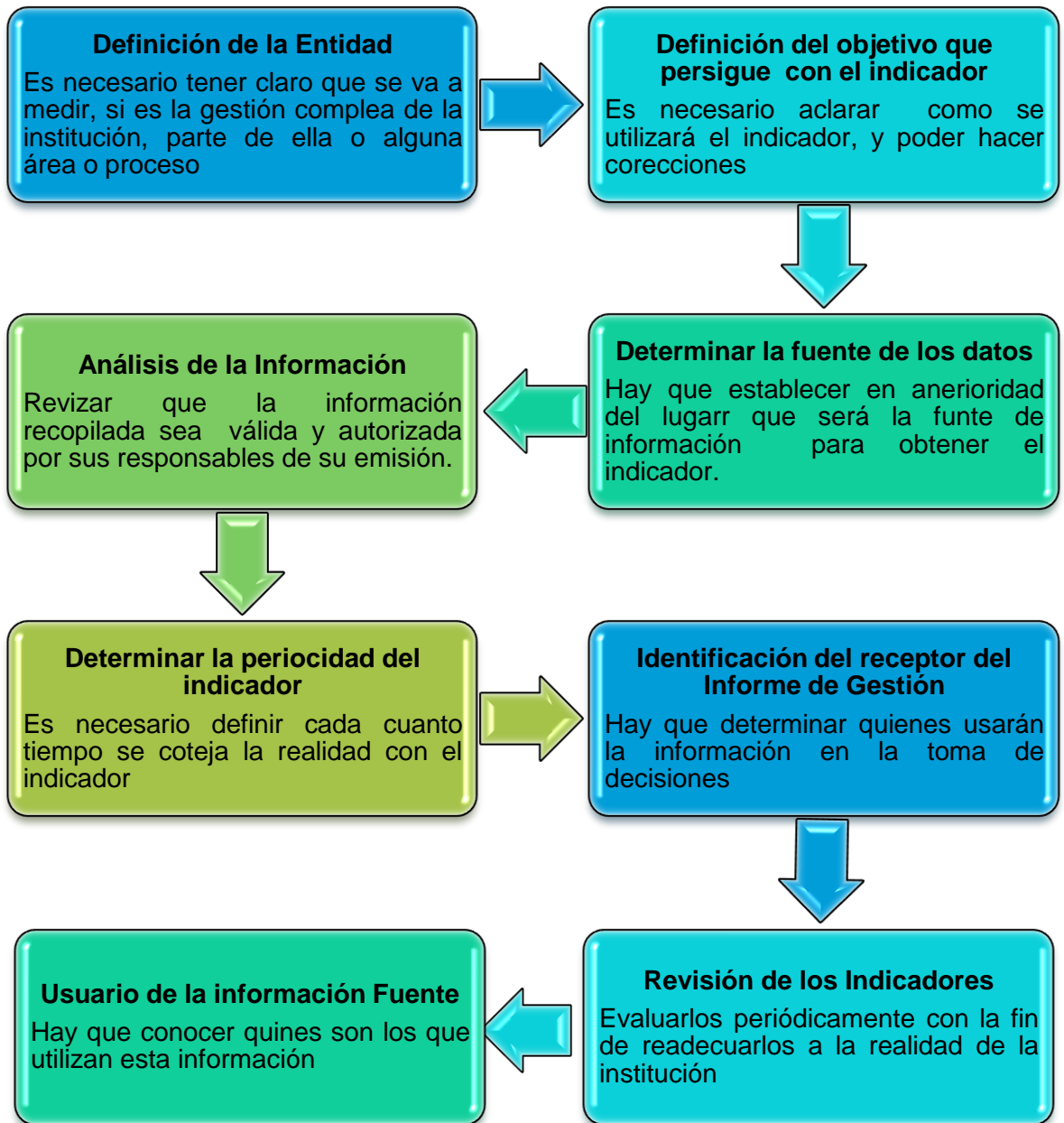
Para evaluar adecuadamente la gestión de la empresa es necesario previamente definir o formular respecto a su misión, los objetivos que orientaran su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión.

-Indicadores globales.- Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la organización y la claridad del servicio o producto que vende.

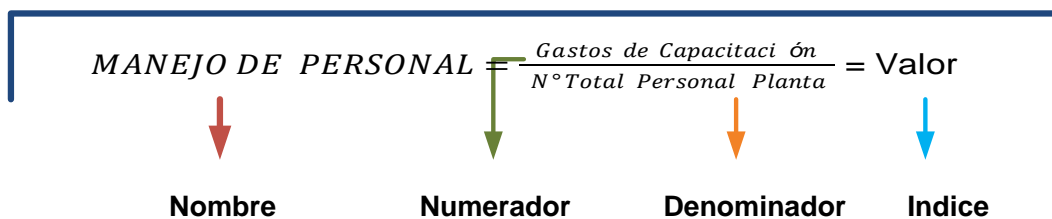
-Indicadores funcionales o particulares.- En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en la entidad. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

-Indicadores específicos.- Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de estos, los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

4.2.13.4 Construcción de indicadores de gestión



INDICADOR



4.2.13.5 Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

✓ **Economía**

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

El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión empresarial. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo.
- Cobranzas/ Facturación
- Ingresos propios/ Ingresos totales
- Ingresos de operación/ Gastos de Operación.

Indicadores de insumos:

Establecen relación entre los insumos o recursos (humanos, físicos, financieros y técnicos) necesarios en el desarrollo de la actividad de la entidad, por ejemplo: el número total de personas que laboran en la entidad, es por sí solo un indicador histórico que permite medir los incrementos o reducciones de la planta; al relacionarse con otras como el

financiero, determina el nivel promedio de salario, los salarios por niveles, entre otros

Los indicadores del recurso humano establecen la intensidad con la cual se utilizan este insumo en los diferentes procesos, estableciendo relaciones entre: Sueldos y salarios, Gastos por servicios personales, prestaciones sociales entre otros.

Costo de Costo de personal

$$\frac{V \text{ Total nómina por nivel}}{\text{Valor Total nómina personal de la entidad}} \times 100$$

Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gasto total de la nómina, indicando cuál de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total

$$\frac{\text{Gasto total de nómina}}{\text{Número total de funcionarios de planta}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado.

$$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Horas Normales Totales}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor por cada hora extra por empleado

Abastecimiento

$$\frac{\text{Compras en el período}}{\text{Presupuesto de compras}} \times 100$$

El resultado permite determinar cuánto del plan de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado en un período determinado

$$\frac{\textit{Compras de Equipo Período}}{\textit{Total Gastos Inversión}}$$

Del total asignado a gastos de inversión, muestra cuanto se ha ejecutado en la compra de equipo

Manejo de Personal

$$\frac{\textit{Gastos de Capacitación}}{\textit{N° Total Personal Planta}}$$

Muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta si se capacitaron en su totalidad

$$\frac{\textit{Gasto de Capacitación}}{\textit{N° Total de Personal Capacitado}}$$

Muestra el costo promedio del personal capacitado durante el período

$$\frac{\textit{N° Total de Personal Capacitado}}{\textit{N° Total de Personal de Planta}} \times 100$$

Muestra cuanto del total de personal de la planta ha sido capacitado

Gasto Funcionamiento

$$\frac{\textit{Gasto de MAntenimiento}}{\textit{Gastos Generales}}$$

El resultado establece cuanto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

Análisis contratación administrativa

Analice y evalúe, el comportamiento que tuvo la administración en la iniciación, ejecución y liquidación del contrato, de acuerdo a las disposiciones legales, administrativas, económicas, financieras y técnicas que debieron observarse en el proceso contractual, enmarcadas dentro de los principios fundamentales de contratación.

✓ **Análisis de recursos financieros**

Elabore un cuadro analítico en el que se describan los ingresos financieros en cuanto a su origen y aplicación, para evaluar:

Origen

- La participación de los diferentes rubros con respecto al total de ingresos.
- Si los ingresos propios son representativos, evalúe la eficiencia en el recaudo de los mismos.
- Composición de los recursos de los créditos (internos y externos)

➤ **Análisis y evaluación de costos ociosos de los activos fijos de operación.**

Del total de activos fijos de operación, realice una prueba selectiva que permita determinar, los activos operativos que se encuentran subutilizados o han sido destinados a actividades diferentes.

Mediante inspección ocular, cuestionarios, entrevistas al personal operativo, información contable entre otros, establezca las características del bien y defina:

Costo de adquisición; Capacidad instalada; Capacidad de producción; Ajustes por inflación; Valorización; reparaciones, mantenimientos, personal involucrado al manejo del bien, tiempo utilizado en el período; valor en libros; depreciación del período, depreciación acumulada; vida útil del bien; avance tecnológico y adaptaciones

La incidencia de mantener costos ociosos, es el reflejo de una inadecuada administración de los recursos físicos que a su vez, se traducen en la administración de los ingresos operativos y la cobertura de los bienes o servicios ofrecidos.

✓ **Eficiencia**

Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción ya que relaciona la productividad física, con su costo.

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

Indicador de rentabilidad pública

Este indicador permite medir la eficiencia operativa determinando el rendimiento de los activos dentro de la operación. Define el rendimiento de un administrador, considerando el patrimonio con relación a las variables, Utilidades del ejercicio y activos fijos revalorizados.

Otros indicadores

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{\text{Volumen de producción o prestación de servicios}}{\text{Volumen de insumos (Costos)}}$$

Es la relación de volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en producción. El valor de los servicios prestados como los insumos utilizados se puede medir en unidades físicas o en dinero con relación al tiempo.

Costo de operación

Relaciona los costos necesarios para la producción de un bien o prestación de un servicio, con la cantidad de beneficiarios, personal involucrado, servicio prestado, entre otros para establecer el costo promedio, costo total y el costo unitario por servicio

✓ **Eficacia**

Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad.

Oportunidad

$$\frac{\textit{Tiempo Ejecutado}}{\textit{Tiempo programado}}$$

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado

$$\frac{\textit{Tiempo requerido por servicio}}{\textit{Número de servicios prestados}}$$

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio

$$\frac{\textit{Recurso Utilizado (Unidades monetarias y Canidades)}}{\textit{Recurso Planteado (Unidades monetarias y Canidades)}}$$

Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planeado

Volumen

$$\frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Gastos Programados}}$$

Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente

✓ **Ética**

No existen indicadores cuantitativos para medir la ética, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativas que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y apegada a las leyes, normas y buenas costumbre que exige la sociedad.

✓ **Calidad**

Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto o servicio, es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

✓ **Impacto**

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados

Los impactos medibles a través de la auditoría de gestión son:

- Impacto tecnológico: Cambios en tecnología y sus efectos en el desarrollo.
- Impacto Institucional: efectos en la capacidad institucional y en el desempeño institucional.
- Impacto Económico: efectos en las familias, comunidades, en el sector, la economía; entre otros y análisis de costo beneficios.

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

Tipos de índices de impacto

-Los fundamentales o competitivos

Son aquellos que las empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad; para el efecto son estos se clasifican en:

- **Índice de rentabilidad.-** Es el resultado de la eficiencia y eficacia organizacional y lo debe generar el análisis de productividad de la compañía.
- **Índice de satisfacción del cliente interno.-** Se mide a través de los niveles de cultura o del clima organizacional.
- **Índice de satisfacción del cliente externo.-** Se evalúa sobre el servicio que recibe el cliente, en cuanto a su satisfacción con el producto.

- **Índice de competitividad.**- Son el resultado de un análisis sistemático de la competencia.

-Los índices de impacto causales

Son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales como son los de rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo y los de competitividad.

Ejemplos de índices de impacto causales:

- Índice de reclamos
- Índices de despachos
- Índices de devoluciones
- Índices de visita a clientes
- Índices de post venta
- Índices de desperdicios
- Índices de no calidad
- Índices de rotación

4.2.13.6 Los indicadores financieros

Son índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de los recursos financieros de la empresa en períodos de tiempo.

-Indicadores que miden liquidez

a) $Capital\ de\ Trabajo = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$

b) $Independencia\ Financiera = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ total}$

c) $Indice\ de\ Solvencia = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$

d) $Prueba\ Ácida = \frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ Corriente}$

e) $Rotación\ Productos\ Terminados = \frac{Costo\ de\ Ventas}{Inv.Promedio\ de\ Productos\ Terminados}$

- f) *Plazo medio de Prodc. Termi.* = $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Productos Terminados}}$
- g) *Rotación de Materias Primas* = $\frac{\text{Costo de Materias Primas Utilizadas}}{\text{Inv.Promedio de Materias Primas}}$
- h) *Plazo medio de MAterias Primas* = $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Materias Primas}}$
- i) *Rotación de Cuantas por Cobrar* = $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$
- j) *Plazo medio de cuentas por cobrar* = $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
- k) *Rotación de Cuentas por Pagar* = $\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$
- l) *Plazo medio de Cuentas por Pagar* = $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$

Indicadores que miden el endeudamiento

- a) *Indice de Solidez (Endeudamiento)* = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
- b) *Indice de Pasivo a Capital Permanente* = $\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Permanente}}$
- c) *Indice Pasivo a Patrimonio* = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Indicadores que miden la rentabilidad

- a) *Rentabilidad Global* = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
- b) *Rentabilidad sobre Patrimonio* = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$
- c) *Rentabilidad sobre el Capital Social* = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social Promedio}}$
- d) *Utilidad por Acción* = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en circulación}}$

- e) $Rentabilidad\ por\ Acción = \frac{Utilidad\ por\ acción}{Valor\ Nominal\ de\ la\ Acción}$
- f) $Rentabilidad\ Operativa\ de\ la\ Inversión = \frac{Resultado\ Neto\ Total}{Activo\ Total}$
- g) $Rentabilidad\ Operativa\ del\ Capital\ Propio = \frac{Resultado\ Operativo\ Neto}{Patrimonio\ Neto}$
- h) $Rentabilidad\ Total\ del\ Capital\ Propio = \frac{Resultado\ Neto\ Total}{Patrimonio\ Neto}$

Indicadores que miden el rendimiento

- a) $Rendimiento\ de\ las\ ventas = \frac{Resultado\ Neto\ Operativo}{Ventas\ Totales}$
- b) $Rendimiento\ del\ Capital\ Ajeno = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} \times \frac{Resultado\ Neto\ Operativo}{Pasivo\ Total}$
- c) $Rendimiento\ del\ Endeudamiento = \frac{Rendimiento\ Capital\ Ajeno}{Interes\ Pagados}$

Indicadores que miden la capacidad de pago

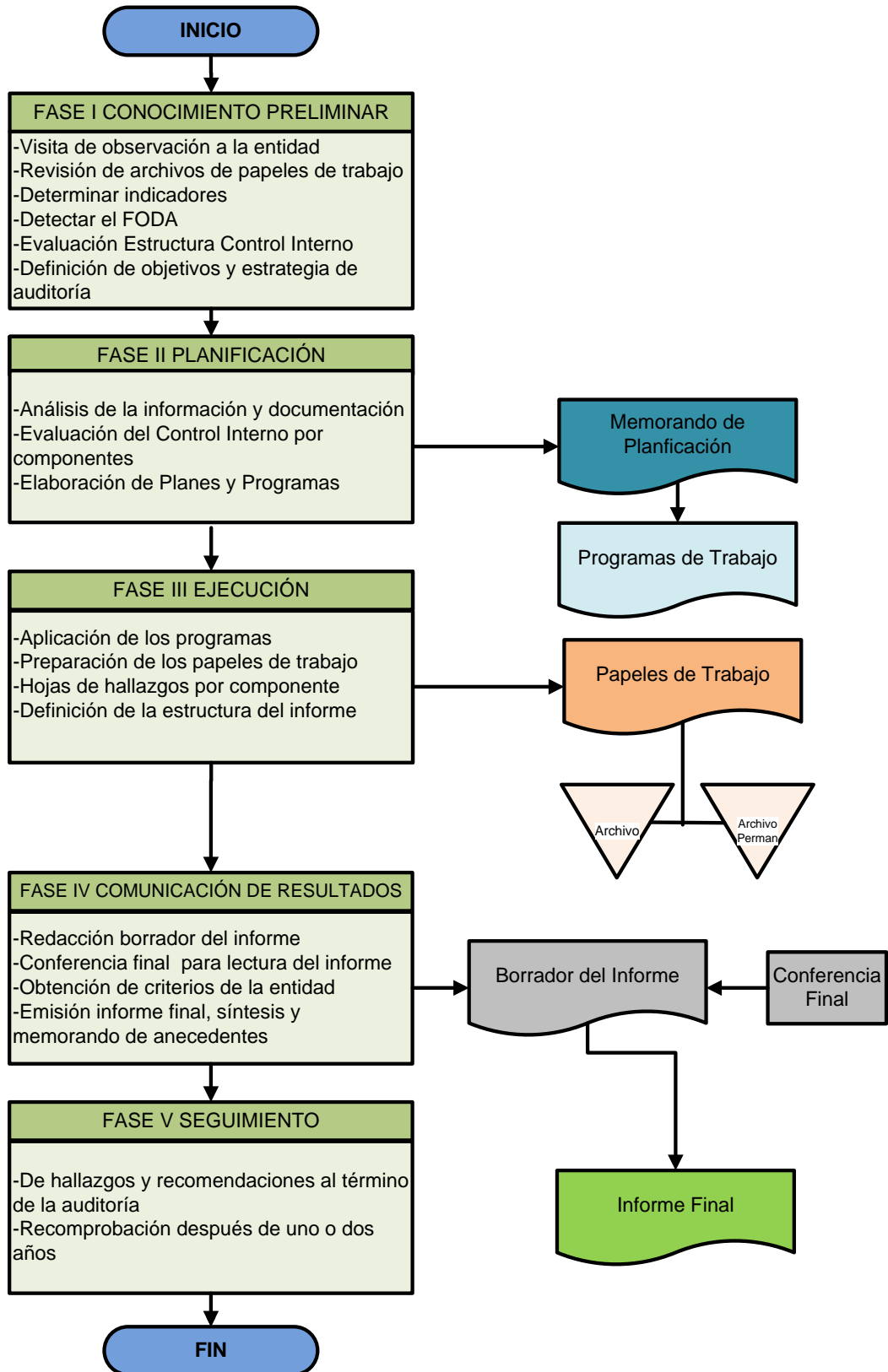
- a) $Cobertura\ de\ Interes = \frac{Utilidad\ en\ Operación}{Total\ de\ Interes}$
- b) $Cobertura\ Total = \frac{Utilidad + Depreciación + Interes}{Total\ de\ Cuotas\ de\ Principal\ e\ Interes}$
- c) $Cobertura\ del\ Pasivo = \frac{Utilidad + Depreciación + Amortización}{Cuotas\ de\ Principal\ deuda\ a\ largo\ plazo}$

Índices de Gestión Financiera

- a) $Solvencia = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivos\ Circulantes}$

4.3 Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión

4.3.1 Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



4.3.2 Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión

4.3.2.1 FASE I: Conocimiento preliminar

4.3.2.1.1 Objetivos

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

4.3.2.1.2 Actividades

Las siguientes actividades son realizadas por el supervisor y el jefe del equipo

- ✓ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditoría anteriores y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
- ✓ Detectar la fuerza y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

- ✓ Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes, relevantes para la evaluación de control interno y en las siguientes fases del examen se cometerán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

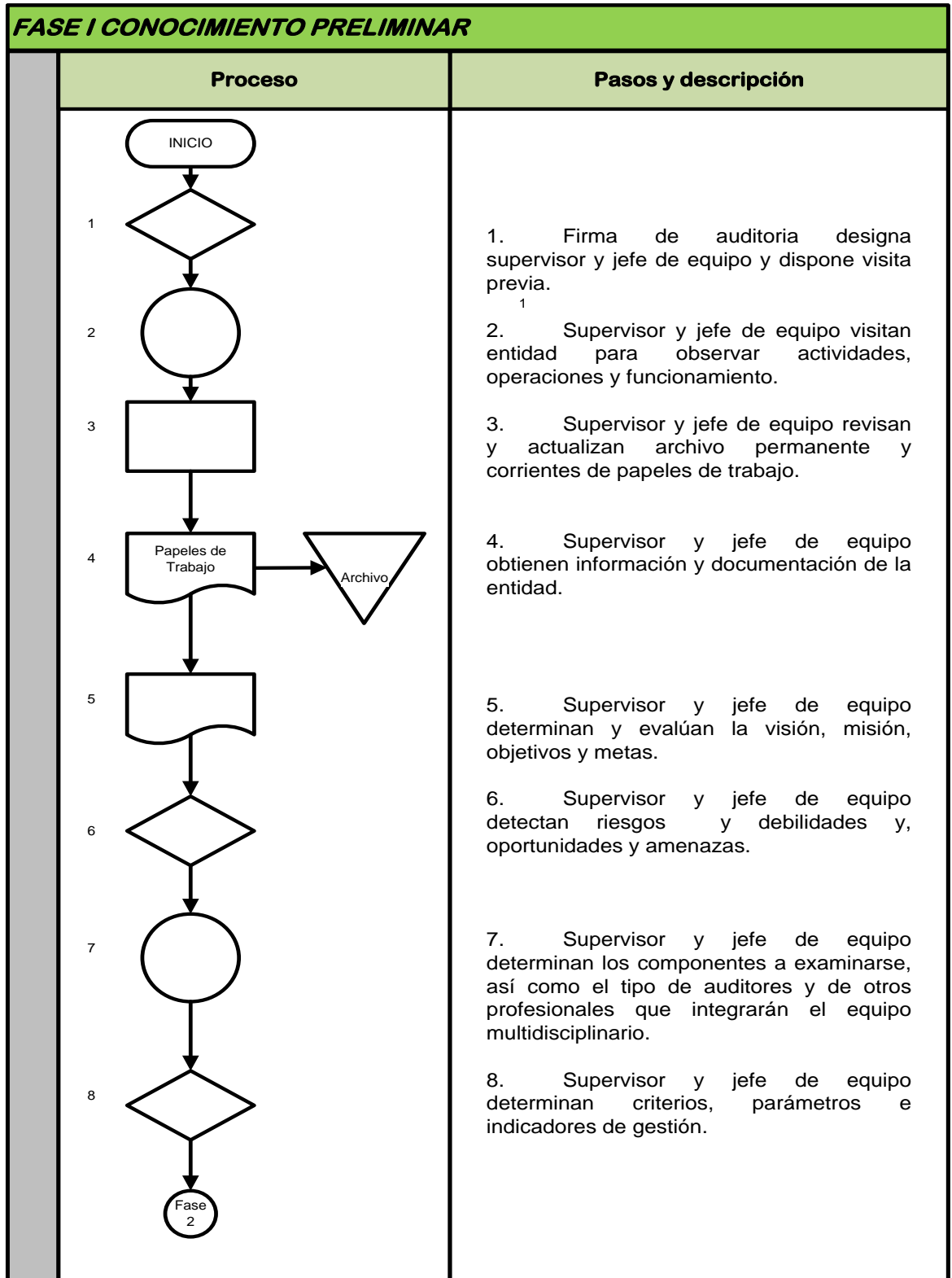
Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de sus componentes a sus correspondientes sub componentes.

- ✓ Definición del objetivo de estrategia general de la auditoria a realizarse.

4.3.2.1.3 Productos

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

4.3.2.1.4 Flujo de actividades



4.3.2.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- a) Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura
- b) Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- c) Componentes determinadas en auditorias pilotos realizadas por la firma auditora.
- d) Indicadores de gestión utilizados en auditorias piloto realizadas por la firma.
- e) Equipo multidisciplinario que participaron en auditorias piloto realizadas por la firma.

4.3.2.2 FASE II: Planificación

4.3.2.2.1 Generalidades

La planificación permite al auditor, determinar los lineamiento para la consecución de los objetivos de auditoría de manera eficaz y eficiente, los cursos de acción deben incluir la determinación de áreas de riesgo, definición de una estrategia, así como el establecimiento de procedimientos y técnicas necesarias para la obtención de la evidencia suficiente y competente que permita ser el sustento de las observaciones que realizara el auditor en su informe. La evaluación del control interno, es importante en la planificación de auditoría

La adecuada planificación del trabajo de auditoría permite identificar aquellas aéreas importantes donde existen problemas potenciales, junto a esto la pertinente planeación permite realizar una buena asignación de trabajo a cada uno de los miembros del equipo de trabajo de auditoría.

Se debe considerar que la planeación debe ser proporcional tal tamaño de la entidad, hay que considerar la complejidad de la auditoría, así como por parte del auditor su experiencia y previo conocimiento en la entidad.

4.3.2.2.2 Definición

“Significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.”⁸

4.3.2.2.3 Objetivos

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

4.3.2.2.4 Actividades

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación obtenido en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la empresa, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación d control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- ✓ Evaluación del control interno relacionada con el área o componente que es objeto de estudio para determinar los controles existentes, para identificar los asuntos que requieren tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución; a base de los

⁸ Norma Internacional de Auditoría 4, Planeación

resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de las siguientes fases y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

- ✓ A base de las actividades 1 y 2 antes mencionadas el supervisor junto con el jefe de equipo y con la participación de los integrantes del equipo multidisciplinario prepararán un memorando de planificación.
- ✓ Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente elaborados de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuestas a la comprobación de las 5 “E”, por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyen objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relacionados a las 5 “E”

Las actividades 1, 3 y 4 se ejecutan en las oficinas del auditor, mientras que la actividad 2 se lleva a cabo en la entidad auditora.

4.3.2.2.5 Productos

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

4.3.2.2.6 Flujo de actividades

FASE II PLANIFICACIÓN	
Proceso	Pasos y descripción
<p>The flowchart illustrates the planning process for Phase II. It begins with a circle labeled 'Fase 2'. An arrow points down to a large circle labeled '1'. From there, an arrow points down to a rectangle with a wavy bottom edge labeled '2'. Another arrow points down to a rectangle with a trapezoidal left side labeled '3'. A final arrow points down to a large circle labeled '4'. The process concludes with an arrow pointing down to a circle labeled 'Fase 3'.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.2. Equipo multidisciplinario evalúan el control interno de cada componente.3. Supervisor y jefe de equipo elaboran el memorando de planificación.4. Supervisor y jefe de equipo preparan los programas de auditoria, y revisa el plan de trabajo y los programas de componentes.

4.3.2.2.7 Formatos y modelos de aplicación

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

4.3.2.3 FASE III: Ejecución

4.3.2.3.1 Objetivos

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.3.2.3.2 Actividades

En la entidad auditada el equipo multidisciplinario realizará las siguientes tareas:

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que pretenden la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios

profesionales, publicaciones especializadas, entidades de control, organismos internacionales y otros.

- ✓ Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinados, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- ✓ Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.3.2.3.3 Productos

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

4.3.2.3.4 Flujo de actividades

FASE III EJECUCIÓN	
Proceso	Pasos y descripción
<pre> graph TD Start((Fase 3)) --> Step1((1)) Step1 --> Step2[2] Step2 --> Step3((3)) Step3 --> Step4[4] Step4 --> Step5{5} Step5 --> End((Fase 4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de equipo y supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente. 4. Jefe de equipo de supervisor redacta y revisa los comentarios, conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad. Jefe de equipo y supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

4.3.2.3.5 Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del informe de auditoría de gestión.
- Matriz de Hallazgos.

4.3.2.4 FASE VI: Comunicación de resultados

4.3.2.4.1 Generalidades

4.3.2.4.1.1 Comunicación al inicio de la auditoría

Para la realización de una auditoría, el auditor jefe de equipo, por medio de un oficio notificará el inicio de la misma a los principales funcionarios que mantengan relación directa con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría.

La comunicación se la realizara en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, además de recolectar información, el auditor puede dar criterios y sugerencias preliminares con la finalidad de corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

4.3.2.4.1.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría

La comunicación en el transcurso de la auditoría se efectúa con la finalidad de que los resultados de una auditoría no propicien situaciones conflictivas y controversias, por lo que se realiza esta comunicación tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

Una de las principales comunicaciones es el informe de evaluación del control interno lo cual se lo puede realizar tanto de forma verbal como escrita.

Durante la ejecución de la auditoría pueden identificar hechos que necesiten ser corregidos, los mismos que se pondrán en conocimiento de

los directivos para que tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones finales, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación debe darse durante la ejecución y no esperar a la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, por lo que se deberá informar tan pronto como haya llegado a formarse un criterio debidamente documentado y comprobado. Dependiendo del volumen de personas que se encuentren relacionadas con los hallazgos detectados de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las diferencias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso de la auditoría.

4.3.2.4.1.3 Comunicación al término de la auditoría

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

Primero se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

Segundo el borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la firma auditora.

Tercero los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los

administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

4.3.2.4.1.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realiza el jefe de equipo, de forma escrita, con un mínimo de 48 horas de anticipación, donde deberá indicar el lugar, el día y hora de su celebración.

Para la conferencia final participarán las siguientes personas:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere.
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo de auditoría.

4.3.2.4.1.5 Acta de conferencia final

Como manera de dejar constancia de lo realizado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. En el caso de que alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo mencionara la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

4.3.2.4.1.6 Emisión del informe

Elaborado el informe y cumplida la comunicación de resultados, este documento será entregado formalmente por el supervisor al representante de la firma de auditoría, la síntesis de resultados y cuando corresponda el

memorando de antecedentes así como, el archivo corriente de papeles de trabajo, los documentos para actualizar el archivo permanente y el expediente de la supervisión técnica.

El máximo representante de la firma auditora firmara el informe final de auditoría el mismo que será dirigido a la máxima autoridad de la entidad auditada, la que será responsable de adoptar, cuando corresponda, las medidas pertinentes, respecto a las observaciones, conclusiones y recomendaciones plasmadas dentro del informe final.

4.3.2.4.2 Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final el mismo que en una auditoría de gestión se revela tanto las deficiencias existentes así como los hallazgos positivos; se diferencia del resto de informes de auditoría en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

4.3.2.4.3 Actividades

Una vez entregados de parte del equipo multidisciplinario los resultados de la ejecución de la auditoria el jefe y supervisor de la auditoria realizan las siguientes actividades:

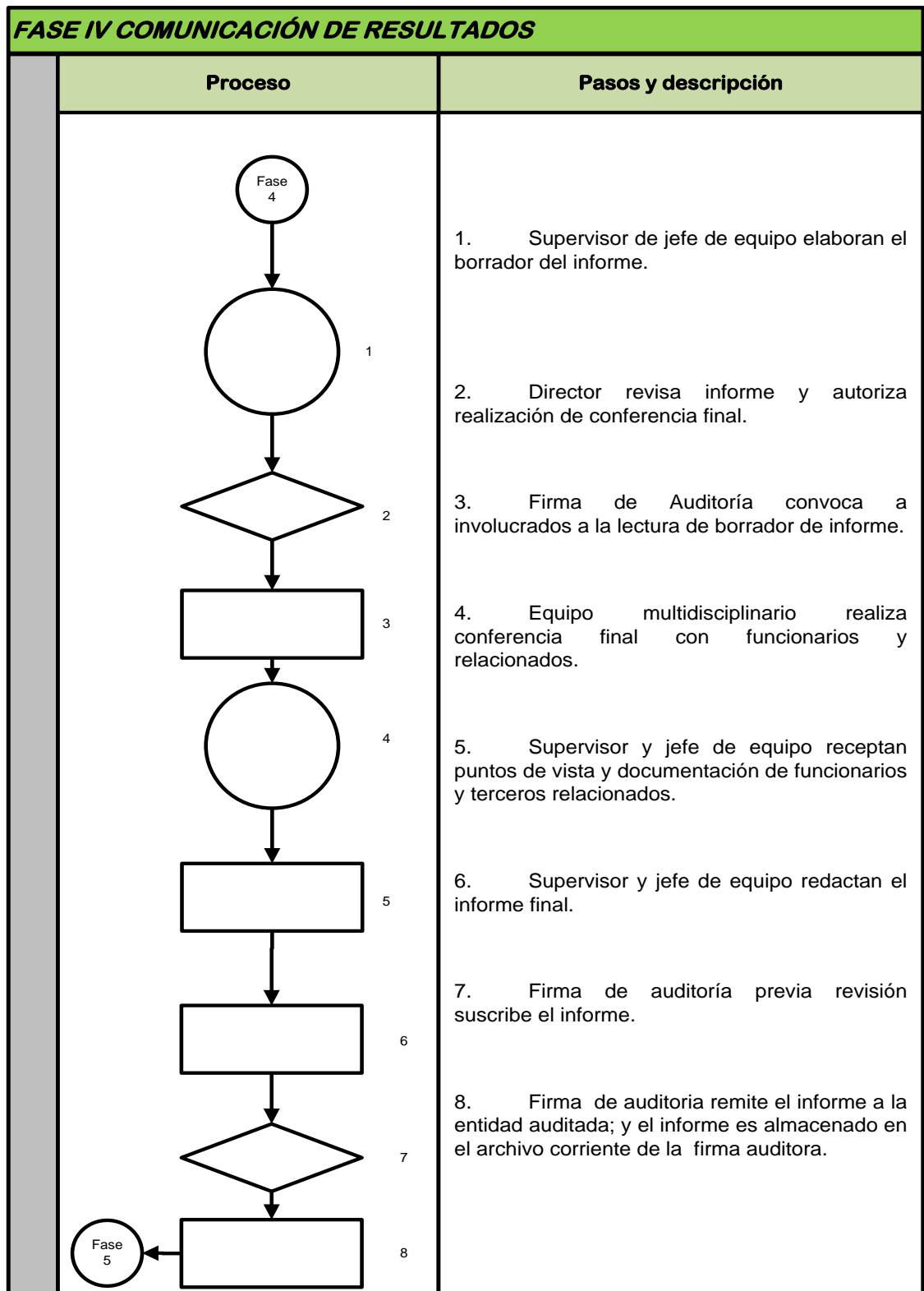
- ✓ Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores donde se considere necesario.
- ✓ Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoria para promover la toma de acciones, correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe deba ser discutido en una conferencia final con los responsables

de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permite que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

4.3.2.4.4 Producto

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

4.3.2.4.5 Flujo de actividades



4.3.2.4.6 El informe de auditoría de gestión

4.3.2.4.6.1 Definición

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo realizado el auditor, el mismo que presenta las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

4.3.2.4.6.2 Estructura del informe

CARATULA

DETALLE DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

ÍNDICE

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

CAPITULO I.- Seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones

- Detalle de los principales funcionarios
- Cronograma de implantación de recomendaciones

SECCIÓN I (CAPÍTULO I) ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes Utilizados
- Indicadores Utilizados

SECCIÓN II (CAPÍTULO II) INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- Misión
- Visión
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA
- Base Legal

- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento
- Funcionarios Principales

SECCIÓN III (CAPÍTULO III)

- Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación del control interno, del cumplimiento de metas y objetivos institucionales entre otros

SECCIÓN IV (CAPÍTULO IV) RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

- Presentación de cada uno de los componentes y/o subcomponente
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones

SECCIÓN V (CAPÍTULO V)

- Anexos
- Apéndices

4.3.2.4.6.3 Requisitos y cualidades del informe

4.3.2.4.6.3.1 Concisión

El auditor debe considerar que los informes que son completos y concisos reciben mayor atención por parte de los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión de la ejecución del trabajo.

4.3.2.4.6.3.2 Precisión

Para obtener precisión es necesario adoptar una posición equitativa e imparcial al informar, buscando así dejar expuesto que los informes son confiables. Una pequeña equivocación puede generar desconfianza y

poner en riesgo validez del informe y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

4.3.2.4.6.3.3 Respaldo adecuado

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes deben estar respaldados con evidencia suficiente, competente y objetiva para demostrar o probar la veracidad de los resultados presentados.

4.3.2.4.6.3.4 Objetividad

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

4.3.2.4.6.3.5 Tono constructivo

Dentro de una auditoría de gestión es primordial mantener un tono constructivo, buscando conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y de predisposición a la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

4.3.2.4.6.3.6 Importancia del contenido

El informe contendrá diferentes aspectos que mantendrá relevancia dentro del trabajo realizado por el auditor. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

4.3.2.4.6.3.7 Utilidad y oportunidad

Se debieron realizar análisis minuciosos con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados para la auditoría, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

4.3.2.4.6.3.8 Claridad

El informe debe ser presentado en forma clara y simple de la manera que se crea más conveniente para lograr con estas cualidades. Hay que considerar la importancia de la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

4.3.2.4.6.4 Responsabilidad de la elaboración del informe

El jefe de equipo, supervisor y demás miembros del equipo tienen como responsabilidad la redacción del borrador del informe.

El supervisor debe revisar que se revele todos los hallazgos de importancia, que exista el debido respaldo en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

Para lograr que la revisión del informe de auditoría sea efectiva y propenda a la preparación de un documento de alta calidad, se establece dos niveles de revisión en este proceso:

a. Revisión por el supervisor responsable

El supervisor es responsable de que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría efectuada.

b. Control de calidad

Todo informe antes de su aprobación, será sometido a control de calidad, para garantizar que su contenido sea de alta calidad. El Control de calidad estará a cargo de profesionales expertos que no hayan intervenido en ninguna de las fases del examen.

4.3.2.4.6.5 Comentarios, conclusiones y recomendaciones

4.3.2.4.6.5.1 Comentarios

Comentario es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales que fueron encontrados durante la ejecución de la auditoría, se debe considerar de manera lógica y clara la importancia de los mismos ya que de estos se derivaran una o más conclusiones o recomendaciones.

4.3.2.4.6.5.2 Conclusiones

Las conclusiones son juicios realizados por el auditor, basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su presentación denota una realidad que ha sido entrada y que es de relevancia para ser presentada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

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

4.3.2.4.6.5.3 Recomendaciones

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones eficientes y prácticas a los problemas o deficiencias antes mencionadas en el informe, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe ya que este básicamente este es uno de los objetivos primordiales por el cual se realiza una auditoría de gestión.

4.3.2.5 FASE V: Monitoreo

4.3.2.5.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores que ejecutan la misma deberán realizar el correspondiente seguimiento.

4.3.2.5.2 Actividades

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

4.3.2.5.3 Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuestas sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

4.3.2.5.4 Flujo de actividades

FASE V MONITOREO	
Proceso	Pasos y descripción
<pre> graph TD Start((Fase 4)) --> D{ } D --> P1[] P1 --> I2[/ /] I2 --> P3[/ /] P3 --> D4[/ /] D4 --> P5[] P5 --> I6[/ /] I6 --> A[/ Archivo /] I6 --> End([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma de auditoría solicita que se disponga la realización del debido seguimiento. 2. Auditor asignado recaba de la administración la opinión sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría. 3. Auditor asignado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor asignado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencia las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo. 5. Auditor designado prepara informe de seguimiento y entrega a los representantes de la firma de auditoría. 6. Auditor asignado archiva en papeles de trabajo resultados de seguimiento.

CAPÍTULO V

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010



OFERTA DE SERVICIOS

PARA REALIZAR LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.

Proponente: Luis Antonio Cifuentes García.

FORMULACIÓN DE PROPUESTA

Quito, 01 de Septiembre del 2010

Oficio No. 6780-AE-089

Señores

“SU FERRETERO”

IBARRA.

De mi consideración:

OFERTA SEGÚN BASES:

1. En atención a su comunicación No. 089.2009, del 22 de Julio del 2010, comedidamente me dirijo a ustedes y por su intermedio a quien corresponda; para presentarle mi propuesta, referente al Servicio de “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA SU FERRETERO, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”.
2. Dada la necesidad de su prestigiosa empresa para mantener un control adecuado de la gestión realizada en el año 2010 es primordial la realización de la Auditoría de Gestión, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de la normativa y desarrollo de las operaciones en base a parámetros de eficiencia, eficacia y economía, que permitan resultados óptimos para “Su Ferretero”.
3. Para el efecto nuestra firma, sirve con recursos innovadores en la provisión de servicios y la sensibilidad que nos caracteriza para entender la cultura particular de cada organización; para el fin consiguiente estamos orientados a clientes que aprecian un alto valor agregado al trabajo profesional; por lo que nos esforzamos permanentemente para atender todos los requerimientos de

organizaciones desde pequeños negocios hasta importantes empresas en una gran variedad de actividades económicas en especial en Auditorías de Gestión por lo que ponemos a su consideración nuestro servicio de calidad.

Enfoque de la Auditoría de Gestión

1. Se realizará un conocimiento integral del objeto auditado, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.
2. Se efectuara la planificación para determinar los lineamiento para la consecución de los objetivos de auditoría de manera eficaz y eficiente, los cursos de acción deben incluir la determinación de áreas de riesgo, definición de una estrategia, así como el establecimiento de procedimientos y técnicas necesarias para la obtención de la evidencia suficiente y competente que permita ser el sustento de las observaciones que realizara el auditor en su informe.
3. Se realizará la ejecución de la auditoria, donde se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.
4. Durante el inicio, ejecución y término de la auditoría se realizará la comunicación de resultados, se pondrá mayor énfasis en el resultado final de la auditoría que es el informe de la misma, donde se establecerán los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del trabajo efectuado.

5. Como consecuencia de la auditoría de gestión, los auditores que ejecutan la misma deberán realizarán el correspondiente seguimiento.

Programa de Trabajo

1. Mediante un programa de trabajo de acuerdo a las condiciones y necesidad de su institución se busca reflejar:

-La Auditoría de Gestión a la empresa “Su Ferretero” al año 2010 tiene por objetivo el evaluar los procesos y actividades dentro de la misma, con la finalidad de concluir con la presentación del informe que contenga hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

-El programa de trabajo perseguirá la adecuada distribución de tiempo en cada actividad a realizarse así como el personal designado para la presente auditoría y que permita la obtención de grandes resultados en cada una de las fases de auditoría.

-El alcance de la Auditoría de Gestión será sobre el examen de los procesos y operaciones desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, realizados por la empresa “Su Ferretero”, el mismo que se realizara desde el 6 de diciembre hasta el 4 de febrero del 2011.

Características del Servicio de Auditoría

1. Nuestro servicio es a base de la experiencia y excelentes conocimientos en Auditoría de Gestión por lo que el servicio es de calidad, sobre bases de un trabajo personalizado, oportuno y de una amplia información disponible para la generar resultados óptimos y gran efectividad

Plazos de Entrega

Con la finalidad de cumplir con el tiempo establecido para la Auditoría de Gestión se han establecidos los siguientes plazos de entrega:

1. Nuestra firma de Auditores & Consultores deberá entregar hasta el 28 de enero de 2011, el primer borrador.
2. El informe final será entregado hasta el 4 de febrero de 2011.

Propuesta Económica

1. Honorarios.

Los honorarios estimados por la presente Auditoría de Gestión, tendrán un costo de \$10.854,00. (DIEZ MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DÓLARES AMERICANOS), mas el IVA.

2. Forma de pago

La forma de pago será, el 50% (USD \$ 5.427,00), a la firma del contrato, y la diferencia el otro 50% (USD \$ 5.427,00) a la entrega del Informe final de Auditoría. La liquidación del IVA y de la Retención en la fuente, se hará en el último abono.

Agradezco la gentileza de aceptar mi propuesta, quedando en nombre del personal que colabora con mi firma, a sus órdenes, en la siguiente dirección:

Luis Antonio Cifuentes.

Calle: Av. Atahualpa Oe1-110 y 10 de Agosto

Teléfonos: (523) 022 999 600

Cel: 095-019629

Quito-Ecuador

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Luis Cifuentes', enclosed within a large, stylized oval scribble.

Luis Cifuentes

AUDITOR EXTERNO

Carta de Aceptación de la Auditoría

Quito, 15 de Septiembre de 2010

Señor

Luis Antonio Cifuentes García

LUACIG

Av. Atahualpa Oe1-110 y 10 de Agosto.

Quito

De mi consideración:

En atención a su oficio No. 6780-AE-089 del 1 de Septiembre del presente año, mediante el cual Usted nos presentó una oferta de trabajo para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de la Empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, nos complace informarle que, luego de un análisis de su propuesta de trabajo, hemos aceptado dicha oferta, a fin de que colabore en nuestra Institución por el período 6 de diciembre – 4 de febrero de 2011.

Le solicitamos acercarse a nuestras oficinas el día de mañana, a fin de preparar el contrato correspondiente.

Atentamente,



Ing. Christian García.

Gerente General

CONTRATO DE AUDITORIA EXTERNA

En la ciudad de Ibarra, a los treinta días del mes de septiembre de dos mil diez, en forma libre y voluntaria, por una parte comparecen: el ingeniero Christian García, en su calidad de GERENTE GENERAL de SU FERRETERO:, y por tanto Representante Legal de la empresa; que en adelante se denominará "Contratante", y por otra Luis Antonio Cifuentes García en su calidad de Representante Legal de la Compañía LUACIG, con Cédula de Ciudadanía N° 100294952-5; que también en adelante se llamará "Contratista", en su calidad de Contador Público y Auditor Autorizado N° RNAE-SC-1589; quienes convienen en suscribir el presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA. ANTECEDENTES.- De conformidad con las necesidades actuales la empresa "Su Ferretero" ha resuelto contratar los servicios de Auditoría Externa, para que examinen sus procesos y actividades desempeñadas en el período 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.

SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO.- El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría Externa a los procesos y actividades desempeñadas en la empresa "Su Ferretero". El Examen a realizarse y sus resultados se concluirán con la presentación del Informe Confidencial, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas vigentes en los períodos examinados.

TERCERA. EL PLAZO.- El Plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 45 días laborables, contados a partir de la fecha en que se entregue el anticipo del valor del contrato y elementos elaborados por la Contratante, todos referidos las diferentes procesos y actividades realizadas por la empresa en el 2010. El plazo fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

CUARTA. VALOR DEL CONTRATO. El costo de los servicios de Auditoría Externa de Gestión se fija en DIEZ MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DÓLARES AMERICANOS (USD \$10.854.00)

más IVA, valor que es fijo y no podrá sufrir modificación alguna por la naturaleza del contrato y tiempo en que se debe realizar.

QUINTA. MULTAS.- En caso de incumplimiento en el plazo fijado, la Contratante impondrá al Contratista una multa que será equivalente al tres por mil del total del contrato por cada día de mora en el plazo, esta multa no podrá exceder del 15% del monto total del Contrato.

SEXTA. FORMA DE PAGO.- La contratante entregará, el 50% (USD \$ 5427,00), a la firma del contrato, y 50% (USD \$5427,00) restante a la entrega del informe final de Auditoría. La liquidación del IVA y de la Retención en la Fuente, se hará en el último abono.

SÉPTIMA. PERSONAL DE AUDITORIA EXTERNA. El Contratista asume todos los pagos referentes a su personal, razón por lo cual la Contratante deslinda toda responsabilidad en el pago laboral, por la Auditoría Externa practicada a esta Institución.

OCTAVA. INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES.- El contrato terminará por el incumplimiento de las obligaciones de las partes. Pudiendo terminar anticipadamente por:

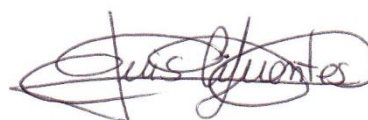
- a) Fuerza mayor o caso fortuito que persista e impida la realización total de los trabajos.
- b) Por responsabilidad del Contratista.
- c) Por responsabilidad del Contratante.
- d) Por mutua voluntad de las partes.
- e) Por las demás formas reconocidas por la Ley.

NOVENA. DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.- Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad de Ibarra, renunciando expresamente su domicilio anterior cualquiera que este fuera. Las derivaciones que surgieren entre las partes y que no hubieren podido solucionarse directamente por las mismas, serán sometidas al trámite verbal sumario y a la jurisdicción de los jueces de lo civil de la ciudad de Ibarra.

DIEZ. ACEPTACIÓN.- Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados.



Ing. Christian García
GERENTE GENERAL
“Su Ferretero”



Ing. C.P.A. Luis Cifuentes
AUDITOR EXTERNO
REG. RNAE-SC-1589

CARTA DE COMPROMISO

Ibarra, 9 de Noviembre de 2010

Ingeniero

Christian García

Gerente General de SU FERRETERO.

Ciudad.-

De mi consideración

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos de su empresa, entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoría sea planeada, diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la evaluación del control interno, así como la observación, preguntas y establecimiento acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Para examinar, los procesos de la empresa se deberán proporcionar la información indispensable para el desarrollo de la misma; se evaluará a los responsables dentro de cada proceso para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoria.



Ing. Luis Antonio Cifuentes

ÍNDICE DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Referencia	Descripción
<u>CP.01</u>	Guía de Visita Preliminar
<u>CP.02</u>	Cuestionario Conocimiento Preliminar
<u>CP.03</u>	Análisis FODA
<u>CP.04</u>	Plan para la Evaluación Previa

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CP.01

1/11

“SU FERRETERO”

GUÍA DE VISITA PREVIA (EVALUACIÓN PRELIMINAR)

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PRIMERA PARTE

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

I GENERAL

a) IDENTIFICACIÓN

- ✓ **Entidad :** SU FERRETERO
- ✓ **Dirección:** Matriz Avenida. Teodoro Gómez y Sánchez y Cifuentes 7-134; Sucursal ubicada en la Avenida. Teodoro Gómez y Jacinto Egas 7-236.
- ✓ **Teléfono /s:** 2642393/2643745

b) DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

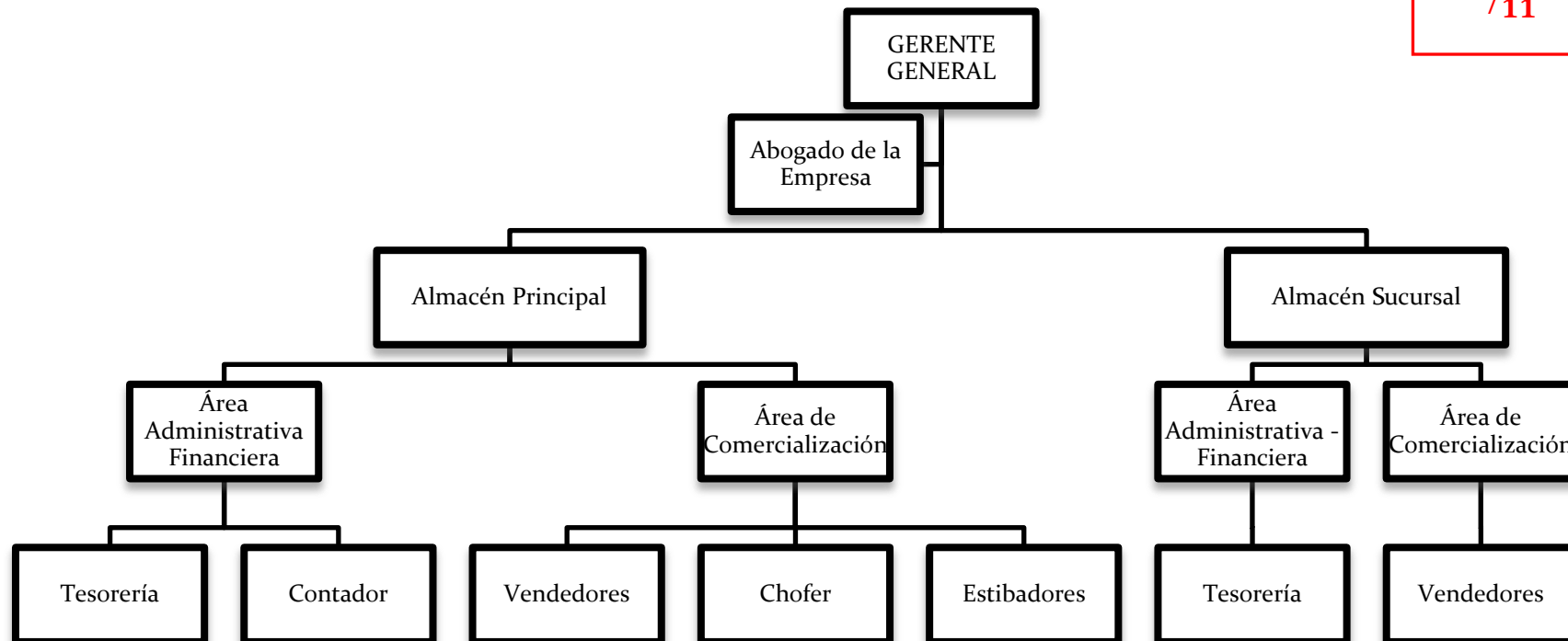
- ✓ **Normas y Disposiciones Legales**
 - Ley de Compañías
 - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
 - Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
 - Código Tributario
 - Código del Trabajo
 - Código de Comercio
 - Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
 - Ley de Seguridad Social

✓ **Finalidad**

La finalidad de la empresa es la comercialización de productos para la construcción, como también maquinaria para la pequeña y gran industria. Caracterizada por ser una empresa confiable, que proporciona seguridad a sus clientes con productos y servicios de alto valor agregado. Promoviendo un agradable ambiente laboral por medio de sistemas de reconocimiento de desempeño; creando plazas de empleo y garantizando una adecuada rentabilidad para sus socios.

✓ **Estructura Orgánica**

Organigrama Estructural "Su Ferretero"



Elaborado por: Ing. Christian García.

Fecha: Agosto del 2002

CP.01**4/11**✓ **Financiamiento**

Concepto	Valor
Pasivo Corto Plazo	100,000.00
Pasivo Largo Plazo	300,000.00
Patrimonio	1,500,000.00

d) NOMINA DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS

Nombres y Apellidos	Christian Patricio García Landeta		Número de Ciudadanía	
			100234524	
Cargo	Gerente General		Remuneración	3,000.00
Lugar de Trabajo	Matriz	Período de Gestión	Desde	Hasta
			2005	Continua
Funciones	-Ejercer la representación legal de la empresa. -Cumplir y hacer cumplir las leyes que rigen para la empresa. -Supervisar los actos relativos a la administración de la matriz y sucursal.			

Nombres y Apellidos	María Presentación Landeta Ayala		Número de Ciudadanía	
			1000895434	
Cargo	Administradora Matriz		Remuneración	2,500.00
Lugar de Trabajo	Matriz	Período de Gestión	Desde	Hasta
			1976	Continua
Funciones	<p>- Asesorar al Gerente General, mediante la elaboración de estudios o análisis de carácter técnico que le sean encomendados por la alta dirección.</p> <p>- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las políticas y acciones relativas a la administración de recursos humanos, prestaciones, servicios al personal y recursos materiales de la institución, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la entidad.</p> <p>- Recomendar oportunamente los mecanismos de los recursos financieros para el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la empresa.</p>			

Nombres y Apellidos	Jorge Patricio García Vallejos		Número de Ciudadanía	
			1000567823	
Cargo	Administrador Sucursal		Remuneración	2,350.00
Lugar de Trabajo	Sucursal	Período de Gestión	Desde	Hasta
			1976	Continua
Funciones	<p>- Asesorar al Gerente General, mediante la elaboración de estudios o análisis de carácter técnico que le sean encomendados por la alta dirección.</p>			

	- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las políticas y acciones relativas a la administración de recursos humanos, prestaciones, servicios al personal y recursos materiales de la institución, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la entidad.
--	---

Nombres y Apellidos	Patricio Javier Ayala Vásquez		Número de Ciudadanía	
			1003456783	
Cargo	Contador		Remuneración	1,550,000
Lugar de Trabajo	Matriz	Período de Gestión	Desde	Hasta
			1998	Continua
Funciones	<p>-Realizar y revisar los registros contables diarios sobre la base de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, a fin de que reflejen la realidad financiera de la empresa con información exacta, confiable y veraz.</p> <p>-Coordinar y presentar oportunamente toda la información contable necesaria al organismo de control, que permita un adecuado análisis, control y proyección de las operaciones de la ferretería.</p> <p>-Analizar la situación integral de activos y pasivos, tomando en cuenta la situación financiera y operativa de la empresa.</p>			

II EXÁMENES ESPECIALES O AUDITORIAS REALIZADAS

No se han realizado ningún tipo de auditoría

III INFORMACIÓN FINANCIERA

a) SISTEMA DE CONTABILIDAD

El sistema contable empleado por la empresa "Su Ferretero" por más 7 años es el Sistema Contable Administrativo TINI, este se encuentre mediante red en la sucursal y en la matriz; los archivos contables los custodia el contador de la empresa, además de esto se cuenta con reportes que pueden ser emitidos por el programa antes mencionado, a estos tiene acceso el Gerente General y el Contador pero solo este último puede realizar modificaciones en el módulo de contabilidad.

La empresa tiene módulos en el TINI que alimentan la información contable como son:

- -Módulo de Inventarios
- -Módulo de Pedidos y Despacho
- -Módulo de Cuentas por Pagar
- -Módulo de Facturación.
- -Módulo de Cuentas por Cobrar
- -Módulo Bancos
- -Módulo de Nómina
- -Módulo de Activos Fijos.

b) SISTEMA DE REGISTRO Y ARCHIVO

Toda la información sobre ventas, compras y contabilidad, se encuentra debidamente ordenada por meses y por años en el archivo general de la empresa desde el año 2003, el responsable de es el contador de todo lo referente a su trabajo, y sobre ventas son la Gerente de la Matriz y Sucursal, sobre el aspecto de compras el responsables de los archivos es el Gerente General. Cabe mencionar que desde el año 2006 todos los reportes de ventas, cotizaciones, facturas y demás documentos relacionados con la empresa muestra un respaldo en digital en un 80%.

c) SISTEMA DE PRESUPUESTO

La empresa nunca realiza presupuestos de ninguna índole, únicamente estima de forma general las compras, ventas y las metas en utilidades que desean alcanzar. A pesar que el funcionario responsable de la realización es el contador este no la efectúa.

d) SISTEMA DE TESORERÍA

Dentro del sistema de tesorería en lo que respecta a cobros son realizados en las respectivas cajas de cada uno de los locales y solo en esos sitios se puede recaudar el dinero por ventas las mismas que pueden ser en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, respecto a los pagos estos son realizados mediante cheques y la responsable del manejo de esto es la Administradora Matriz María Landeta.

e) SISTEMA DE CONTROL

Los sistemas de control empleados que se encuentran dentro de los procesos de compras, ventas y contabilidad podemos mencionar:

Control de inventarios tanto físico como en el sistema el responsable es el contador.

Control de cuadros de cajas de forma diaria en todos los locales, la responsables son los empleados que han manejado caja.

Control de pagos mediante cheques, mediante conciliaciones bancarias, lo responsables son el contador y la Administradora Matriz.

Control de personal de matriz y sucursal son sus respectivos gerentes.

IV INFORMACIÓN TÉCNICA

En lo respecta al proceso de gestión de ventas este es el que mayor riesgo inherente puede tener debido a la cantidad de ventas tanto en volumen como en valor monetario por lo que la empresa trata de efectuar

controles constantes para evitar errores tanto en la venta de productos como en los montos recibidos por ventas.

En el proceso de compras este es realizado por el gerente general bajo la elecciones del mejor precio pero manteniendo aspectos de calidad para la compra de los productos, cabe mencionar que no se realizan ningún tipo de control por parte de alguien diferente al responsable, hay que considera que el riesgo inherente es también considerable debido a los volúmenes de compras que se realizan.

Para el sistema de Gestión Financiera a se considera de igual manera un riesgo mediano ya que al mantener gran cantidad de transacciones pero esto se maneja mediante el sistema TINI por lo cual se disminuye el riesgo, respecto a los controles el gerente general de forma permanente solicita reportes y el debido cumplimiento de las responsabilidades financieras contables.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS A EXAMINARSE

Proceso de Gestión de Compras	Las compras de la empresa desde sus inicios ha demostrado mantener buenos proveedores en especial de Guayaquil que han hecho que se demuestre eficiencia y así como eficacia ya que las buenas relaciones que manejan han colaborado para que los pedidos de productos tanto en su precio, volúmenes y calidad sean las más adecuada para la empresa, sin embargo hay que considera que esto solo lo realiza una sola persona por lo que se puede dejar de lado muchos control primordiales dentro del proceso así como la existencia de un falta de respaldo ya que una sola persona puede caer muchas de las veces en negligencia.
-------------------------------	--

CP.01

10/11

Proceso de Gestión de Ventas	Respecto a este proceso se denota la existencia de diversos controles y un buen manejo en las ventas, sin embargo la empresa no ha realizado una actualización de los mismos desde hace un año por lo que es pertinente el considerar nuevas formas de control y de manejo para que se consiga una mayor eficiencia, eficacia y economía
Proceso de Gestión Financiera	Este proceso es uno de los más antiguos de la empresa por ende ha sido de los más desarrollados ya que fue el primero en automatizarse lo que disminuye errores así como facilita el trabajo para el contador y las personas que sustentan su trabajo, pero hay que considerar que el contador no trabaja a tiempo completo por lo que muchas de las veces existen demoras en las respuesta a diferentes aspectos contables de mayor dificultad; a pesar de esto la empresa ha tratado de ser responsable en la parte tributaria, así como llevar de forma adecuada su parte financiera ya que han considerado que ese es un aspecto fundamental para ser competitivos y dar una pronta respuesta a las actividades financieras de la empresa.

TERCERA PARTE

CRITERIO PRELIMINAR

Una vez realizado el conocimiento preliminar se puede establecer que la empresa maneja controles básicos para la magnitud de la misma, dentro de los tres procesos en estudio existen particularidades siendo así que la

gestión de ventas mantiene buenos controles considerando la cantidad de ventas por lo que se puede mantener cierta confianza en la gestión de la misma. La gestión de compras es el proceso que más falencias de control presenta sin embargo se muestra una gran eficiencia en su manejo por lo que se debe considerar aspectos posteriores para el examen a realizarse. La gestión financiera presenta controles básicos pero primordiales, por lo que se debe analizar si existe la necesidad de aplicar más controles a pesar de lo antes mencionado existe gran responsabilidad y se muestra en primera instancia un buen cumplimiento y manejo financiero de la empresa.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	8-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	10-12-2010

"SU FERRETERO"

EVALUACIÓN PRELIMINAR

CUESTIONARIO CONOCIMIENTO PRELIMINAR

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

N°	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
1	Las actividades principales de la institución son: a) Prestación de servicios b) Venta de mercadería c) Producción de bienes	X		Ventas de artículos de ferretería y maquinaria pequeña y grande.
2	En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso de ser afirmativo indique: -Fecha de aprobación -Período de vigencia -A quienes se divulgo	X		Aprobado el 12 de diciembre de 2009. Período de vigencia 2010. Se divulgo a todos los empleados.
3	En la institución se encuentra definido? -La Misión -La Visión -Objetivos	X		

N°	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
4	La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir sus resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía?		X	
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con el que el producto satisface la necesidad del cliente, se realiza: - Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos? - Comparación del producto con especificaciones reconocidas? - Encuesta o cuestionario	X X X		
6	Para evaluar la gestión institucional se preparan documentos: -Planes operativos? -Informe de actividades en cumplimiento de metas? -Planes direccionales y estratégicos?		X X X	
7	En la empres se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización para sacar ventaja y reducir los impactos negativos?	X		

N°	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
8	Tiene personería jurídica?		X	Es una empresa de hecho
9	El nombre de su compañía o empresa es patentado?		X	
10	Cuenta con un sistema integrado de gestión?		X	
10	Cuenta con un sistema contable?	X		TINI
11	Le han efectuado auditoría de gestión?		X	
12	Tiene una unidad de Auditoría Interna?		X	
13	Su empresa es considerada: Grande Mediana Pequeña	X		
14	Cuenta con manual de procesos y de instrucciones de la empresa?	X		
15	Cuentas con instalaciones debidamente adecuadas para cada una de las actividades de la empresa?	X		

Elaborado por:	Fecha:
L.C.	8-12-2010
Revisado por:	Fecha
S.M.	9-12-2010

4.3.3 FODA

“SU FERRETERO”

FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS “SU FERRETERO”

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran inversión en vivienda por parte de gobierno. ➤ Tasas de inflación bajas mantiene el poder adquisitivo de las personas. ➤ Con tasas de inflación bajas se disminuye el riesgo de paralización de obras. ➤ La importación de materias primas por su precio subió pero no de forma considerable lo que permite poder establecer una mejor planificación. ➤ Crecimiento en PIB del sector de la construcción brinda confianza a la empresa para su crecimiento o expansión. ➤ El IPCO al ser bajo permite un constante consumo de los clientes para sus obras generando ingresos en la misma relación para la empresa. ➤ Potenciales clientes debido a préstamos hipotecarios por el IESS y el Banco del Pacífico con bajas a tasas de interés. ➤ Disminución de la pobreza ayuda para una posible inversión en la construcción. ➤ Disminución del desempleo y subempleo produce un mayor poder adquisitivo en potenciales clientes. ➤ Proyecto de Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones permite nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder político lo tenga exclusivamente Alianza PAÍS. ➤ Manipulación de la información por parte política a su conveniencia. ➤ Disminución de la inversión extranjera por el alto riesgo. ➤ Balanza Comercial negativa puede forzar a tomar medidas de impedimento de importación o altas tasas arancelarias y/o impuesto. ➤ Constante avance tecnológico y los altos costos dificultan su adquisición. ➤ Cumplimiento del salario digno para los trabajadores en el caso de la empresa mantener utilidades. Pocas barreras de ingreso de nuevos competidores. ➤ Existe una fuerte rivalidad entre las principales ferreterías. ➤ El poder de negociación de los proveedores es mediano lo que dificulta muchas veces el manejo de volúmenes de ventas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Manejo de un amplio portafolio de productos. ☞ Buen manejo de nuevos nichos de mercado. ☞ Productos de calidad. ☞ Precios muy competitivos. ☞ Imagen comercial establecida. ☞ La empresa cuenta con lealtad por parte de sus clientes y proveedores. ☞ Maneja economías a escala. ☞ Ubicación estratégica de los dos almacenes. ☞ Maneja adecuado de garantías. ☞ Mínimo riesgo de errores contables y de inventarios. ☞ Cumplimiento de pago a los proveedores. ☞ Recursos Humanos jóvenes. ☞ Mantener solvencia financiera y utilidades en los últimos años. ☞ Tener almacenes de su propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La empresa no cuenta con un sistema tecnológico integrado. ☞ Limitaciones de personal. ☞ Niveles inadecuados de rotación de personal. ☞ Estilo gerencial familiar. ☞ Falta de Promoción de los almacenes. ☞ Falencias en el servicio de entrega de productos a domicilio. ☞ No contar todavía con personería jurídica.

Elaborado por:	Fecha:
L.C.	8-12-2010
Revisado por:	Fecha
S.M.	9-12-2010

“SU FERRETERO”**PLAN PARA LA VISITA DE EVALUACIÓN PREVIA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****A. ANTECEDENTES**

La Gerencia General de la empresa “Su Ferretero”, ha decidido que se le realice por primera vez la Auditoría de Gestión al período de 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; por lo que mediante oficio No 6780- AE- 089 se comunica la aceptación de la oferta presentada por nuestra empresa para la realización del trabajo antes mencionado.

B. OBJETIVOS

En el desarrollo de la visita de Evaluación Previa, los principales objetivos alcanzarse son:

- Conocer la entidad, respecto a los procesos a examinarse.
- Recopilar información esencial referente a las ventas, compras y la gestión financiera, para el desarrollo de la planificación específica y la correspondiente programación del examen.
- Analizar la información recopilada con el objeto de establecer el alcance del examen a practicarse.
- Determinar el grado de aplicación del sistema de control interno en los procesos a examinar.

C. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La visita de Evaluación Previa a “Su Ferretero”, se realizará de acuerdo con normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables al sector privado; con la aplicación de un programa de auditoría que incluye procedimientos a realizarse y la guía a desarrollarse para la visita de Evaluación Previa.

D. FUNCIONARIOS A ENTREVISTAR

En el tiempo previsto para la Visita de Evaluación Previa, se mantendrá entrevistas o reuniones con los siguientes funcionarios y empleados:

- Gerente General
- Administrador de la Matriz
- Administrador de la Sucursal
- Contador
- Otros que se considere necesario de acuerdo a las circunstancias.

E. TIEMPO PREVISTO Y RECURSOS A UTILIZARSE

TIEMPO

Para la visita de Evaluación Previa a la empresa “Su Ferretero”, se estima la utilización de cinco (5) días laborables, a partir del 6 de diciembre de 2010.

RECURSOS HUMANOS

Se prevé la participación de los siguientes profesionales:

- Jefe de Equipo
- Auditor Supervisor

RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Para el desarrollo de esta actividad, se requieren recursos mínimos indispensables como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, remuneraciones y vehículo para movilización.

F. PRODUCTO A OBTENER

Como resultado de la visita de Evaluación Previa, se elaborará y presentará el correspondiente Informe, papeles de trabajo y más información obtenida como producto de esta gestión, esto servirá para establecer una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	8-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	10-12-2010

ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN

Referencia	Descripción
<u>PL.01.1</u>	Planificación Proceso de Gestión de Compras
<u>PL.01.2</u>	Planificación Proceso de Gestión de Ventas
<u>PL.01.3</u>	Planificación Proceso de Gestión Financiera
<u>PL.02.1</u>	Cuestionario de Control Interno Proceso de Gestión de Compras
<u>PL.02.2</u>	Cuestionario de Control Interno Proceso de Gestión de Ventas
<u>PL.02.3</u>	Cuestionario de Control Interno Proceso de Gestión Financiera
<u>PL.03.1</u>	Evaluación Riesgo de Control Proceso de Gestión de Compras
<u>PL.03.2</u>	Evaluación Riesgo de Control Proceso de Gestión de Ventas
<u>PL.03.3</u>	Evaluación Riesgo de Control Proceso de Gestión Financiera
<u>PL.04.1</u>	Cuadro de Riesgos Proceso de Gestión de Compras
<u>PL.04.2</u>	Cuadro de Riesgos Proceso de Gestión de Ventas
<u>PL.04.3</u>	Cuadro de Riesgos Proceso de Gestión Financiera
<u>PL.05</u>	Planificación Estratégica de Auditoría
<u>PL.06.1</u>	Programa de Auditoría Proceso de Gestión de Compras


<u>PL.06.2</u>	Programa de Auditoría Proceso de Gestión de Ventas
<u>PL.06.3</u>	Programa de Auditoría Proceso de Gestión Financiera
<u>PL.07</u>	Cronograma de Auditoría

“SU FERRETERO”

**PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

PL.01.1

1/2

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de Compras	G.C. 02.	Versión:	1.1.
Subcomponentes			
• Proveedores	G.C. 02.1		
• Adquisiciones	G.C. 02.2		
• Almacenamiento	G.C. 02.3		
• Percheo	G.C. 02.4		

A. Objetivo

- Tener los mejores proveedores del mercado
- Cubrir las necesidades de requerimiento y/o necesidad de productos de la ferretería con la mejor calidad y a bajo precio.
- Realizar y contar las condiciones adecuadas para el mejor almacenamiento de los productos.
- Colocar en perchas y/o mostradores los productos para su correcta exhibición al público.

B. Alcance

Inicia con la identificación de los mejores proveedores de productos de ferretería, comprar a los productos de buena calidad y excelente precio, almacenar los productos en lugares adecuados para la conservación de la mercadería, y termina con el arreglo en perchas por orden establecido.

C. Responsables				
<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero Administrativo • Director de Comercialización • Contador 				
D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director Financiero Administrativo -Director de Comercialización -Contador	-Capital -Pasivo -Activo	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requerimientos y necesidades de productos. • Evaluación de proveedores y proformas • Realización de pedido de mercadería según necesidades • Pago de la compra • Verificación de condiciones de la mercadería • Registro en el inventario de la empresa. • Bodegaje de los productos • Colocación en perchas de los productos según orden establecido. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de inventario. • Pagos a Proveedores • Informe de selección de proveedor 				

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	13-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	15-12-2010


“SU FERRETERO”

PL.01.2

1/2

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión de Ventas	G.V. 03.	Versión:	1.1.
Subprocesos			
• Gestión de Clientes	G.V. 03.1		
• Ventas	G.V. 03.2		
• Facturación	G.V. 03.3		
• Inventario	G.V. 03.4		

A. Objetivo

- Analizar e identificar las necesidades y requerimientos de los clientes y buscar su satisfacción.
- Realizar ventas de productos de buena calidad y a precios bajos brindando satisfacción al cliente.
- Realizar un correcto registro y facturación de cada venta realizada.
- Manejo eficiente y eficaz de los inventarios de la empresa y cumplimiento de sus controles.

B. Alcance

Inicia con la identificación de los requerimientos de los clientes y su localización, realizar la venta de productos con una buena atención al cliente, facturar correctamente, y manejo adecuado de los inventarios.

C. Responsables

- Director de Comercialización
- Contador
- Director Administrativo Financiero
- Vendedores


D. Recursos				
Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director de Comercialización -Contador -Director Administrativo Financiero -Vendedores -Chofer -Estibadores	--Activo -Ingresos	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Fax -Internet -Camión -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales
E. Resumen de Actividades				
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes y tratar de cubrirlas • Incentivar la compra de los productos de la empresa en caso de cubrir sus necesidades. • Verificar que el producto este en buenas condiciones. • Realización y registro de la factura de la compra. • Registro en el inventario de la empresa. • Despacho y entrega del producto donde lo solicite el cliente según políticas. 				
F. Controles				
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de Inventario. • Reportes emitidos por el programa respecto a ventas e inventario de la empresa. • Formularios de atención al cliente • Documento de entrega de productos a domicilio 				

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	13-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	15-12-2010

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Proceso	Código	Fecha	01/03/2003
Gestión Financiera	G.F. 06.	Versión:	1.1.
Subcomponentes			
• Presupuesto	G.C. 06.1		
• Contabilidad	G.C. 06.2		
• Tesorería	G.C. 06.3		

A. Objetivo

Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico, operaciones, cumplimiento de obligaciones y garantizar la proyección sostenible de la empresa

B. Alcance

Desde la elaboración del presupuesto para cada año, realización del proceso contable, hasta cobros a clientes y pagos a proveedores, organismos de control y personal.

C. Responsables

- Director Administrativo Financiero
- Contador
- Tesorero

D. Recursos

Humano	Financieros	Instalaciones	Equipos y Tecnología	Materiales
-Director Administrativo Financiero -Contador -Tesorero	-Capital -Pasivo -Activo	Locales del Almacén	-Computadoras -Calculadoras -Teléfono -Programa de la empresa	-Suministros de oficina y materiales

E. Resumen de Actividades

- Realizar la programación presupuestaria.
- Ejecutar el presupuesto de la empresa.
- Devengar el presupuesto.
- Realizar registros contables de las operaciones diarias y extraordinarias.
- Registrar prepagados y precobrados.
- Realizar y registrar las depreciaciones de los activos fijos.
- Registrar y realizar pagos a proveedores, organismos de control y personal de la empresa.
- Registrar y realizar cobros a clientes y personal.
- Elaborar y emitir el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo trimestralmente y anualmente.
- Emitir políticas contables.

F. Controles

- Conciliaciones Bancarias
- Tablas de depreciación
- Balance de Comprobación
- Cuadros de Caja

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	13-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	15-12-2010

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

“SU FERRETERO”

PL.02.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1/1

PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES	ANÁLISIS	RESULTADOS
1	Los responsables del proceso se cercioran de que los proveedores sean buenos en lo que respecta a calidad, precios y fechas de entrega	X		6,48	9		$\frac{\text{Verificaciones}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{321}{447} = 0,72$
2	Se efectuan compras sobre la base requerimientos o solicitudes escritas	X		5,36	8		$\frac{\# \text{Solicitudes}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{298}{447} = 0,67$
3	Existen actualizaciones trimestrales sobre el catálogo de proveedores	X		7	7		$\frac{\# \text{Ac.Realizadas}}{\# \text{Actualizaciones}}$	$\frac{4}{4} = 1,00$
4	Existen controles previos, concurrentes y posteriores a la o las personas que realizan la selección de los proveedores		X	1,53	9		$\frac{\# \text{Controles_Empresa}}{\# \text{Controles_Adecuados}}$	$\frac{1}{6} = 0,17$
5	Se realizan análisis sobre la forma de pago más conveniente para las diferentes adquisiciones	X		7,92	9		$\frac{\text{Análisis_pago}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{392}{447} = 0,88$
6	Se efectuan revisiones sobre el estado en el que llega la mercadería comprada a la empresa	X		8,91	9		$\frac{\text{Revisiones_efectuadas}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{442}{447} = 0,99$
7	Se realizan controles sobre lo que se ha comprado o pagado con lo que esta ingresado en inventarios	X		7,38	9		$\frac{\text{Revisiones_efectuadas}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{365}{447} = 0,82$
8	Se realiza el bodegaje de la mercadería en los sitios predeterminados para cada producto	X		5,46	7		$\frac{\text{Zonas_Alma_establecidas}}{\text{Zonas_Almacenaje}}$	$\frac{18}{23} = 0,78$
9	Se trata de mantener la calidad y buen trato de los productos en las bodegas	X		6,32	8		$\frac{\text{Revisión_Realizadas}}{\text{RevisiónesQueCanceladas}}$	$\frac{19}{24} = 0,79$
10	Se llevan registros de ingresos a bodegas o a los locales de las adquisiciones y se reportan las nuevas cantidades de los productos en inventarios	X		7,6	8		$\frac{\# \text{Revisiones_ingresos}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{423}{447} = 0,95$
11	Se realizan controles entre lo que se compra y los valores que se cancelan por dichas compras	X		8,91	9		$\frac{\# \text{Revisiones_canceladas}}{\# \text{Compras}}$	$\frac{442}{447} = 0,99$
12	Se realizan análisis estadísticos trimestrales sobre los productos que la empresa más compra y si estos son acertados con las ventas	X		6	8		$\frac{\# \text{Análisis_Realizados}}{\# \text{Análisis}}$	$\frac{3}{4} = 0,75$
TOTAL				78,87	100			

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	14-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	16-12-2010

“SU FERRETERO”

“SU FERRETERO”

PL.02.2

1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO GESTIÓN DE VENTAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES	ANÁLISIS	RESULTADOS
1	Se les trata con cordialidad a los clientes y se les brinda la debida información sobre los productos	X		7,28	8		#Clientesbien_atendidos #ClienteEncuestado	$\frac{137}{150} = 0,91$
2	Los vendedores siempre verifican las buenas condiciones de los productos	X		7,76	8		#Verificaciones_ventas #Venta_observadas	$\frac{160}{165} = 0,97$
3	Se presta oportuna atención a los reclamos receptados en los buzones de la empresa		X	2,96	8	No existe un buen manejo de reclamos	#Reclamos_atendidos #reclamados	$\frac{21}{57} = 0,37$
4	Se efectuan controles periódicos sobre los documentos empleados durante el proceso de ventas para verificar su correcta utilización		X	1,19	7		#Revisiones_efectuadas #Revisiones_mensuales	$\frac{2}{12} = 0,17$
5	Se propone al cliente alternativas cuando no se cuenta con lo solicitado, o se solicita el producto de bodega u otro almacen de "Su Ferretero"	X		5,92	8		#Altern_ventas_obs #Venta_obs_Altern	$\frac{23}{31} = 0,74$
6	Se cuenta con las instalaciones adecuadas para la venta de los diferentes productos	X		8	8	Cuenta con 9 puestos de los cuales se utiliza solo 7	# Puestos _ utili # Puestos _ de _ venta	$\frac{7}{9} = 0,78$
7	Se realizan controles sobre los ingresos en el sistema y los documentos de venta, así como sus responsables	X		6,44	7	Si hay controles pero no de forma periódica	#Controles_efectuados #Controle_mesuales	$\frac{11}{12} = 0,92$
8	El correcto contenido de las facturas es siempre revisado previa entrega al cliente	X		7,52	8		#Facturas_revisadas #Ventas_observadas	$\frac{155}{165} = 0,91$
9	Se verifica que exista coherencia entre la factura y lo entregado	X		6,86	7	Cuando hay muchas ventas solo de las más importantes	#Revisión_Contenido #Ventas_observadas	$\frac{161}{165} = 0,91$
10	Se realizan controles periódicos sobre los registros del sistema y el inventario físico	X		4	8		#Revisión_efectuadas #Revisiónes_plateadas	$\frac{1}{2} = 0,50$
11	Se efectuan análisis estadísticos cuatrimestrales sobre tipos de productos vendidos, preferencias y calidad de productos.	X		8	8		#Análisis_efectuados #Análisis	$\frac{3}{3} = 1,00$
12	Se entrega el producto al cliente en la forma y lugar señalada por el mismo, brindando facilidades	X		7,84	8		#Entregas_cumplidas #Entregas_domicilio	$\frac{364}{372} = 0,98$
13	Se llenan debidamente las guías de entrega a domicilio y se realiza controles sobre el cumplimiento de las rutas	X		6,44	7		#Controles_efectuados #Controles	$\frac{48}{52} = 0,92$
TOTAL				80,21	100			

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	14-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	16-12-2010

“SU FERRETERO”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO GESTIÓN DE FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES	ANÁLISIS	RESULTADOS
1	Se realiza, ejecuta y devenga el presupuesto de la empresa		X	0	8	Nunca se ha realiza presupuesto en la empresa	$\frac{\#Presupuesto_devengado}{\#Presupuesto}$	$\frac{0}{0} = 0$
2	Se realiza registros diarios o con la periodicidad necesaria para el cumplimiento contable de la empresa	X		6,64	8		$\frac{\#Cump_lim_iento}{\#Obser_aleatoria}$	$\frac{62}{75} = 0,83$
3	Se considera el trato necesario para los rubros por conceptos y prepagados y precobrados	X		7	7		$\frac{\#Cuentas_Actualizadas}{\#Cuentas_Analizadas}$	$\frac{5}{5} = 1,00$
4	Se realiza las depreciaciones correspondientes de los activos fijo	X		7	7		$\frac{\#Cuenta_depreciada}{\#Cuentas_depe}$	$\frac{9}{9} = 1,00$
5	Existe algún control para la forma de pago de la empresa a proveedores	X		7,92	8	Mediante cheques, con conciliaciones bancarias	$\frac{\#Revisiones_cancelada}{\#Compras}$	$\frac{442}{447} = 0,99$
6	Se cuenta con un horario establecido para pago a proveedores y se cumple con el mismo en el caso correspondiente	X		6,72	7		$\frac{\#Pagos_en_horario}{\#Pagos_Realizados}$	$\frac{120}{125} = 0,96$
7	Se actualiza de forma periódica las políticas contables conforme con el crecimiento de la empresa	X		7	7		$\frac{\#Actul_realizadas}{\#Actu_Anuales}$	$\frac{1}{1} = 1,00$
8	Se cumple con efectuar arqueos de caja sorpresa en los diferentes locales de la empresa	X		1,74	6		$\frac{\#Arqueos_efectu}{\#Arqueos_planif}$	$\frac{7}{24} = 0,29$
9	Se cumple con el pago de las obligaciones a los trabajadores de forma oportuna y justa	X		6,44	7		$\frac{\#Cump_lim_ineto}{\#Pagos_analizados}$	$\frac{23}{25} = 0,92$
10	Se cuenta con un catálogo de cuentas y de ser el caso este es actualizado periódicamente de forma oportuna	X		3,5	7		$\frac{\#Actua_efectuadas}{\#Actualizaciones_planif}$	$\frac{1}{2} = 0,50$
11	Se cumple con las obligaciones fiscales y la persona responsable es controlada de su respectivo cumplimiento	X		8	8		$\frac{\#Cump_lim_iento}{\#Obli_Tributaria_s}$	$\frac{26}{26} = 1,00$
12	Se cuenta con archivos sobre información financiera y contable de la empresa, debidamente ordena y clasificada	X		6	6		$\frac{\#Inf_archivada}{\#Obser_Info_Contable}$	$\frac{75}{75} = 1,00$
13	Se cumple con lo establecido sobre los responsables dentro de todo el proceso financiero en lo que respecta a: acceso de la información, modificación y transformación de la misma	X		6	6		$\frac{\#Controles_efectuado}{\#Controles_panifi}$	$\frac{12}{12} = 1,00$
14	Se elaboran y emiten a tiempo el balance general, estado de resultados, cambio de patrimonio y flujo de efectivo de acuerdo con las obligaciones con organismos de control y lo establecido en la empresa	X		8	8		$\frac{\#Controles_efectuados}{\#Controles_planific}$	$\frac{2}{2} = 1,00$
TOTAL				81,96	100			

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	14-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	16-12-2010

EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO

“SU FERRETERO”

PL.03.1

1/1

EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL DE RIESGO		

Nivel de Confianza
78,87%

Riesgo de Control
21,13%

$$RC = Puntaje _ \acute{O}ptimo - Puntaje _ Obtenido$$

$$RC = 100 - 78,87$$

$$RC = 21,13\%$$

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	20-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	23-12-2010

“SU FERRETERO”

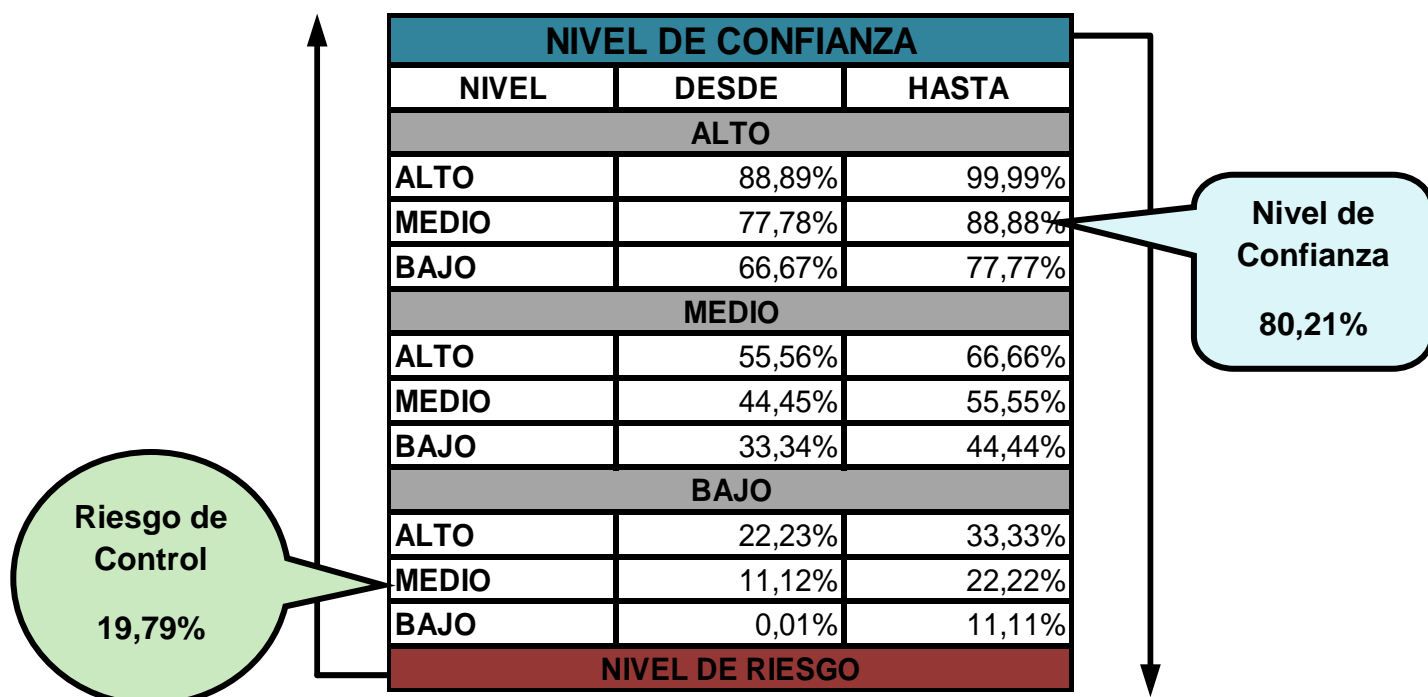
PL.03.2

1/1

EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010



$$RC = Puntaje _ \acute{O}ptimo - Puntaje _ Obtenido$$

$$RC = 100 - 80,21$$

$$RC = 19,79\%$$

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	20-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	23-12-2010

“SU FERRETERO”

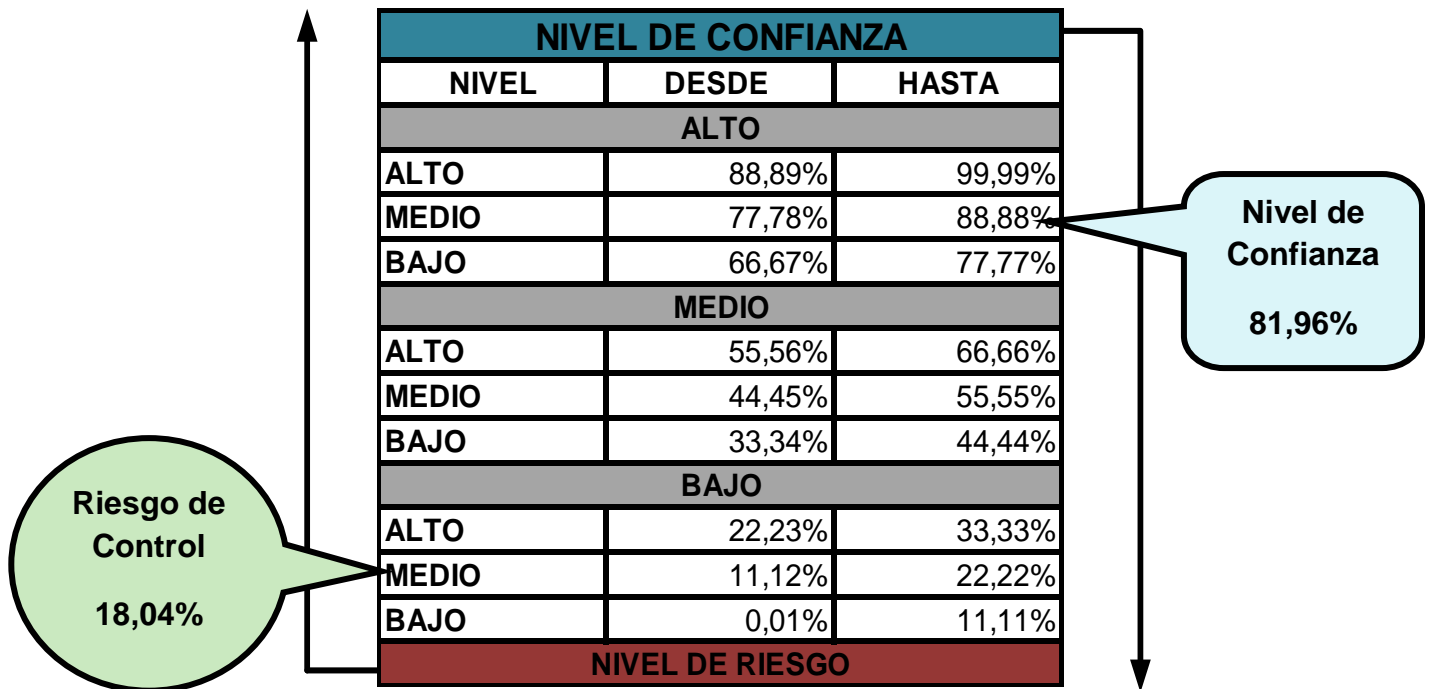
PL.03.3

1/1

EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010



$$RC = Puntaje _ \acute{O}ptimo - Puntaje _ Obtenido$$

$$RC = 100 - 81,96$$

$$RC = 18,04\%$$

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	20-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	23-12-2010

“SU FERRETERO”

PL.04.1

1/1

CUADRO DE RIESGOS

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RIESGO	PORCENTAJE	ANÁLISIS
Riesgo Inherente	38%	Resulta de la guía y cuestionario de evaluación preliminar donde se conoció la empresa y se determinó un riesgo inherente del 38% considerando los principales aspectos a examinar.
Riesgo de Control	21,13%	Aplicando el cuestionario de Control Interno para el proceso de gestión de compras se determinó que en un 21,13% los controles no habían sido efectivos.
Riesgo de Detección	20%	El riesgo de detección es la probabilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten falencias en el sistema de Control Interno que para el caso del proceso de gestión de compras es en 20%
Riesgo de Auditoría	$RI * RC * RD$ $0,38 * 0,2113 * 0,2$ 1,61%	El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor emita una opinión calificada y que esta contenga errores de importancia se estima que es adecuado que este porcentaje no sea superior al 5%; para el proceso de gestión de compras el porcentaje es del 1,61% que se encuentra dentro del parámetro de razonabilidad para que el auditor emita una opinión adecuada.

“SU FERRETERO”

PL.04.2

1/1

CUADRO DE RIESGOS

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RIESGO	PORCENTAJE	ANÁLISIS
Riesgo Inherente	35%	Resulta de la guía y cuestionario de evaluación preliminar donde se conoció la empresa y se determinó un riesgo inherente del 35% considerando los principales aspectos a examinar.
Riesgo de Control	19,79%	Aplicando el cuestionario de Control Interno para el proceso de gestión de compras se determinó que en un 19,79% los controles no habían sido efectivos.
Riesgo de Detección	17%	El riesgo de detección es la probabilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten falencias en el sistema de Control Interno que para el caso del proceso de gestión de compras es en 17%
Riesgo de Auditoría	$RI * RC * RD$ $0,35 * 0,1979 * 0,17$ 1,18%	El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor emita una opinión calificada y que esta contenga errores de importancia se estima que es adecuado que este porcentaje no sea superior al 5%; para el proceso de gestión de compras el porcentaje es del 1,18% que se encuentra dentro del parámetro de razonabilidad para que el auditor emita una opinión adecuada.

“SU FERRETERO”

PL.04.3

1/1

CUADRO DE RIESGOS

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

RIESGO	PORCENTAJE	ANÁLISIS
Riesgo Inherente	34%	Resulta de la guía y cuestionario de evaluación preliminar donde se conoció la empresa y se determinó un riesgo inherente del 34% considerando los principales aspectos a examinar.
Riesgo de Control	18,04%	Aplicando el cuestionario de Control Interno para el proceso de gestión de compras se determinó que en un 18,04% los controles no habían sido efectivos.
Riesgo de Detección	16%	El riesgo de detección es la probabilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten falencias en el sistema de Control Interno que para el caso del proceso de gestión de compras es en 16%
Riesgo de Auditoría	$RI * RC * RD$ $0,34 * 0,1804 * 0,16$ 0,98%	El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor emita una opinión calificada y que esta contenga errores de importancia se estima que es adecuado que este porcentaje no sea superior al 5%; para el proceso de gestión de compras el porcentaje es del 0,98% que se encuentra dentro del parámetro de razonabilidad para que el auditor emita una opinión adecuada.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AUDITORIA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA
EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

1 ANTECEDENTES

“Su Ferretero” es una empresa que se dedica a la venta de todo tipo de materiales de la construcción, partes eléctricas, partes para la fabricación maquinas pequeñas y grandes. Está ubicada en la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura, tiene más de treinta y cinco años en funcionamiento.

En este mundo competitivo las empresas buscan identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía y así realizar acciones que le permitan encaminarse hacia el mantenimiento o consecución del liderazgo del mercado, es por ello que la empresa “Su Ferretero” requiere que se le realice una auditoría de gestión, y así solucionar los problemas de gestión que se han podido evidenciar en los últimos años, consecuentemente sobre la base de los resultados de la auditoría emprender la expansión y un mejor posicionamiento de la misma

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los aspectos generales de la empresa “Su Ferretero”.
- Examinar el direccionamiento estratégico de la empresa “Su Ferretero” para el año 2010.
- Realizar el análisis situacional, considerando aspectos tanto internos como externos influyentes en la empresa.

- Establecer la metodología adecuada para la presente Auditoría de Gestión.
- Ejecutar la metodología y resolución para la presente Auditoría de Gestión.
- Determinar conclusiones y recomendaciones como resultado del trabajo realizado.

3 ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la empresa “Su Ferretero”, cubrirá el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, en un tiempo estimado de 240 horas laborales.

4 ÁREAS O PROCESOS A EXAMINAR

Componentes	Subcomponentes
Compras	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores ➤ Adquisiciones ➤ Almacenamiento ➤ Percheo
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de Clientes ➤ Ventas ➤ Facturación ➤ Inventarios
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto ➤ Contabilidad ➤ Tesorería

5 BASE LEGAL

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

- Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Código del Trabajo
- Código de Comercio
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley de Seguridad Social

6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Objetivo General

Consolidar hasta diciembre del 2010 un modelo estratégico que fomente nuevas formas de habilidades o capacidades gerenciales, plasmadas en proyectos de mejoramiento continuo.

Objetivos Específicos

- Implementar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de la empresa.
- Capacitar al cliente interno para mejorar el servicio al cliente.
- Ampliar la cartera de productos; para ofrecer una mejor y más variada gama de materiales.
- Invertir en publicidad para dar a conocer los servicios que la empresa brinda.
- Mejorar el servicio a domicilio para el cliente; con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa.

7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dentro la estructura orgánica de “Su Ferretero” vista desde el punto de vista de procesos podemos identificar procesos gobernantes, básicos y de apoyo.

La presente auditoría se realizará a los siguientes procesos:

- Gestión de Compras
- Gestión de Ventas
- Gestión Financiera

La gestión de compras y ventas son procesos básicos y la gestión financiera es un proceso de apoyo.

8 NOMINA DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS (PRINCIPALES)

Cabe mencionar que los funcionarios que se presentan a continuación estuvieron en labores durante todo el año 2010, además no existen ex funcionarios para ese período ya que todos siguen trabajando.

CARGO	PERIODO DE GESTIÓN		
	NOMBRES	DESDE	HASTA
Gerente General			
Ing. Christian García	2005	Continua	
Administradora Matriz			
Sra. María Landeta	1976	Continua	
Administrador Sucursal			
Sr. Patricio García	1976	Continua	
Contador General			
Dr. Patricio Ayala	2001	Continua	

9 EXÁMENES ESPECIALES O AUDITORIAS REALIZADAS

A la fecha de preparación de la presente la Planificación, no existen informes sobre exámenes especiales realizados concretamente a los procesos a examinar.

10 SISTEMAS

CONTABILIDAD

El Sistema Contable Administrativo empleado por la empresa es TINI, el mismo que se utiliza mediante red con la matriz y la sucursal; este le permite el manejo de inventarios de la empresa de igual forma en línea con las bodegas que es donde se efectúa el movimiento de mercadería, además cuenta con los módulos de pedidos y despachos junto con el facturación que son los más utilizados en el proceso de venta, que ayuda con la eficiencia en la atención al cliente; en lo que respecta al tratamiento contable de las cuentas por cobrar y por pagar existen los módulos respectivos para dar tratamiento a estas cuentas los mismos que le permiten a la empresa llevar un seguimiento de los cobros y pagos unto a esto el módulo de bancos donde se pueden realizar conciliaciones bancarias, sacar reportes sobre esta cuenta; en lo que respecta al personal existe el módulo de nómina donde se lleva el registro de los pagos al personal así como las obligaciones que la empresa debe cumplir con los mismos.

PRESUPUESTO

A pesar que la empresa cuenta en su sistema con el módulo este no se encuentra alimentado por lo que no se realiza presupuesto.

TESORERÍA

En lo que respecta al sistema de tesorería se puede mencionar que se maneja los pagos mediante cheques y se utiliza los módulos de bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar para los fines pertinentes de la empresa.

CONTROL

Los sistemas de control empleados que se encuentran dentro de los procesos de compras, ventas y contabilidad podemos mencionar:

Control de inventarios tanto físico como en el sistema el responsable es el contador.

Control de cuadros de cajas de forma diaria en todos los locales, la responsables son los empleados que han manejado caja.

Control de pagos mediante cheques, mediante conciliaciones bancarias, lo responsables son el contador y la Administradora Matriz.

Control de personal en lo que respecta a matriz y sucursal son sus respectivos gerentes.

11 MONTOS DE LOS RECURSOS SUJETOS A EXAMEN

De acuerdo a los movimientos contables desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, "Su Ferretero" el monto estimado se presenta:

CONCEPTO	MONTO
Compras	\$ 2,160,000.00
Ventas	\$ 2,500,000.00
Activo	\$ 1,900,000.00

Los valores presentados son estimativos, toda vez que finalizada la auditoría se señalaran los definitivos.

12 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Documentos de conteo de inventario físico
- Hojas de pagos a proveedores
- Informe de selección de proveedores
- Reportes de emitidos por el TINI sobre inventarios y ventas de la empresa
- Formularios de atención al cliente
- Guía de rutas de entrega a domicilio
- Conciliaciones Bancarias
- Tablas de depreciación
- Documentos de cuadros de caja
- Balances General, Estado de Situación, Flujo de Efectivo y Cambio del Patrimonio.

13 EVALUACIÓN PRELIMINAR

Una vez realizado el conocimiento preliminar se puede establecer que la empresa maneja controles básicos para la magnitud de la misma, dentro de los tres procesos en estudio existen particularidades siendo así que la gestión de ventas mantiene buenos controles siendo considerando la cantidad de ventas por lo que se puede mantener cierta confianza en la gestión de la misma. La gestión de compras es el proceso que mas falencias de control presenta sin embargo se muestra una gran eficiencia en su manejo por lo que se debe considerar aspectos posteriores para el examen a realizarse. La gestión financiera presenta controles básicos pero primordiales, por lo que se debe analizar si existe la necesidad de aplicar más controles a pesar de lo antes mencionado existe gran responsabilidad y se muestra en primera instancia un buen cumplimiento y manejo financiero de la empresa.

14 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA APLICARSE

De acuerdo a la evaluación preliminar, los principales procedimientos de auditoría a aplicarse, serán los siguientes:

Determinación del nivel de aplicación y confianza del Control Interno aplicado para los procesos a examinar.

Análisis de los procesos de gestión de compras, ventas y financiera; en base al cumplimiento del manual de procesos, disposiciones de los mandos altos para cada caso.

Revisión de documentación que sustenta cada uno de los procesos a ser examinados.

15 RECURSOS

Para la ejecución de la presente auditoría, se ha previsto la participación de los siguientes profesionales:

CARGO	NOMBRE	INICIALES	Sumilla
Jefe de Equipo	Ing. Luis Cifuentes	L.C.	
Auditor Supervisor	Ing. Santiago Mafla	S.M.	
Auditor Junior	Ing. Luis Arellano	L.A.	

Recursos mínimos indispensables como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, remuneraciones y vehículo para movilización.

16 TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Inicio del trabajo de campo	6 de Diciembre de 2010
Termino del trabajo de campo	28 de Enero de 2011
Lectura del borrador del informe	2 de Febrero de 2011
Entrega de informes	4 de Febrero de 2011

17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El anexo adjunto muestra el cronograma aplicarse para la ejecución de la auditoría. (Ver [PL.07](#))

18 PRODUCTO A OBTENER

Informe de Auditoría de Gestión, que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, y que servirá a la empresa para mejorar su gestión y toma de decisiones.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	27-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	29-12-2010

“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PL.06.1

1/2

Entidad: Su Ferretero

Proceso Examinado: Procesos de Gestión de Compras

Fecha de Corte: 31 de Diciembre del 2010

Responsable: Luis Antonio Cifuentes

Objetivos: Verificar el cumplimiento de las actividades del presente proceso sobre la base de la eficiencia, eficacia y economía, así como identificar las principales falencias mediante evidencias para determinar hallazgos

N°	Descripción	Hecho por	Fecha	Ref/PT	Comentarios
1	Prepare, y aplique cuestionarios de control interno para el proceso de Gestión de Compras. Determine riegos de control	L.C. S.M.	27-12-10	PL.02.1 PL.03.1	
2	Solicite a la entidad el detalle de compras clasificado por proveedores y facturas; y proceda a cruzar con los pagos realizados. Determine devoluciones de productos de haberlo y describa los motivos. Aplique indicadores de gestión	S.M. L.A.	14-01-11	EJ.02.1.1	
3	Solicite el detalle de los proveedores y verifique las principales características por las cuales fueron seleccionados para proveer de productos a la empresa	S.M. L.A.	14-01-11	EJ.02.1.2	

**“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

PL.06.1

2/2

4	Realice un detalle de las compras ejecutadas a los proveedores y los saldos en inventarios de los productos comprados a los mismos. Para establecer la oportuna adquisición de los productos considerando los niveles de inventarios Realice un indicador de gestión	S.M. L.A.	18-01-11	EJ.02.1.3	
5	Analice la capacidad física que dispone la empresa para el almacenaje de sus productos frente al volumen físico de las compras que realiza y determine el nivel de eficiencia en el manejo de los inventarios. Aplique indicador de gestión	S.M. L.A.	18-01-11	EJ.02.1.4	
6	Redacte los hallazgos encontrados como resultados de la ejecución de los anteriores procedimientos.	L.C. S.M.	27-01-11	HGC.01 HGC.02 HGC.03	

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	27-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	30-12-2010

“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PL.06.2

1/2

Entidad: Su Ferretero

Proceso Examinado: Procesos de Gestión de Ventas

Fecha de Corte: 31 de Diciembre del 2010

Responsable: Luis Antonio Cifuentes

Objetivos: Verificar el cumplimiento de las actividades del presente proceso sobre la base de la eficiencia, eficacia y economía, así como identificar las principales falencias mediante evidencias para determinar hallazgos

N°	Descripción	Hecho por	Fecha	Ref/PT	Comentarios
1	Prepare, y aplique cuestionarios de control interno para el proceso de Gestión de Ventas. Determine riegos de control	L.C. S.M.	27-12-2010	PL.02.2 PL.03.2	
2	Solicite a la empresa el detalle de los clientes y la calificación que se otorgo a efectos de verificar que aquellos clientes que no han cumplido con la empresa se han limitados sus beneficios y que se minimice el riesgo de pérdida por el producto del no pago que estos puedan realizar	S.M. L.A.	17-01-2011	EJ.02.2.1	
3	Realice una muestra de los principales ítems del inventario y verifique que correspondan con las disminuciones de bodega frente a las facturas de ventas. Determine diferencias e indague los motivos.	S.M. L.A.	19-01-2011	EJ.02.2.2	

**“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

PL.06.2

2/2

4	Evalué la importancia de ventas que tiene la matriz frente a la sucursal. Determine cuales son los productos de mayor demanda que tiene cada.	S.M. L.A.	19-01-2011	EJ.02.2.3	
5	Realice una comparación de los precios de ventas de productos seleccionados por muestreo que la empresa comercializa frente a los de la competencia y determine el margen de rentabilidad, frente al costo de ventas de la empresa a efectos de recomendar mejora en los precios o servicios.	S.M. L.A.	19-01-2011	EJ.02.2.4	
6	Revise las encuestas realizadas a los clientes con énfasis en las observaciones negativas y verifique si la administración, ha tomado decisiones de mejora respecto a estas.	S.M. L.A.	21-01-2011	EJ.02.2.5	
7	Redacte los hallazgos encontrados como resultados de la ejecución de los anteriores procedimientos.	L.C. S.M.	28-01-2011	HGV.01 HGV.02 HGV.03	

Elaborado por:	Fecha:
SM..	27-12-2010
Revisado por:	Fecha
L.C.	30-12-2010

“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PL.06.3
1/2

Entidad: Su Ferretero

Proceso Examinado: Procesos de Gestión Financiera

Fecha de Corte: 31 de Diciembre del 2010

Responsable: Luis Antonio Cifuentes

Objetivos: Verificar el cumplimiento de las actividades del presente proceso sobre la base de la eficiencia, eficacia y economía, así como identificar las principales falencias mediante evidencias para determinar hallazgos

N°	Descripción	Hecho por	Fecha	Ref/PT	Comentarios
1	Prepare, y aplique cuestionarios de control interno para el proceso de Gestión de Financiera. Determine riegos de control.	L.C. S.M.	27-12-2010	PL.02.3 PL.03.3	
2	Solicite los principales estados financieros y observe su adecuada estructura y revelación con forme a las Normas Internacionales de Contabilidad.	S.M. L.A.	24-01-2011	EJ.02.3.1	
3	Solicite a la empres el flujo de caja proyectado y verifique el nivel de cumplimiento. Adicional observe que existan las seguridades para el manejo del recurso. Como son: caja fuerte, depósitos intactos en los bancos, pagos solo con autorización de cheques, que toda transacción con documento de respaldo.	S.M. L.A.	25-01-2011	EJ.02.3.2	

“SU FERRETERO”
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

PL.06.3

2/2

4	Confronte las cifras del estado de resultados frente al presupuesto y determine diferencias y de no existir presupuesto. Proceda a evaluar el impacto de los gastos en el estado financiero, y en aquellos casos de importancia analice los motivos y emita recomendaciones para mejorar el manejo de dichos gastos.	S.M. L.A.	25-01-2011	EJ.02.3.3	
5	Solicite las declaraciones de impuesto al IVA y confronte con las cifras presentadas en los libros mayores y determine diferencias de haberlas. Igual procedimiento realice con las declaraciones de retenciones en la fuente por impuesto a la renta.	S.M. L.A.	27-01-2011	EJ.02.3.4	
6	Redacte los hallazgos encontrados como resultados de la ejecución de los anteriores procedimientos.	L.C. S.M.	28-01-2011	HGF.01 HGF.02 HGF.03	

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	27-12-2010
Revisado por:	Fecha:
L.C.	30-12-2010

ÍNDICE DE EJECUCIÓN

Referencia	Descripción
<u>EJ.01</u>	Carta de Inicio de Auditoría
<u>EJ.02.1.1</u>	Análisis del detalle de compras y devoluciones
<u>EJ.02.1.2</u>	Análisis de Proveedores
<u>EJ.02.1.3</u>	Análisis entre las compras y los inventarios
<u>EJ.02.1.4</u>	Análisis capacidad física de almacenamiento
<u>EJ.02.2.1</u>	Análisis de clientes por clasificación
<u>EJ.02.2.2</u>	Análisis de inventarios y disminución de bodega
<u>EJ.02.2.3</u>	Análisis de ventas entre matriz y sucursal
<u>EJ.02.2.4</u>	Análisis de precios en relación a la competencia
<u>EJ.02.2.5</u>	Análisis de respuesta a reclamos
<u>EJ.02.3.1</u>	Análisis de estructura de estados financieros
<u>EJ.02.3.2</u>	Cumplimiento de según flujo de caja proyectado
<u>EJ.02.3.3</u>	Análisis de presupuesto y de gastos
<u>EJ.02.3.4</u>	Análisis de cumplimiento fiscal

<u>HGC.01</u>	Hallazgo en análisis del detalle de compras y devoluciones
<u>HGC.02</u>	Hallazgo en análisis de proveedores
<u>HGC.03</u>	Hallazgo en análisis de capacidad física de almacenamiento
<u>HGV.01</u>	Hallazgo en análisis de clientes por clasificación
<u>HGV.02</u>	Hallazgo en análisis de inventarios y disminución de bodega
<u>HGV.03</u>	Hallazgo en análisis de respuesta a reclamos
<u>HGF.01</u>	Hallazgo en análisis de estructura de estados financieros
<u>HGF.02</u>	Hallazgo en cumplimiento de la empresa según flujo de caja proyectado
<u>HGF.03</u>	Hallazgo en análisis presupuesto y de gastos

MARCAS DE AUDITORÍA

Marca	Descripción
Σ	Cálculos
Λ	Indagado
Ψ	Rastreado
Ω	Tomado del sistema de la empresa
✓	Comprobado
Υ	Analizado
\wp	Información documental de la empresa
Δ	Comparado
ϕ	Ligado
◆	Nota explicativa

Ibarra, 2 de Diciembre de 2010

Ingeniero Christian García

GERENTE GENERAL SU FERRETERO.

Presente.-

De mi consideración:

Dándole un cordial saludo y deseándole el mejor de los éxitos a su persona y a su prestigiosa empresa.

Por medio del presente deseo recalcar el término y objetivos de nuestro trabajo de auditoría así como de su naturaleza y limitaciones del servicio.

La Auditoría de Gestión a ejecutarse al a su empresa; la misma que se realizara del 6 de diciembre al 4 de febrero de 2011, de conformidad al Oficio No. 6780-AE-089, con fecha, del 1 de septiembre de 2010 por medio del cual se acepta la Oferta de Servicios presentada por LUACIG AUDITORES & CONSULTORES de acuerdo a los términos establecidos en el contrato.

Para efectos de la realización de la presente auditoría solicito comedidamente se nos proporcione el acceso pertinente y disposición por parte del personal de la empresa, con la finalidad de que se nos permita el desarrollo normal de nuestras actividades hacia la consecución de los objetivos planteados.

La Auditoría de Gestión a efectuarse será realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).

La planificación de la presente auditoría, será realizada por el Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, lo siguiente.

- Comprensión adecuada de la empresa, su organización y la base legal que la rige.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las funciones y obligaciones desempeñadas por el personal de la empresa.
- Conocimiento de las principales políticas y reglamento que rige para el desarrollo de las actividades desempeñadas en la empresa.

Nuestro examen será culminado con la realización de los comentarios, conclusiones y recomendaciones las mismas que se encontraran plasmadas la emisión de nuestro informe

EJ.01

1/2

EJ.01

2/2

De antemano agradecemos por la atención prestada para la presente realizan de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Ing. Luis Cifuentes

AUDITOR EXTERNO

REG. RNAE-SC-1589

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
ANÁLISIS DEL DETALLE DE COMPRAS Y DEVOLUCIONES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE COMPRAS

N°	Proveedores	Montos Compras Ω	Valores Cancelados \checkmark	Diferencias Σ	Observaciones Λ
1	Adelca	\$ 1.081.230,00	\$ 1.081.230,00	\$ -	
2	Lafarge	\$ 415.679,00	\$ 415.679,00	\$ -	
4	Ferremundo	\$ 124.500,00	\$ 124.500,00	\$ -	
6	Gerado Ortiz	\$ 103.050,00	\$ 158.050,00	\$ 55.000,00	Existión la duplicación del pago de la factura N° 123-0 ψ
3	Tubasec	\$ 85.889,00	\$ 85.889,00	\$ -	
8	Demaco	\$ 82.765,00	\$ 82.765,00	\$ -	
5	Promesa	\$ 81.987,00	\$ 81.987,00	\$ -	
7	Italpisos	\$ 60.900,00	\$ 60.900,00	\$ -	
9	Teka	\$ 41.765,00	\$ 41.765,00	\$ -	
10	Proceplas S.A.	\$ 40.090,00	\$ 40.090,00	\$ -	
TOTAL Σ		\$ 2.117.855,00	\$ 2.172.855,00	\$ 55.000,00	

Comentario

De acuerdo con el análisis realizado se encontró que se cancelo dos veces la factura N° 123-003 con fecha 30 de julio de 2010 por un monto de \$55,000 a la empresa Gerardo Ortiz S.A. posteriormente se realizó la corrección sobre dicho error en el mes de agosto.

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

ANÁLISIS DEL DETALLE DE COMPRAS Y DEVOLUCIONES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE DEVOLUCIONES

N°	Proveedores	Montos Compras Ω	Devoluciones Ω	Porcentaje Σ	Observaciones Λ
1	Adelca	\$ 1.081.230,00	\$ -	0,00%	
2	Lafarge	\$ 415.679,00	\$ -	0,00%	
4	Ferremundo	\$ 124.500,00	\$ 1.235,00	0,99%	Mercadería no solicitada
6	Gerado Ortiz	\$ 103.050,00	\$ 780,00	0,76%	Producto defectuoso y mercadería no solicitada
3	Tubasec	\$ 85.889,00	\$ 3.200,00	3,73%	Producto defectuoso
8	Demaco	\$ 82.765,00	\$ 3.425,00	4,14%	Producto defectuoso
5	Promesa	\$ 81.987,00	\$ 485,00	0,59%	Producto defectuoso y mercadería no solicitada
7	Italpisos	\$ 60.900,00	\$ 1.100,00	1,81%	Cambiado el producto
9	Teka	\$ 41.765,00	\$ 1.200,00	2,87%	Mercadería no solicitada
10	Proceplas S.A.	\$ 40.090,00	\$ 862,00	2,15%	Producto defectuoso
TOTAL Σ		\$ 2.117.855,00	\$ 12.287,00	0,58%	

Comentario

Realizado el análisis sobre las devoluciones a los principales proveedores se pudo determinar que ésta es del 0,58% en relación a las compras efectuadas a estos proveedores, las causas principales se debe a productos defectuosos y mercadería no solicitada, debido a que la empresa siempre busca tener proveedores de primera línea es por ello que ha podido mantener este margen pequeño de devoluciones, que son parte normal de la naturaleza de los productos que comprar la empresa.

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

ANÁLISIS DEL DETALLE DE COMPRAS Y DEVOLUCIONES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE

Indicadores de Gestión	
$\frac{\text{Valores Cancelados}}{\text{Monto de Compras}} = \frac{2,172,855.00}{2,117,855.00} = (1,0259 - 1) \times 100\%$ $(0,0259 - 1) \times 100\% = 2,59\%$ <p>Nos indica el porcentaje en el cual la empresa canceló en mayor valor o menor valor los rubros por concepto de compras.</p> <p>Por lo tanto en la empresa se cancelo 2,59% más en relación a los montos que debería haber sido cancelados por las compras realizadas.</p>	
$\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Monto de Compras}} = \frac{12,287.00}{2,117,855.00} = (0,0058) \times 100\%$ $= 0,58\%$ <p>Nos muestra el porcentaje en el cual se realizaron las devoluciones en relación a las compras realizadas por la empresa.</p> <p>La organización realizó devoluciones en un 0,58% en relación a las compras totales analizadas.</p>	
Hallazgos	HCG. 01
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Λ Indagado
	Ψ Rastreado
	Ω Tomado del sistema de la empresa
	✓ Comprobado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	7-01-2011
Revisado por:	Fecha:
S.M.	14-01-2011

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

ANÁLISIS DE PROVEEDORES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

EJ.02.1.2

1/2

DETALLE DE PROVEEDORES

N°	Proveedores Ω	Cualidades							Montos Compras Ω
		Calidad Λ	Precio Λ	Marca Λ	Facilidades de Pago Λ	Garantía Λ	Geográfico Λ	TOTAL Σ	
1	Adelca	10,00	7,00	10,00	10,00	5,00	8,00	50,00	\$ 1.081.230,00
2	Lafarge	9,00	8,00	7,00	4,00	8,00	10,00	46,00	\$ 415.679,00
4	Ferremundo	9,00	10,00	5,00	4,00	7,00	9,00	44,00	\$ 124.500,00
6	Gerado Ortiz	9,00	9,00	4,00	4,00	7,00	9,00	42,00	\$ 103.050,00
3	Tubasec	8,00	10,00	7,00	4,00	10,00	8,00	47,00	\$ 85.889,00
8	Demaco	9,00	8,00	4,00	4,00	5,00	9,00	39,00	\$ 82.765,00
5	Promesa	9,00	10,00	6,00	4,00	5,00	9,00	43,00	\$ 81.987,00
7	Italpisos	10,00	8,00	8,00	4,00	8,00	9,00	47,00	\$ 60.900,00
9	Teka	8,00	7,00	6,00	4,00	7,00	8,00	40,00	\$ 41.765,00
10	Proceplas S.A.	8,00	8,00	7,00	4,00	6,00	9,00	42,00	\$ 40.090,00
TOTAL Σ		89,00	85,00	64,00	46,00	68,00	88,00		

Indicadores de Gestión

N°	Proveedores	Total de Cualidades	Indicador de Gestión (Cualidades/Total)	Calificación	Determinación	Observaciones
1	Adelca	50,00	83,33%	A	Aceptado	
2	Lafarge	46,00	76,67%	B	Justificar	
4	Ferremundo	44,00	73,33%	B	Justificar	Injustificado
6	Gerado Ortiz	42,00	70,00%	B	Justificar	
3	Tubasec	47,00	78,33%	B	Justificar	Injustificado
8	Demaco	39,00	65,00%	B	Justificar	
5	Promesa	43,00	71,67%	B	Justificar	
7	Italpisos	47,00	78,33%	B	Justificar	Injustificado
9	Teka	40,00	66,67%	B	Justificar	Injustificado
10	Proceplas S.A.	42,00	70,00%	B	Justificar	Injustificado

EJ.02.1.2**2/2**

**“SU FERRETERO”
 PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
 ANÁLISIS DE PROVEEDORES
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

Calificación	Rangos	Determinación
A	81-100	Aceptado
B	61-80	Justificar
C	41-60	Pedir Autorización
D	21-40	Negado
E	0-20	Negado

Comentario

Según la clasificación presentada por el manual de compras de la empresa más del 70% de los proveedores debe tener calificación A y los que estén en categoría B se debe justificar la compra pero se han justificado ninguna de las compras con los proveedores tipo B.

Hallazgos	HGC.02
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Λ Indagado
	Ω Tomado del sistema de la empresa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	6-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	14-01-2011

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
ANÁLISIS ENTRE LAS COMPRAS Y LOS INVENTARIOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

N°	Proveedores Ω	Montos Compras Ω	Inventarios Promedio Ω	Observaciones
1	Adelca	\$ 1.081.230,00	\$ 57.850,00	
2	Lafarge	\$ 415.679,00	\$ 27.432,00	
4	Ferremundo	\$ 124.500,00	\$ 65.314,00	
6	Gerado Ortiz	\$ 103.050,00	\$ 87.123,00	
3	Tubasec	\$ 85.889,00	\$ 25.467,00	
8	Demaco	\$ 82.765,00	\$ 32.998,00	
5	Promesa	\$ 81.987,00	\$ 45.986,00	
7	Italpisos	\$ 60.900,00	\$ 32.675,00	
9	Teka	\$ 41.765,00	\$ 22.580,00	
10	Proceplas S.A.	\$ 40.090,00	\$ 17.900,00	
TOTAL Σ		\$ 2.117.855,00	\$ 415.325,00	

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

ANÁLISIS ENTRE LAS COMPRAS Y LOS INVENTARIOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión			
N°	Proveedores	Indices de Gestión	
		Rotación	Plazo Promedio
		Σ	Σ
		Montos de compras	Rotación
	Inventario Promedio	360	
1	Adelca	18,69023336	0,05
2	Lafarge	15,15306941	0,04
3	Ferremundo	1,906176317	0,01
4	Gerado Ortiz	1,182810509	0,00
5	Tubasec	3,372560569	0,01
6	Demaco	2,508182314	0,01
7	Promesa	1,782868699	0,00
8	Italpisos	1,863810252	0,01
9	Teka	1,849645704	0,01
10	Proceplas S.A.	2,239664804	0,01

Comentario

En el primer indicador podemos analizar la rotación que han tenido los inventarios de los productos de los proveedores, mientras que en el segundo podemos observar el número de veces que han rotado los inventarios.

Hallazgos	No existen hallazgos	
Marcas de Auditoría	Σ	Cálculos
	Ω	Tomado del sistema de la empresa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	11-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	18-01-2011

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
ANÁLISIS CAPACIDAD FÍSICA DE ALMACENAMIENTO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Lugar	Espacio Físico (m2)	Espacio Almacenamiento (m2)	Espacio ocupado por Inventarios (m2)	Espacio en almacenamiento por inventarios (%)	Espacio físico por inventarios (%)
	ϑ	ϑ	Υ	Σ	Σ
Matriz	450	415	380	91,57%	84,44%
Sucursal	320	280	260	92,86%	81,25%
Bodega	350	335	330	98,51%	94,29%
TOTAL Σ	1120	1030	970	94,17%	86,61%

Indicadores de Gestión

$$\frac{\text{Espacio Ocupado por Inventarios}}{\text{Espacio Físico}} = \frac{970}{1120}$$

$$= 0,8661 \times 100\% \Rightarrow = 86,61\%$$

Nos permite conocer en el porcentaje que están ocupando los inventarios de la empresa de la capacidad física total de la empresa.

La empresa cuenta con un tamaño considerable de capacidad física por lo que al realizar el presente indicador nos señala que el 86,61% de esta capacidad es utilizada por los inventarios, por lo que se podría considerar un manejo adecuado de los espacios.

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS
ANÁLISIS CAPACIDAD FÍSICA DE ALMACENAMIENTO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

$$\frac{\text{Espacio Ocuapado por Inventarios}}{\text{Espacio Almacenamiento}} = > \frac{970}{1030}$$

$$= 0,9417 \times 100\% => = 94,17\%$$

Nos permite conocer en el porcentaje que ocupan los inventarios de la empresa de la capacidad física de almacenamiento de la empresa.

La mayor parte de la capacidad física total de la empresa es destinada para inventarios por lo fue pertinente realizar el análisis de la cuanto de esta capacidad de almacenamiento está siendo ocupada; el indicador nos menciona que el 94,17 está siendo utilizada por lo que la empresa está perdiendo la pertinencia del almacenamiento así como la conservación de productos por un adecuado almacenamiento.

Hallazgos	HCG.03	
Marcas de Auditoría	Σ	Cálculos
	Υ	Analizado
	\wp	Información documental de la empresa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	13-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	18-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE CLIENTES POR CLASIFICACIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE LOS PRINCIPALES CLIENTES

N°	Cientes	Clasificación	Monto Otorgado Ω	Valor Cancelado Ω	Saldo ✓	Observaciones Λ
1	María Visarrea	A	\$ 21.311,95	\$ 19.713,72	\$ 1.598,23	
2	Teleavanza S.A.	B	\$ 18.955,48	\$ 18.955,48	\$ -	
3	Sr. Amilcar Carlosama	C	\$ 11.883,70	\$ 11.240,97	\$ 642,73	
4	Espinosa Jaime	D	\$ 11.175,45	\$ 10.685,00	\$ 490,45	Monto superior a la categoría del cliente
5	Armando Recalde	D	\$ 10.831,93	\$ 10.831,93	\$ -	
6	Allthek	D	\$ 7.640,85	\$ -	\$ 7.640,85	
7	Mónica Palacios	D	\$ 7.438,79	\$ 7.438,79	\$ -	
8	Angel Cifuentes	D	\$ 7.338,88	\$ 7.158,03	\$ 180,85	
9	Arturo Fuentes	E	\$ 7.335,30	\$ 7.335,30	\$ -	Monto superior a la categoría del cliente
10	Fausto Quiroz	D	\$ 5.449,03	\$ 3.929,55	\$ 1.519,48	
11	Virginia Calosama	E	\$ 5.171,88	\$ 4.256,49	\$ 915,39	Monto superior a la categoría del cliente
12	Diego Vasquez	D	\$ 5.119,40	\$ 5.119,40	\$ -	
13	María Pabon	E	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00	\$ -	
14	Piedad Ruales	E	\$ 4.793,23	\$ 4.793,23	\$ -	
15	Hugo Castillo	E	\$ 4.273,70	\$ 4.273,70	\$ -	
16	Gonzalo Pizarro	E	\$ 3.518,51	\$ 3.093,41	\$ 425,10	
17	Fabrizio Velastegui	E	\$ 3.477,17		\$ 3.477,17	
18	Dicalposs	E	\$ 3.287,11	\$ 3.287,11	\$ -	
19	Liseth Guerra	F	\$ 2.721,00	\$ 2.721,00	\$ -	Monto superior a la categoría del cliente
20	Wilson Suarez	E	\$ 2.547,84	\$ 2.547,84	\$ -	
21	Sandro Quile	E	\$ 2.426,10	\$ 2.426,10	\$ -	
22	Lorena Ayala	E	\$ 2.375,43	\$ 2.375,43	\$ -	
23	Aida Cazar	E	\$ 2.188,70	\$ 2.188,70	\$ -	
24	Consorcio Tecnohidrobo	F	\$ 2.008,22	\$ 2.008,22	\$ -	Monto superior a la categoría del cliente
25	Patricio Ceron	E	\$ 1.911,05	\$ 1.911,05	\$ -	
26	María Melo	E	\$ 1.864,00	\$ 1.864,00	\$ -	
27	Olga Perugachi	E	\$ 1.796,74	\$ 1.796,74	\$ -	
28	Germania Rivera	E	\$ 1.749,00	\$ 1.749,00	\$ -	
29	Armando Benitez	E	\$ 1.651,42	\$ 1.651,42	\$ -	
30	Marcelo Pulles	E	\$ 1.564,56	\$ 1.564,56	\$ -	
31	Pedro Padilla	E	\$ 1.422,80	\$ 1.422,80	\$ -	
32	Almeida Edgar	E	\$ 1.230,95	\$ 1.230,95	\$ -	
TOTAL Σ			\$ 171.330,17	\$ 154.439,92	\$ 16.890,25	

“SU FERRETERO”

EJ.02.2.1

2/3

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
ANÁLISIS DE CLIENTES POR CLASIFICACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Calificación Ω	Rangos Ω	Autorización De Crédito Ω
A	20,001- adelante	Gerente General
B	15,001-20,000	Gerente General
C	10,001-15,000	Contador/Gerente
D	5,001-10,000	Auxiliar Contable
E	1,001-5,000	Auxiliar Contable
F	501-1,000	Cajera
G	1-500	Cajera

Indicadores de Gestión

$$\frac{\text{Valor cancelado}}{\text{Monto Otorgado}} = \frac{154,439,92}{171,330,17}$$

$$(0,9014) \times 100\% = 90,14\%$$

Nos muestra el porcentaje en el cual la empresa ha podido recuperar o recaudar por concepto de los créditos otorgados a los clientes de la empresa.

La empresa tiene buenos clientes ya que esto se ve reflejado en el porcentaje del 90,14% de recuperación de su cartera de clientes lo que le permite a la empresa realizar ventas a crédito con confianza.

$$\frac{\text{Saldos}}{\text{Monto Otorgado}} = \frac{16,890,25}{171,330,17}$$

$$(0,0986) \times 100\% = 9,86\%$$

Nos permite identificar en que porcentaje la empresa a la fecha de análisis tiene cuentas que no han sido canceladas por sus clientes.

La empresa tiene un bajo porcentaje que no ha cubierto sus responsabilidades con la empresa respecto a los montos otorgados como créditos, por lo que al ser este del 9,86% es bajo por lo que la empresa debe considerar a esos clientes con la finalidad de poner énfasis en su recaudación y posterior análisis para otorgar créditos a estos clientes.

EJ.02.2.1

3/3

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
ANÁLISIS DE CLIENTES POR CLASIFICACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Hallazgos	HGV.01	
Marcas de Auditoría	Σ	Cálculos
	Λ	Indagado
	\wp	Información documental de la empresa
	✓	Comprobado
	Ω	Tomado del sistema de la empresa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	17-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	20-01-2011

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y DISMINUCIÓN EN BODEGA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE PRODUCTOS

N°	Productos	Saldos de Mayores	Kardex	Diferencias	Observaciones
		31 Dic 2010			
		Ω	ϑ	Σ	Υ
1	Hierro Adelca (12*12m)	39.520,00	39.520,00	0,00	
2	Cemento Selva alegre	65.100,00	63.900,00	-1.200,00	En el sistema no se debito una venta con Factura 345-002
3	Llave lavabo capri FV	18.302,71	18.302,71	0,00	
4	Hoja eurolit 2,40*0,92	5.383,56	6.381,56	998,00	Kardex de la compra con fecha 7 de Dic-2010
5	Ceramica Itaipos damasco beige 42,5*42,5	37.411,20	37.411,20	0,00	
6	Inodoros Edesa Cacique blanco	15.565,44	15.565,44	0,00	
7	Inodoros FV Rroma blanco	26.252,16	26.252,16	0,00	
8	Alambre solido 12 cablec	4.641,60	4.641,60	0,00	
9	Taladro iskraperles tp6r	25.485,84	25.485,84	0,00	
10	Cocina teka gas inoxidable Es/60 4 quemadores	5.832,25	5.832,25	0,00	
11	Maguera 1/2 " 90psi	5.148,00	5.148,00	0,00	
12	Tubo plastigama 2"	2.372,91	2.372,91	0,00	
13	Motor weg 2hp 110-220w baja revolución	12.723,84	12.723,84	0,00	
14	Compresor rong long 1/2 hp r105-36	104.731,65	103.053,65	-1.678,00	Se descargo del Kardex la venta de dos compresores pero no son de las mismas características
15	Chapa baodel de dormitorio	2.850,40	2.850,40	0,00	
TOTAL Σ		371.321,56	369.441,56	-1.880,00	

Comentario

Analizado la información entre el sistema y los kardex de las bodegas se han podido identificar diferencias ya sea por errores humanos o mal entendidos o confusiones en el manejo de los dos sistemas de control de inventarios, por lo que la empresa debe considerar estos errores con la finalidad de disminuir el riesgo de errores en los registros.

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y DISMINUCIÓN EN BODEGA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión	
$\frac{\text{Número de diferencias}}{\text{Número de elementos analizados}} = > \frac{3}{15}$ $(0,2) \times 100\% = 20,00\%$	
<p>Nos indica el porcentaje de ineficiencia entre los registros en el sistema y los kardex de la empresa.</p> <p>De los productos analizados y sus registros se pudo comprobar que el 20% de estos presentan diferencias.</p>	
Hallazgos	HGV.02
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Ω Tomado del sistema de la empresa
	ϑ Información documental de la empresa
	Υ Analizado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	19-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	24-01-2011

EJ.02.2.3**1/2****“SU FERRETERO”****PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS****ANÁLISIS DE VENTAS ENTRE MATRIZ Y SUCURSAL****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****DETALLE DE VENTAS ENTRE ALMACENES**

Almacen	VENTAS (Dólares) Ω	Porcentaje Σ
Matriz	1.305.897,25	56,84%
Sucursal	991.539,20	43,16%
TOTAL	2297436,45	100,00%

N°	Producto	Matriz Ω	Sucursal Ω	Total Σ	Participación Matriz Σ	Participación Sucursal Σ
1	Hierro Adelca (12*12m)	145.897,23	218.754,69	364.651,92	40,01%	59,99%
2	Cemento Selva alegre	198.432,40	114.900,00	313.332,40	63,33%	36,67%
4	Llave lavabo capri FV	22.890,36	18.888,36	41.778,72	54,79%	45,21%
6	Hoja eurolit 2,40*0,92	14.900,00	5.624,00	20.524,00	72,60%	27,40%
3	Ceramica Italpisos damasco beige 42,5*42,5	32.789,06	64.874,23	97.663,29	33,57%	66,43%
8	Inodoros Edesa Cacique blanco	36.873,04	22.863,22	59.736,26	61,73%	38,27%
5	Inodoros FV Roma blanco	48.965,00	32.763,54	81.728,54	59,91%	40,09%
7	Alambre solido 12 cablec	14.965,90	17.425,65	32.391,55	46,20%	53,80%
9	Taladro iskraperles tp6r	65.876,43	34.743,99	100.620,42	65,47%	34,53%
10	Cocina teka gas inoxidable Es/60 4 quemadores	12.976,45	0,00	12.976,45	100%	0%

EJ.02.2.3

2/2

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE VENTAS ENTRE MATRIZ Y SUCURSAL

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión	
Matriz	Sucursal
<p><i>Número de productos más vendidos</i></p> $\frac{\text{Número de elementos vendidos}}{\text{Número de elementos analizados}} = \frac{7}{10}$ <p>(0,7) × 100% = 70,00%</p> <p>Nos indica porcentualmente los productos que se venden más en un determinado local.</p> <p>La matriz de los 10 productos analizados el 70% de estos son vendidos en mayor cantidad en este local esto se debe a su mayor capacidad de ventas y operativa.</p>	<p><i>Número de productos más vendidos</i></p> $\frac{\text{Número de elementos vendidos}}{\text{Número de elementos analizados}} = \frac{3}{10}$ <p>(0,3) × 100% = 30,00%</p> <p>Nos indica porcentualmente los productos que se venden más en un determinado local.</p> <p>En la sucursal el 30% de los productos analizados son vendidos en mayor cantidad en este local, respecto a estos se debe a que existe mayor número de inventarios en la sucursal del hierro, cerámica y alambre sólido por lo que las ventas son superiores a las de matriz.</p>
Hallazgos	No hay hallazgos
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Ω Tomado del sistema de la empresa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	19-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	25-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

COMPARACIÓN DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA 1

N°	Productos	Costo de Ventas Ω	Precio 1 Ω	Utilidad Σ	Precio Competencia 1 Λ	Diferencia (%) Δ
1	Hierro Adelca (12*12m)	9,42	9,88	4,88%	10,55	-6,78%
2	Cemento Selva alegre	5,59	6,39	14,31%	6,45	-0,94%
3	Llave lavabo capri FV	6,88	7,13	3,63%	7,92	-11,08%
4	Hoja eurolit 2,40*0,92	9,02	9,86	9,31%	9,86	0,00%
5	Ceramica Italpiso damasco beige 42,5*42,5	7,14	8,66	21,29%	7,74	10,62%
6	Inodoros Edesa Cacique blanco	40,49	58,08	43,44%	47,7	17,87%
7	Inodoros FV Roma blanco	48,48	58,08	19,80%	69,67	-19,96%
8	Alambre solido 12 cablec	0,29	0,48	65,52%	0,38	20,83%
9	Taladro iskraperles tp6r	39,15	55,89	42,76%	65,46	-17,12%
10	Cocina teka gas inoxidable Es/60 4 quemadores	179,46	233,29	30,00%	275,65	-18,16%
11	Maguera 1/2 " 90psi	0,1854	0,22	18,66%	0,22	0,00%
12	Tubo plastigama 2"	4,05	4,37	7,90%	4,92	-12,59%
13	Motor weg 2hp 110-220w baja revolución	121,65	135,36	11,27%	196,72	-45,33%
14	Compresor rong long 1/2 hp r105-36	229,97	303,57	32,00%	339,63	-11,88%
15	Chapa baodel de dormitorio	4,24	5,09	20,05%	4,74	6,88%

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

COMPARACIÓN DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA 2

N°	Productos	Costo de Ventas Ω	Precio 1 Ω	Utilidad Σ	Precio Competencia 2 Λ	Diferencia (%) Δ
1	Hierro Adelca (12*12m)	9,42	9,88	4,88%	11,04	-11,74%
2	Cemento Selva alegre	5,59	6,39	14,31%	6,62	-3,60%
3	Llave lavabo capri FV	6,88	7,13	3,63%	7,02	1,54%
4	Hoja eurolit 2,40*0,92	9,02	9,86	9,31%	9,96	-1,01%
5	Ceramica Italpisos damasco beige 42,5*42,5	7,14	8,66	21,29%	8,24	4,85%
6	Inodoros Edesa Cacique blanco	40,49	58,08	43,44%	45,6	21,49%
7	Inodoros FV Rroma blanco	48,48	58,08	19,80%	59	-1,58%
8	Alambre solido 12 cablec	0,29	0,48	65,52%	0,48	0,00%
9	Taladro iskraperles tp6r	39,15	55,89	42,76%	65,95	-18,00%
10	Cocina teka gas inoxidable Es/60 4 quemadores	179,46	233,29	30,00%	325,05	-39,33%
11	Maguera 1/2 " 90psi	0,1854	0,22	18,66%	0,22	0,00%
12	Tubo plastigama 2"	4,05	4,37	7,90%	4,36	0,23%
13	Motor weg 2hp 110-220w baja revolución	121,65	135,36	11,27%	142	-4,91%
14	Compresor rong long 1/2 hp r105-36	229,97	303,57	32,00%	319,25	-5,17%
15	Chapa baodel de dormitorio	4,24	5,09	20,05%	5,09	0,00%

Comentario

Después de la investigación realizada se puede observar que en los dos casos la cerámica italpisos damasco beige y Inodoros Edesa cacique blanco los productos que son más caros que la competencia, por lo que se recomienda hacer una revisión del costo de ventas o de la utilidad establecida por la empresa a fin de buscar competitividad frente a la empresa, respecto a los demás artículos se puede establecer que no son diferencias significativas, sin embargo se los debe tomar en cuenta a fin de ser posible establecer acciones para buscar tener los mejores precios del mercado.

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión	
Competencia 1	
$\frac{\# \text{ de productos más baratos}}{\# \text{ Productos}} = \frac{9}{15} =$ <p style="text-align: center;">(0,6) × 100% = 60%</p> <p>Nos indica el porcentaje de productos que la empresa tiene precios más bajos que la competencia.</p> <p>La empresa de los productos analizados cuenta con el 60% de estos con los precios más bajos que los de su competencia 1.</p>	$\frac{\# \text{ de productos más caros}}{\# \text{ Productos}} = \frac{4}{15} =$ <p style="text-align: center;">(0,27) × 100% = 27%</p> <p>Nos indica el porcentaje de productos que la empresa tiene precios más altos que la competencia.</p> <p>La empresa de los productos analizados cuenta con el 27% de estos con los precios más altos que los de su competencia 1.</p>
Competencia 2	
$\frac{\# \text{ de productos más baratos}}{\# \text{ Productos}} = \frac{8}{15} =$ <p style="text-align: center;">(0,53) × 100% = 53%</p> <p>Nos indica el porcentaje de productos que la empresa tiene precios más bajos que la competencia.</p> <p>La empresa de los productos analizados cuenta con el 53% de estos con los precios más bajos que los de su competencia 2.</p>	$\frac{\# \text{ de productos más caros}}{\# \text{ Productos}} = \frac{4}{15} =$ <p style="text-align: center;">(0,27) × 100% = 27%</p> <p>Nos indica el porcentaje de productos que la empresa tiene precios más altos que la competencia.</p> <p>La empresa de los productos analizados cuenta con el 27% de estos con los precios más altos que los de su competencia 2.</p>
Hallazgos	No existieron hallazgos
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Ω Tomado del sistema de la empresa
	Δ Indagado
	Δ Comparado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	19-01-2011
Revisado por:	Fecha:
S.M.	25-01-2011

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS
ANÁLISIS DE RESPUESTA A RECLAMOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

DETALLE DE ASPECTOS DE RECLAMOS

Lugar	Número de Reclamos Φ	Porcentaje Σ	Aspectos										TOTAL ASPECTOS Σ	TOTAL PORCENTUAL ASPECTOS Σ
			Mala atención		Mala entrega		Deficiente transporte		Producto defectuoso		Otros			
			# Υ	% Σ	# Υ	% Σ	# Υ	% Σ	# Υ	% Σ	# Υ	% Σ		
Matriz	12	21,05%	2	8,0%	6	24,0%	9	36,0%	5	20,0%	3	12,0%	25,00	100%
Sucursal	45	78,95%	9	17,0%	13	24,5%	19	35,8%	7	13,2%	5	9,4%	53,00	100%
TOTAL Σ	57	100,00%	11	14,1%	19	24,4%	28	35,9%	12	15,4%	8	10,3%	78,00	100%

DETALLE DE RESPUESTAS A LOS ASPECTOS

Aspectos	Participación Φ	Acciones adoptadas por la administración Λ
Deficiente transporte	35,90%	No se han tomado medidas correctivas
Mala entrega	24,36%	Se implementarán más controles al momento de la entrega para evitar las entregas incompletas o de mercadería no solicitada por los clientes
Producto defectuoso	15,38%	Controles en la recepción en compras de los productos y un mejor manejo de los mismos en transporte y almacenamiento
Mala atención	14,10%	Se ha capacitado dos veces al personal en atención al cliente
Otros	10,26%	No se han tomado medidas correctivas
TOTAL Σ	100,00%	

EJ.02.2.5

2/2

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

ANÁLISIS DE RESPUESTA A RECLAMOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión	
$\frac{\# \text{ de aspectos no atendidos}}{\# \text{ total de aspectos}} = > \frac{3}{5}$ $= (0,40) \times 100\%$ $= 40\%$	
Nos indica el porcentaje de aspectos que no han sido atendidos del total.	
La empresa no ha tendido el 40% de los aspectos mencionados dentro de los reclamos realizados a la empresa.	
Hallazgos	HGV.03
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	\wp Información documental de la empresa
	Υ Analizado
	Λ Indagado
	ϕ Ligado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	21-01-2011
Revisado por:	Fecha:
S.M.	26-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN NIC's

Normas Internacionales de Contabilidad Vigentes					
N° NIC	Norma	Cumplimiento			Observaciones Λ
		SI Υ	NO Υ	N/A Υ	
1	Presentación de EE. FF.	X			
2	Existencias	X			
7	Estados de Flujos de Efectivo		X		No se realiza, considerando que es una actividad dentro de la Gestión Financiera
8	Políticas Contables	X			
10	Sucesos Posteriores a la Fecha del Balance	X			
11	Contratos de Construcción			X	
12	Impuesto a la Renta (Impuestos Diferidos)	X			
16	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	X			
17	Arrendamiento Financiero			X	
18	Ingresos	X			
19	Beneficios de los trabajadores	X			
20	Subsidios Gubernamentales			X	
21	Efectos de las Variaciones de los Tipos de Cambio			X	
23	Costos de Financiamiento	X			
24	Revelaciones sobre Entes Vinculados.			X	
26	Presentación de Inform. sobre prestaciones de jubilación			X	
27	EE.FF. Consolidados e Individuales.			X	
28	Inversiones en Asociadas.			X	
29	Información Financiera en Economía Hiperinflacionaria.			X	
31	Participación en Negocios Conjuntos.			X	
32	Instrumentos Financieros-Revelación y Presentación.			X	
33	Utilidad por acción.			X	
34	Informes Financieros Intermedios.		X		No se realiza, considerando que es una actividad dentro de la Gestión Financiera
36	Deterioro del valor de los activos.	X			
37	Provisión, pasivos y activos contingentes.		X		No se realiza las provisiones por cuentas por cobrar
38	Activos Intangibles.		X		Registro de software contable de la empresa en en activo tangible
39	Instrumentos Financieros - Reconocimiento y Medición.			X	
40	Inversión Inmobiliaria.			X	
41	Agricultura.			X	
TOTAL Σ		10	4	15	

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Indicadores de Gestión	
$\frac{\text{Número de NICs no se da cumplimiento}}{\text{Número de NICs aplicables}} = \frac{4}{14} =$ $(0,2857) \times 100$ $= 28,57\%$	
<p>Nos indica el porcentaje de incumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad por parte de la empresa, en lo relacionado al manejo contable de la empresa.</p> <p>La empresa tiene un incumplimiento del 28,57% en lo referente al tratamiento contable de la empresa en relación a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad.</p>	
Hallazgos	HGF.01
Marcas de Auditoría	Σ Cálculos
	Δ Indagado
	Υ Analizado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	18-01-2011
Revisado por:	Fecha:
S.M.	24-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN FLUJO DE CAJA
PROYECTADO

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

La empresa no ha efectuado para el año 2010 el flujo de caja proyectado por lo que no se puede verificar el nivel de cumplimiento del mismo.

Según el organigrama funcional de la empresa y el manual de procesos el responsable de efectuar esta operación es el contador de la empresa. Δ

ANÁLISIS DE SEGURIDADES DE MANEJO DE RECURSOS

Seguridades manejo de recursos	Cumplimiento		
	SI Δ	NO Δ	N/A Δ
Caja fuerte	X		
Depósitos intactos	X		
Pagos con autorización	X		
Documentos de respaldo de transacciones	X		
Otros	X		
TOTAL Σ	5	0	0

Se realizó una revisión sobre los aspectos de seguridad de manejo de recursos y se pudo establecer el completo cumplimiento de estas medidas de seguridad por parte de la empresa

EJ.02.3.2

2/2

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

**CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN FLUJO DE CAJA
PROYECTADO**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Hallazgos	HGF.02	
Marcas de Auditoría	Δ	Indagado

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	17-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	25-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS PRESUPUESTO Y DE GASTOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

La empresa nunca ha realizado presupuesto por lo que no se puede confrontar las cifras del estado de resultados con el mismo, para verificar su cumplimiento.

Según el organigrama funcional de la empresa y el manual de procesos el responsable de efectuar esta operación es el contador de la empresa. ♦

ANÁLISIS DE GASTOS

Código	Cuenta 9	Valor Ω	Participación Relación Gastos Σ	Participación Relación Nivel 4 de cuentas Σ
5.0	GASTOS	2.394.567,96		
5.1	GASTOS OPERACIONALES	2.394.567,96	100,00%	
5.1.1	COSTOS Y GASTOS DE VENTAS	2.302.461,01	96,15%	
5.1.1.01	Costo de Ventas	2.224.555,86	92,90%	
5.1.1.02	Gastos de Ventas	77.905,15	3,25%	
5.1.1.02.04	Flete en Compras	32.323,43	1,35%	41,5%
5.1.1.02.99	Otros Gastos en Ventas	24.278,09	1,01%	31,2%
5.1.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS	67.034,17	2,80%	
5.1.2.02	Gastos de Oficina	67.034,17	2,80%	
5.1.2.02.01	Sueldos Administrativos	18.134,39	0,76%	27,05%
5.1.2.02.08	Suministros y Materiales	13.443,79	0,56%	20,06%
5.1.2.02.09	Respuestos y Mantenimiento	8.303,08	0,35%	12,39%
5.1.2.02.18	Seguros y Reaseguros	7.157,81	0,30%	10,68%
5.1.3	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	25.072,78	1,05%	
5.1.3.01	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	25.072,78	1,05%	
5.1.3.01.02	Impuestos/ contribuciones Fiscal	10.722,78	0,45%	42,77%
5.1.2.02.08	Gastos Interes Bancarios	13.994,99	0,58%	55,82%

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS PRESUPUESTO Y DE GASTOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Dentro del presente análisis se puede determinar:

- ✓ Los otros gastos en ventas tiene monto elevado llegando a tener una participación del 1, 01% respecto a los gastos y del 31,2% respecto a los gastos de ventas, por lo que se recomienda mantener un mejor manejo y controles sobre los rubros que están permitiendo que este gasto sea significativo.
- ✓ En lo correspondiente a los gastos por suministros y materiales se realizar un análisis de la forma de disminuir el consumo de los materiales de la empresa así como sus suministros sin que se llegue a perder eficiencia en la operatividad de la empresa.
- ✓ Los gastos por repuesto y mantenimiento es considerable por lo que se debe realizar los mantenimientos a tiempo de forma que estos tengan un mayor valor y así evitar incurrir en gastos de repuestos.

Hallazgos	HGF.03	
Marcas de Auditoría	Σ	Cálculos
	Ω	Tomado del sistema de la empresa
	9	Información documental de la empresa
	◆	Nota explicativa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	17-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	25-01-2011

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS CUMPLIMIENTO FISCAL

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

EJ.02.3.4

1/2

DETALLE DE VALORES PAGADOS Y DECLARADOS

Mes	Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado ϑ	Mayor Impuesto al Valor Agregado Ω	Diferencias Σ	Declaraciones de Retenciones en la fuente ϑ	Mayor de Retenciones en la fuente Ω	Diferencias Σ
Enero	1.517,81	1.517,81	0,00	1.496,03	1.496,03	0,00
Febrero	334,87	334,87	0,00	1.892,15	1.892,15	0,00
Marzo	266,17	266,17	0,00	1.437,47	1.437,47	0,00
Abril	449,13	449,13	0,00	1.943,20	1.943,20	0,00
Mayo	1.741,39	1.741,39	0,00	1.677,65	1.677,65	0,00
Junio	533,74	533,74	0,00	1.622,19	1.622,19	0,00
Julio	799,17	799,17	0,00	1.636,36	1.636,36	0,00
Agosto	2.135,19	2.135,19	0,00	1.875,88	1.875,88	0,00
Septiembre	774,25	774,25	0,00	1.768,81	1.768,81	0,00
Octubre	278,06	278,06	0,00	1.828,16	1.828,16	0,00
Noviembre	3.216,10	3.216,10	0,00	2.772,04	2.772,04	0,00
Diciembre	624,83	624,83	0,00	2.449,24	2.449,24	0,00
TOTAL Σ	12.670,71	12.670,71	0,00	22.399,18	22.399,18	0,00

En ninguno de los meses tanto de declaración de Impuesto al Valor Agregado, así como en las declaraciones de las Retenciones en la Fuente se incurrió al pago de multas e interés, debido al oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias. ♦

Indicadores de Gestión
<p><i>Valores de declaración(IVA) – Valores mayores (IVA)</i> = 12670,71- 12670,71 = 0,00</p>
<p>Nos muestra el valor por los cuales existen diferencias entre los mayores del IVA y con las declaraciones efectuadas cada mes.</p>
<p>La empresa no muestra ninguna diferencia monetaria entre los valores cancelados y los registrados en el sistema de la empresa por concepto de IVA.</p>

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA
ANÁLISIS CUMPLIMIENTO FISCAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

EJ.02.3.4

2/2

Valores de declaración(RF) – Valores mayores (RF)
 =22399,18-22399,18
 = 0,00

Nos muestra el valor por los cuales existen diferencias entre los mayores de Retenciones en la Fuente y con las declaraciones efectuadas cada mes.

La empresa no muestra ninguna diferencia monetaria entre los valores cancelados y los registrados en el sistema de la empresa por concepto de Retenciones en la Fuente.

Hallazgos	No existen hallazgos	
Marcas de Auditoría	Σ	Cálculos
	Ω	Tomado del sistema de la empresa
	9	Información documental de la empresa
	♦	Nota explicativa

Elaborado por:	Fecha:
L.A.	19-01-2011
Revisado por:	Fecha
S.M.	27-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS****HALLAZGO EN ANÁLISIS DEL DETALLE DE COMPRAS Y
DEVOLUCIONES****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

Se encontró una diferencia en más en la comprobación de los montos registrados por compras con los valores cancelados.

b) Criterio

Según el Manual de Procesos en lo que respecta al subcomponente de tesorería en el proceso de gestión financiera establece que se debe verificar la documentación pertinente para el oportuno pago a los proveedores, por lo que se debe verificar si la cancelación ya fue efectuada para evitar incumplimientos o duplicar la cancelación de los montos comprados por la empresa.

c) Causa

Esta diferencia se debió a la falta de comunicación entre la auxiliar contable y la gerente de la matriz ya que por negligencia de la primera, volvió a cancelar la factura N°123-003 con fecha 30 de julio de 2010 por un monto de \$55,000 a la empresa Gerardo Ortiz S.A., cuando esta ya había sido cancelada por parte de la Administradora Matriz el día anterior al permiso médico concedido por parte de la empresa.

d) Efecto

La empresa no pudo utilizar los \$55,000 como capital de trabajo durante 28 días por lo que se produce una pérdida del valor del dinero en el tiempo que la empresa no pudo disponer de estos recursos.

HGC.01

2/2

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS

**HALLAZGO EN ANÁLISIS DEL DETALLE DE COMPRAS Y
DEVOLUCIONES**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conclusión:

La empresa no realiza suficientes controles para evitar la existencia de duplicación de pagos a proveedores, ni se realiza una adecuada comunicación entre los empleados encargados de la realización de la cancelación a proveedores y los alternos cuando estos deben suplir a los responsables de esta actividad.

Recomendaciones:

A la Administradora Matriz “Su Ferretero”

Verificar en una lista de pagos de proveedores tanto en el sistema como en físico, así como revisar pagos efectuados anteriormente con la finalidad de evitar la duplicación de los valores cancelados y así la empresa pueda disponer de este dinero para su capital de trabajo.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	23-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	27-01-2011

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS
HALLAZGO EN ANÁLISIS DE PROVEEDORES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

a) Condición

La empresa cuenta con menos del 70% de proveedores con calificación A; además no se ha justificado las compras realizadas a cinco proveedores tipo B.

b) Criterio

En el literal 2.1 Disposiciones Generales del capítulo 2 del manual de compras de la empresa se menciona que la empresa deberá contar con más del 70% de proveedores con clasificación A; además en el literal 2.6 sobre Clasificación de Proveedores, se establece los rangos y calificación a los mismos y su respectivas acciones a efectuar antes de realizar la compra dependiendo de su calificación por lo que para los proveedores tipo B se debe presentar los justificativos a gerencia general de su selección.

c) Causa

Por falta de conocimiento de la norma por parte de los gerentes de matriz y sucursal así como inadvertencia por parte de la gerencia general de los potenciales beneficios de cumplir con la norma.

d) Efecto

Incumplimiento a la disposiciones establecidas en la norma así como el inadecuado manejo de selección de proveedores y sus posterior aceptación; y controles posteriores ineficientes por parte del gerente general, incide en que la empresa no cumpla con tener más del 70% de proveedores tipo A y que no se justifique la compra a cinco proveedores tipo B, por compras valoras en \$ 33 898,50 en los que la empresa pudo no haber aprovechado el máximo ya que los proveedores no eran los más adecuados.

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS
HALLAZGO EN ANÁLISIS DE PROVEEDORES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

HGC.02
2/2

Conclusión:

La empresa no efectúa controles posteriores oportunos para el cumplimiento de las disposiciones de contar con más del 70% de proveedores tipo A y sobre las acciones para cada tipo de proveedores dependiendo de su clasificación, lo que genera incumplimiento y falta de eficiencia en lo que respecta a la manejo de selección y posterior aceptación de compras a los proveedores.

Recomendaciones:

Al Gerente General de “Su Ferretero”

Promover el cumplimiento de las disposiciones establecidas dentro del manual de la empresa y mejorar los controles posteriores en lo que respecta a la aceptación de compras por tipo de proveedores y las acciones a realizar según el tipo de calificación de cada uno.

Aplicar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones señaladas dentro del manual de compras de la empresa, con la finalidad de evitar ineficiencias y evitar consecuencias por el mal manejo de proveedores para tener problemas posteriores por conceptos de calidad, precios, facilidades de pagos, garantías y otros aspectos por la mala selección de proveedores.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	24-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	27-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE CAPACIDAD FÍSICA DE
ALMACENAMIENTO****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

La empresa está ocupando el 86,61% del total del espacio físico disponible por la empresa para almacenamiento, y el 94,17% del espacio destinado para almacenamiento de inventarios.

b) Criterio

La empresa debe contar con un adecuado espacio para almacenamiento el mismo que se considera que con los inventarios que cuenta debería ocupar un 85% del espacio de inventarios de forma que le permita mantener un almacenamiento pertinente para mantener la calidad de los productos, además de contar con un 15% para posibles aumentos de inventarios que pueden ser ocasionados por crecimiento de la empresa o por eventos poco frecuentes de las actividades de la empresa.

c) Causa

Debido a la falta de planificación por parte de los responsables de bodega y los gerentes de matriz y sucursal, así como inadvertencia de los beneficios potenciales a la gerencia general de emprender medidas correctivas para la ampliación o restructuración de los espacios de inventarios.

d) Efecto

Uso ineficiente de los recursos materiales, pérdida de ingresos potenciales debido a no contar con el suficiente volumen de inventarios por el actual crecimiento de la empresa, pérdidas monetarias debido a daños en la mercadería por la inadecuado almacenamiento de los productos de la empresa por montos de \$4000 a \$6000.

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN COMPRAS
HALLAZGO EN ANÁLISIS DE CAPACIDAD FÍSICA DE
ALMACENAMIENTO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conclusión:

La empresa cuenta con una gran infraestructura en la bodega y en sus dos almacenes, sin embargo el vertiginoso crecimiento de la misma ha generado que el espacio de almacenamiento de inventarios este por llegar al 100% de su capacidad lo que genera daños en las mercaderías y perdidas en ventas de grandes volúmenes.

Recomendaciones:

A la Administradora Matriz de “Su Ferretero”

Realizar una reestructuración del espacio disponible para inventarios en los casos que sea posible para un mejor almacenamiento de la mercadería.

Al Gerente General y Administrador Sucursal de “Su Ferretero”

Realizar un estudio de factibilidad de ampliación en la matriz para construir el tercer piso del almacén o adaptar la terraza de la misma; así como en la sucursal utilizar gran parte de la edificación que es de propiedad de la empresa y que se encuentra en alquiler y en la bodega construir el tercer piso de ser necesario para albergar mayor cantidad de inventario.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	24-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	27-01-2011

"SU FERRETERO"

PROCESO DE GESTIÓN VENTAS

HALLAZGO EN ANÁLISIS DE CLIENTES POR CLASIFICACIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

a) Condición

Se otorgó créditos a cinco clientes que por su calificación no podían acceder a esos montos de crédito de los cuales, un cliente con calificación D se le otorgó un crédito de \$11.883,70 cuando su monto máximo era de \$10.000,00; a dos personas con de calificación E se les otorgó créditos por \$7.335,30 y \$5.171,88 respectivamente siendo su cupo máximo de \$5.000,00; y a dos clientes con calificación F se les otorgó créditos por \$2.721,00 y \$2.008,22 cuando su monto máximo de crédito tenía que ser de \$1.000,00. Todos estos créditos presentan la debida autorización.

b) Criterio

Por disposiciones del gerente general los clientes se les otorgan una calificación según su historia y aspectos relacionados con crédito por lo que se ha establecido los siguientes parámetros:

Calificación	Rangos	Autorización
A	20,001- adelante	Gerente General
B	15,001-20,000	Gerente General
C	10,001-15,000	Contador/Gerente
D	5,001-10,000	Auxiliar Contable
E	1,001-5,000	Auxiliar Contable
F	501-1,000	Cajera
G	1-500	Cajera

Por lo que se debe dar cumplimiento tanto con los montos superiores así como las autorizaciones.

c) Causa

Inobservancia en las autorizaciones por parte de la auxiliar contable y la cajera 1, 2 y 3; además de una inadecuada supervisión de los créditos otorgados a los diferentes clientes según su calificación.

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN VENTAS

HGV.01
2/2

HALLAZGO EN ANÁLISIS DE CLIENTES POR CLASIFICACIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

d) Efecto

Inobservancia a las disposiciones establecidas por el gerente general, ineffectividad en la otorgación de créditos superiores de cinco personas que por sus características no podían acceder a esos montos y aumento del riesgo de incumplimiento de pago por parte de los clientes en análisis por lo que la empresa puso en riesgo \$7120,10 que es el excedente de crédito que se otorgó.

Conclusión:

En la empresa se ha dado incumplimiento a las disposiciones para créditos a clientes por parte de las personas responsables de otorgar las correspondientes autorizaciones, por lo que se aumentado el riesgo de falta de pago de estos clientes.

Recomendación:

A la Administradora Matriz y el Administrador Sucursal de “Su Ferretero”

Realizar controles concurrentes y posteriores a los responsables de las autorizaciones efectuadas para cada tipo de cliente y determinar sanciones por el incumplimiento de los mismos.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	25-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	28-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN VENTAS****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y DISMINUCIÓN EN BODEGA****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

En el cruce de saldos de mayores al 31 de diciembre de 2010 con los kardex, se determinó una diferencia en más en el saldo del mayor por U\$S 1.200,00 en lo que respecta a cemento selva alegre, en los saldos del producto hoja eurolit 2,40 * 0,92 se observó una diferencia en menos por \$998,00; en kardex del producto de compresores rong long ½ hp rl 05-36 se evidenció una diferencia en menos de \$1678,00.

b) Criterio

Las prácticas contables señalan que debe existir igualdad entre los valores y cantidades tanto en los mayores como en los kardex de la empresa para llevar un adecuado control de los inventarios y evitar pérdidas para la empresa.

c) Causa

Las causas se las atribuye a errores por parte de las personas que llevan los registros. La diferencia en el saldo del cemento selva alegre se debió a que no se debitó en el sistema la venta de la factura N° 345-002 del 22 de diciembre de 2010 por 188 quintales. Respecto a la diferencia a las hojas de eurolit 2,40*0,92 en el sistema no se registro la compra con fecha 22 de noviembre de 2010 con factura N°7643-001 por 100 unidades del producto. En lo correspondiente a la diferencia en el kardex de los compresores rong long ½ hp rl 05-36 se debió a que en el kardex se descargo la venta de 2 compresores de la factura N°278-001 con fecha 6 de noviembre de 2010, cuando la venta fue por 2 compresores rong long de 1 ½ hp rl 05-38.

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN VENTAS

HGV.02

2/2

HALLAZGO EN ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y DISMINUCIÓN EN BODEGA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

d) Efecto

Inconsistencia entre los saldos de los mayores de los productos y los kardex, generando desconocimiento del real en inventario por un monto de \$ 3,876.00. Esta información ocasiona duda en el manejo del inventario físico y no permite la adecuada toma de decisiones.

Conclusión:

En la empresa no existe consistencia entre los saldos de los mayores de algunos productos y sus kardex, siendo las diferencias por errores humanos por parte de los responsables del ingreso de la información en cada uno de los casos analizados lo que genera diferencias en los saldos de las dos fuentes de información.

Recomendación:

Al Contador de “Su Ferretero”

Realizar controles posteriores más frecuentes a los saldos de los mayores y los del kardex mediante confrontaciones, tomas físicas y análisis de las causas que origina las diferencias para realizar correcciones pertinentes y mantener información real en las dos fuentes de información con el objetivo de posibles pérdidas económicas para la empresa, y promover en los responsables mayor cuidado en el ingreso de información tanto de compras como de ventas.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	26-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	28-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN VENTAS****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE RESPUESTA A RECLAMOS****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

Realizado el análisis de los principales aspectos que reclamaban los clientes a la empresa, se pudo establecer que son la mala atención, ineficiente entrega, deficiente transporte, producto defectuoso y otros. Sobre algunos de estos aspectos no ha tomado medidas correctivas la administración.

b) Criterio

La empresa ha fijado sus principales pilares de trabajo y crecimiento en lo que respecta a mantener una buena atención al cliente, adecuado servicio, mantener precios competitivos, por lo que se debe mitigar aspectos como el deficiente transporte y otros ligados con la naturaleza de la empresa.

c) Causa

La gerencia no ha dado la importancia de caso y tomado decisiones que solucionen los problemas del transporte deficiente. Además éste se genera por la falta de recurso humano en lo que respecta a un replazo para el chofer del camión y falta de supervisión de cumplimiento de tiempos de entrega establecidos en las hojas de ruta.

d) Efecto

Ineficiente uso de los recursos materiales y humanos como el camión el trabajo del chofer por incurrir en gastos inadecuados de transporte por montos de \$2,200.00 por falta de cumplimiento de las hojas de ruta, además perdida de ventas potenciales por no aplicar medidas correctivas a los problemas, produciendo pérdida de credibilidad en los clientes.

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN VENTAS

HGV.03

2/2

HALLAZGO EN ANÁLISIS DE RESPUESTA A RECLAMOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conclusión:

La empresa ha tenido reclamos en lo que respecta a aspectos de mala atención, mala entrega, productos defectuosos, deficiente transporte, entre otros, la organización no ha empleado medidas correctivas para disminuir los reclamos, por lo que se estaría perdiendo los principios básicos de la empresa de brindar una adecuada atención y satisfacción al cliente; los problemas se ocasionan por descuido y falta de controles en lo correspondiente a un adecuado servicio de transporte por lo que la empresa está incurriendo en gastos inadecuados, pérdida de credibilidad y ventas potenciales.

Recomendaciones:

A la Administradora Matriz de “Su Ferretero”

Realizar controles al cumplimiento de las hojas de ruta por parte del chofer de la empresa y buscar mecanismos que optimicen los gastos que realiza la empresa por concepto de prestar el servicio de transporte.

Al Gerente General de “Su Ferretero”

Contratar una persona que pueda suplantar al chofer del camión en su ausencia o generar mayor estabilidad así como responsabilidad en la persona que mantiene este cargo dentro de la empresa.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	26-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	28-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

Dentro del análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad por parte de la empresa se observó que no realiza los estados de flujo de efectivo, informes financieros intermedios, así como provisiones de cuentas incobrables; adicional que los activos intangibles no se encuentran registrados correctamente dentro del balance general.

b) Criterio

El párrafo 4 de la NIC 7 señala “El estado de flujo de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar.” Así como en el párrafo 5 menciona “Con frecuencia, la información histórica sobre flujos de efectivo se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros. Es también útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros...”

En lo concerniente a la NIC 34 sobre Informes Financieros Intermedios, el alcance de la Norma menciona “En esta Norma no se establece qué empresas deben ser obligadas a publicar estados financieros intermedios, ni tampoco la frecuencia con la que deben hacerlo ni cuánto tiempo debe transcurrir desde el final del período intermedio hasta la aparición de la información intermedia.”

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

Además menciona que “Esta Norma es de aplicación tanto si la empresa es obligada a publicar este tipo de información, como si ella misma decide publicar información financiera intermedia siguiendo las Normas Internacionales de Contabilidad.”. Hay que considerar que dentro de las actividades señaladas dentro del subcomponente de contabilidad se establece la realización y posterior presentación para su respectivo análisis de informes financieros intermedios con corte al 30 de junio de cada año.

Como criterio sobre las provisiones se menciona en la NIC 37 en lo referente a las circunstancias en las que se debe crear las provisiones cuando “es probable (es decir, existe mayor posibilidad de que se presente que de lo contrario) que la empresa tenga que desprenderse de recursos que comporten beneficios económicos, para cancelar la obligación” además “las provisiones deben ser objeto de revisión en cada fecha del balance, y ajustadas consiguientemente para reflejar en cada momento la mejor estimación disponible.”; se hace referencia también a que “La provisión debe ser utilizada para cubrir únicamente los desembolsos para los que fue originalmente reconocida.”

Respecto a la NIC 38 sobre el tratamiento de los activos intangibles menciona “Con frecuencia, las empresas emplean recursos, o incurren en pasivos, por la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles tales como conocimiento científico o tecnológico, diseño o implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, licencias o concesiones, propiedad intelectual, conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales). Otros ejemplos comunes de partidas que están comprendidas en esta amplia denominación son los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, las películas, las listas de clientes, los derechos a recibir intereses hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, las relaciones con clientes o suministradores, la lealtad de los clientes, las

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA****HALLAZGO EN ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

cuotas de mercado y los derechos comerciales.”; además se establece que “cuando los programas informáticos no constituyan parte integrante del equipo, serán tratados como activos intangibles.”

c) Causa

En los tres primeros casos se debe a descuido y falta de cumplimiento de las actividades establecidas dentro del manual de procesos de la empresa así como la no realización de todas las responsabilidades adquiridas por parte del contador, y la falta de recurso humano para poder dar cumplimiento todas las actividades contables de la empresa. En lo que respecta a los activos intangibles se atribuye a la falta de conocimiento y capacitación por parte del contador para el registro de este tipo de cuentas.

d) Efecto

La empresa no puede contar con información pertinente y oportuna así como realizar controles de mayor profundidad debido a la carencia de la realización de los estados de flujo de efectivo, los informes financieros intermedios, junto a esto, no se está reflejando la realidad del valor en cuentas por cobrar ya que no se realiza provisiones de las mismas, y el mal registro de la cuenta de activos intangibles dentro del balance general produce falta de uniformidad y de estructuración de la información dentro de los estados financieros. Lo que produce un incumplimiento de la aplicación de las NIC’s en un 28,57%.

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

HALLAZGO EN ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE ESTADOS
FINANCIEROS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conclusión:

La empresa no da cumplimiento a las Normas Internacionales de Contabilidad a la realiza estados de flujo de efectivo, informes financieros intermedios, así como provisiones de cuentas incobrables, además que los activos intangibles no se encuentran registrados correctamente dentro del balance general de la empresa.

La norma menciona su importancia de la ejecución tanto de los estados de flujo de efectivo, de los informes financieros intermedios, así como señala el registro de provisiones en las circunstancias establecidas por la misma norma, el registro dentro del balance general de la empresa a los activos intangibles previo análisis de su pertinente registro.

Recomendaciones:**Al Contador de “Su Ferretero”**

Efectuar los estados de flujo de efectivo así como los informes financieros intermedios según lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad y dar cumplimiento a lo establecido en el Manual de procesos de la empresa sobre la realización de dichas actividades.

Realizar el registro contable del valor por provisión de cuentas incobrables para ello efectuar ajustes a la cuentas por cobrar según lo establecido en la NIC 37 y 10 sobre provisiones y sucesos posteriores a la fecha del balance respectivamente y lo que al respecto dispone la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Efectuar la reclasificación de la cuenta activos intangibles, software contable en la parte de otros activos dentro del balance general de la empresa según lo establecido en la NIC 38 sobre activos intangibles.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	25-01-2011
Revisado por:	Fecha:
L.C.	28-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA****HALLAZGO EN CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN FLUJO DE CAJA PROYECTADO****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

La empresa no ha dado cumplimiento a la realización de flujos de caja proyectados para el año 2010.

b) Criterio

Según lo establecido en la hoja 24 del manual de procesos dentro de la descripción de las actividades se establece la realización de los flujos de caja proyectados para cada año los mismos que deben ser elaborados por el contador en el mes de noviembre anterior al año de proyección, además dentro del organigrama funcional se determina como funciones del contador la ejecución de flujos de caja proyectados con la finalidad de realizar controles permanentes sobre las metas que desea alcanzar la empresa.

c) Causa

Incumplimiento de funciones por parte del contador general de la empresa en la realización de los flujos de caja proyectados y deficientes controles de las actividades que debe desarrollar el mismo como parte de su trabajo.

d) Efecto

Información inadecuada para la toma de decisiones por falta de datos oportunos sobre proyecciones de la empresa, así como el impedimento de realizar controles a las actividades financieras de la empresa para verificar si se están cumpliendo o no las expectativas planteadas por la empresa para el año 2010.

“SU FERRETERO”

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

HGF.02

2/2

HALLAZGO EN CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN FLUJO DE
CAJA PROYECTADO

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Conclusión:

La empresa no ha realizado los flujos de caja proyectados para el año 2010, por lo que no se ha dado cumplimiento a lo dispuesto en el manual de procesos y en las funciones establecidas para el contador dentro del organigrama funcional, lo que ocasiona que la empresa no pueda contar con el 100% de información pertinente y oportuna para la toma de decisiones relacionadas con los flujos de caja.

Recomendación:

Al Contador de “Su Ferretero”

Realizar los flujos de caja proyectados para cada año, además de controlar su realización por parte del gerente general todos meses de diciembre del año anterior al año proyectado.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	24-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	28-01-2011

“SU FERRETERO”**PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA****HALLAZGO EN ANÁLISIS PRESUPUESTO Y DE GASTOS****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010****a) Condición**

La empresa no realizó el presupuesto para el año 2010.

b) Criterio

Según las actividades definidas en el proceso de gestión financiera, subcomponente de contabilidad se estableció la realización del presupuesto anual de la empresa a cargo del contador de la empresa y el gerente general; así como esto se encuentra establecido de igual manera como una de las funciones que deben ser desarrolladas por el contador dentro del organigrama funcional de la empresa.

Además su importancia está dada dentro de la empresa ya que ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización; por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca; se cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

c) Causa

Incumplimiento de sus funciones por parte del contador de la empresa en la realización del presupuesto anual de la empresa y deficientes controles por parte de gerente general sobre las actividades que debe realizar el contador.

d) Efecto

Los controles sobre lo presupuestado y lo rubros reales de la empresa es del 0%, y no se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones.

“SU FERRETERO”
PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA
HALLAZGO EN ANÁLISIS PRESUPUESTO Y DE GASTOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

HGF.03
2/2

Conclusión:

En la empresa no se realizó el presupuesto anual para el año 2010 por lo que no se ha dado cumplimiento a lo dispuesto en el manual de procesos y en las funciones establecidas para el contador dentro del organigrama funcional, la falta del presupuesto anual es ocasionado por el incumplimiento de sus funciones por parte del contador de la empresa, lo que ocasiona que la empresa no pueda contar con información pertinente y oportuna para la toma de decisiones además que no se pueda dar la aplicación de otros controles dentro de la parte financiera de la empresa

Recomendaciones:

Al Contador de “Su Ferretero”

Realizar el presupuesto para cada año, además de controlar su realización por parte del gerente general.

Al Gerente General de “Su Ferretero”

Establecer sanciones al contador por no dar cumplimiento a sus responsabilidades y buscar mecanismos para que se pueda contar con la información valiosa que proporciona el presupuesto anual de la empresa.

Elaborado por:	Fecha:
S.M.	24-01-2011
Revisado por:	Fecha
L.C.	28-01-2011

Oficio No. LUACIG-2011-2386

Ibarra , 1 de febrero de 2011

CR.01

1/1

Ingeniero

Christian García Landeta

GERENTE GENERAL

SU FERRETERO

Ciudad.-

De mi consideración:

Con el propósito de proceder con la lectura del borrador de informe de la auditoría de gestión practicada a su prestigiosa empresa "A los Proceso de Gestión de Compras, Ventas y Financiera al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010" aceptada mediante oficio del 15 de septiembre de 2010, mucho agradeceré se sirva disponer que los funcionarios que a continuación detallo, asistan a la reunión que para tal efecto tendrá lugar el día miércoles 2 de febrero del presente año a las 15H30, en las oficinas de la firma auditora LUACIG.

Ing. Christian García

Gerente General

Sra. María Landeta

Administradora Matriz

Sr. Patricio García

Administrador Sucursal

Ing. Patricio Ayala

Contador

Es importante, señor Gerente, que los funcionarios nombrados sean convocados con la debida anticipación, a fin de que asistan en la fecha y hora señaladas.

Atentamente,



Ing. C.P.A. Luis Cifuentes

AUDITOR EXTERNO

REG. RNAE-SC-1589

SU FERRETERO
ACTA DE LECTURA DE INFORME

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2010”**

En la ciudad de Ibarra, a las 16H00 del día cuatro de febrero de 2011, en las oficinas de la empresa Su Ferretero, se procede a poner en conocimiento de los asistentes, los hallazgos más relevantes derivados de la “Auditoría de Gestión al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010”, realizada por la firma auditora LUACIC S.A. de conformidad con el oficio del 15 de septiembre 2010.

Con la presencia de los altos directivos y demás funcionarios involucrados de la empresa Su Ferretero, quienes suscriben la presente acta, se leyeron los hallazgos con sus conclusiones y recomendaciones, contenidos en el informe.

Para constancia de lo actuado, los asistentes suscriben la presente acta, en dos ejemplares de igual contenido y valor.

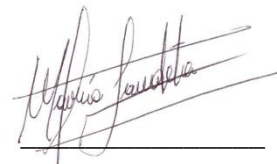
Ing. Christian García

Gerente General



Sra. María Landeta

Administradora Matriz




Sr. Patricio García

Administrador Sucursal



Ing. Patricio Ayala

Contador



Ing. Luis Antonio Cifuentes.

Jefe de Equipo de Auditoría





Informe de Auditoría de Gestión

Por el período comprendido entre el

1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

ÍNDICE

Carta de Presentación	302
CAPITULO I	303
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	303
MOTIVO DEL EXAMEN	303
OBJETIVOS DEL EXAMEN	303
Objetivo General	303
Objetivos Específicos	303
ALCANCE DEL EXAMEN	304
BASE LEGAL	304
ESTRUCTURA ORGÁNICA	304
OBJETIVOS DE LA ENTIDAD	306
Objetivo General	306
Objetivos Específicos	306
FINANCIAMIENTO	306
FUNCIONARIOS PRINCIPALES	306
CAPITULO II	307
RESULTADOS DEL EXAMEN	307
Diferencias entre los valores de compras y cancelados	307
Incumplimiento en proveedores	308
Falta de planificación en la capacidad física de almacenamiento	309
Falencias en créditos a clientes	311
Falta de consistencia en cruce de saldos de mercadería	312
Falta de atención a reclamos de clientes	313

Incumplimiento a las Normas Internacionales de Contabilidad.	315
No se efectúa flujos de caja proyectados	318
No se efectúa presupuesto en la empresa	319
SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES	320
ANEXOS	321

OFICIO CR-LCG-001-897

Ibarra, 4 de febrero de 2011

A LOS SEÑORES ADMINISTRADORES DE SU FERRETERO

Presente.

En el proceso de planificación y ejecución de nuestra auditoría de gestión aplicada a los proceso de la empresa “Su Ferretero”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, hemos analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en los procesos de gestión de compras, ventas y financiera, hemos revisado el control interno de la empresa, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de los mencionados.

Incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos operativos y administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual ponemos a su consideración nuestras respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la organización y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente,



Ing. Luis Antonio Cifuentes

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SU FERRETERO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada a la empresa “Su Ferretero” a los procesos de gestión de compras, ventas y financiera, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, se realizó con el objetivo de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión de los procesos anteriormente mencionados.

La Auditoría de Gestión se inicio con el contrato de auditoría de fecha 30 de septiembre de 2010, legalidad por la firma auditora y la empresa.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de compras, ventas y financiera de la empresa “Su Ferretero”, para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, proporcionando a la Administración un informe con conclusiones y recomendaciones que fortalezcan la gestión de los procesos antes mencionados.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una evaluación a la estructura de control interno a la empresa.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización de recursos humanos, financieros y materiales.
- ✓ Determinar la efectividad de los procesos de gestión de compras, ventas y financiera dentro de la empresa.

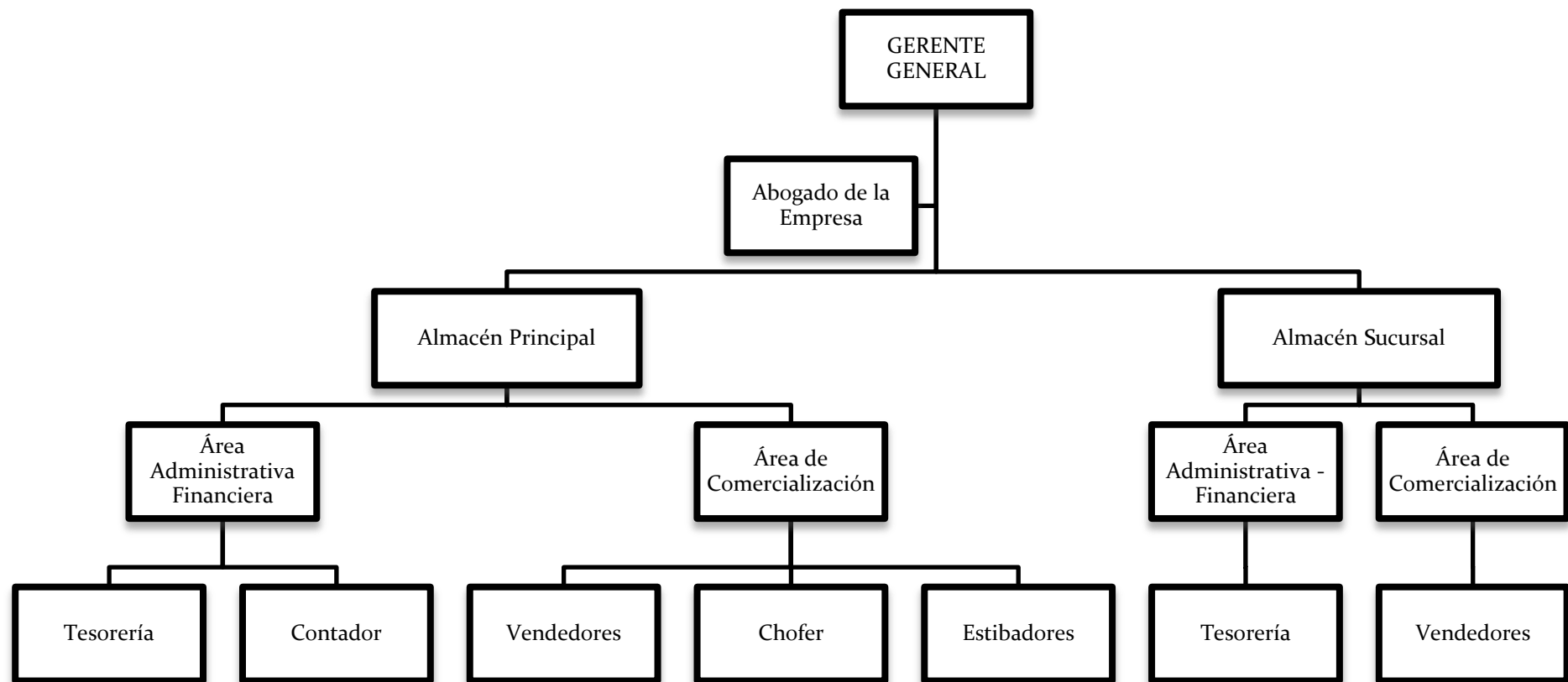
ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión está dirigida al proceso de gestión de compras, ventas y financiero de la empresa, cubrirá el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 30 días laborales.

BASE LEGAL

- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Reglamento General a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Código Tributario
- ✓ Código del Trabajo
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- ✓ Ley de Seguridad Social

ESTRUCTURA ORGÁNICA



OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

Objetivo General

Consolidar hasta diciembre del 2010 un modelo estratégico que fomente nuevas formas de habilidades o capacidades gerenciales, plasmadas en proyectos de mejoramiento continuo.

Objetivos Específicos

- Implementar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de la empresa.
- Capacitar al cliente interno para mejorar el servicio al cliente.
- Ampliar la cartera de productos; para ofrecer una mejor y más variada gama de materiales.
- Invertir en publicidad para dar a conocer los servicios que la empresa brinda.
- Mejorar el servicio a domicilio para el cliente; con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa.

FINANCIAMIENTO

Concepto	Valor
Pasivo Corto Plazo	692.144,82
Pasivo Largo Plazo	0,00
Patrimonio	554.621,27

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

(Ref. [Anexo N° 1](#))

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

Luego de aplicar indicadores de gestión a los procesos examinados se determino los siguientes resultados:

1. Diferencias entre los valores de compras y cancelados

Se encontró una diferencia en más en la comprobación de los montos registrados por compras con los valores cancelados; según el Manual de Procesos en lo que respecta al subcomponente de tesorería en el proceso de gestión financiera establece que se debe verificar la documentación pertinente para el oportuno pago a los proveedores, por lo que se debe verificar si la cancelación ya fue efectuada para evitar incumplimientos o duplicar la cancelación de los montos comprados por la empresa, lo que causó esta diferencia se debió a la falta de comunicación entre la auxiliar contable y la gerente de la matriz ya que por negligencia de la primera, volvió a cancelar la factura N°123-003 con fecha 30 de julio de 2010 por un monto de \$55,000 a la empresa Gerardo Ortiz S.A., cuando esta ya había sido cancelada por parte de la Administradora Matriz el día anterior al permiso médico concedido por parte de la empresa, lo que ocasionó que la empresa no pudo utilizar los \$55,000 como capital de trabajo durante 28 días por lo que se produce una pérdida del valor del dinero en el tiempo que la empresa no pudo disponer de estos recursos.

Conclusión:

Diferencia entre los montos registrados por compras con los valores cancelados por un valor de U\$S 55,000.00, por inobservancia de lo señalado en el manual de procesos y se debió a falta de comunicación entre los responsables y genero que por 28 días la empresa no disponga de este monto.

Recomendaciones:

A la Administradora Matriz

Verificar en una lista de pagos de proveedores tanto en el sistema como en físico, así como revisar pagos efectuados anteriormente con la finalidad de evitar la duplicación de los valores cancelados y así la empresa pueda disponer de este dinero para su capital de trabajo.

2. Incumplimiento en proveedores

La empresa cuenta con menos del 70% de proveedores con calificación A; además no se ha justificado las compras realizadas a cinco proveedores tipo B.

En el literal 2.1 Disposiciones Generales del capítulo 2 del manual de compras de la empresa se menciona que la empresa deberá contar con más del 70% de proveedores con clasificación A; además en el literal 2.6 sobre Clasificación de Proveedores, se establece los rangos y calificación a los mismos y su respectivas acciones a efectuar antes de realizar la compra dependiendo de su calificación por lo que para los proveedores tipo B se debe presentar los justificativos a gerencia general de su selección.

Por falta de conocimiento de la norma por parte de los gerentes de matriz y sucursal así como inadvertencia por parte de la gerencia general de los potenciales beneficios de cumplir con la norma.

Incumplimiento a la disposiciones establecidas en la norma así como el inadecuado manejo de selección de proveedores y sus posterior aceptación; y controles posteriores ineficientes por parte del gerente general, incide en que la empresa no cumpla con tener más del 70% de proveedores tipo A y que no se justifique la compra a cinco proveedores tipo B, por compras valoras en \$ 33 898,50 en los que la empresa pudo no haber aprovechado el máximo ya que los proveedores no eran los más adecuados.

Conclusión:

La empresa cuenta con menos del 70% de proveedores con calificación A; además no se ha justificado las compras de proveedores tipo B, no se cumplió con el manual de compras; por falta de conocimiento de los responsables, por lo que se genera falta de eficacia y eficiencia por un valor de \$ 33 898,50

Recomendaciones:

Al Gerente General

Promover el cumplimiento de las disposiciones establecidas dentro del manual de la empresa y mejorar los controles posteriores en lo que respecta a la aceptación de compras por tipo de proveedores y las acciones a realizar según el tipo de calificación de cada uno.

Aplicar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones señaladas dentro del manual de compras de la empresa, con la finalidad de evitar ineficiencias y evitar consecuencias por el mal manejo de proveedores para tener problemas posteriores por conceptos de calidad, precios, facilidades de pagos, garantías y otros aspectos por la mala selección de proveedores.

3. Falta de planificación en la capacidad física de almacenamiento

La empresa está ocupando el 86,61% del total del espacio físico disponible por la empresa para almacenamiento, y el 94,17% del espacio destinado para almacenamiento de inventarios.

La empresa debe contar con un adecuado espacio para almacenamiento el mismo que se considera que con los inventarios que cuenta debería ocupar un 85% del espacio de inventarios de forma que le permita mantener un almacenamiento pertinente para mantener la calidad de los productos, además de contar con un 15% para posibles aumentos de inventarios que pueden ser ocasionados por crecimiento de la empresa o por eventos poco frecuentes de la actividades de la empresa

Debido a la falta de planificación por parte de los responsables de bodega y los gerentes de matriz y sucursal, así como inadvertencia de los beneficios potenciales a la gerencia general de emprender medidas correctivas para la ampliación o restructuración de los espacios de inventarios.

Uso ineficiente de los recursos materiales, pérdida de ingresos potenciales debido a no contar con el suficiente volumen de inventarios por el actual crecimiento de la empresa, pérdidas monetarias debido a daños en la mercadería por la inadecuado almacenamiento de los productos de la empresa por montos de \$4000 a \$6000.

Conclusión:

La empresa cuenta con una gran infraestructura en la bodega y en sus dos almacenes, sin embargo el vertiginoso crecimiento de la misma ha generado que el espacio de almacenamiento de inventarios este por llegar al 100% de su capacidad lo que genera daños en las mercaderías por montos entre los \$ 4000,00 a \$6000,00; y perdidas en ventas de grandes volúmenes.

Recomendaciones:

Al Gerente General y Administrador Sucursal

Realizar un estudio de factibilidad de ampliación en la matriz para construir el tercer piso del almacén o adaptar la terraza de la misma; así como en la sucursal utilizar gran parte de la edificación que es de propiedad de la empresa y que se encuentra en alquiler y en la bodega construir el tercer piso de ser necesario para albergar mayor cantidad de inventario.

A la Administradora Matriz

Realizar una restructuración del espacio disponible para inventarios en los casos que sea posible para un mejor almacenamiento de la mercadería.

4. Falencias en créditos a clientes

Se otorgó créditos a cinco clientes que por su calificación no podían acceder a esos montos de crédito de los cuales, un cliente con calificación D se le otorgó un crédito de \$11.883,70 cuando su monto máximo era de \$10.000,00; a dos personas con de calificación E se les otorgó créditos por \$7.335,30 y \$5.171,88 respectivamente siendo su cupo máximo de \$5.000,00; y a dos clientes con calificación F se les otorgó créditos por \$2.721,00 y \$2.008,22 cuando su monto máximo de crédito tenía que ser de \$1.000,00. Todos estos créditos presentan la debida autorización.

Por disposiciones del gerente general los clientes se les otorgan una calificación según su historia y aspectos relacionados con crédito por lo que se ha establecido los siguientes parámetros:

Calificación	Rangos	Autorización
A	20,001- adelante	Gerente General
B	15,001-20,000	Gerente General
C	10,001-15,000	Contador/Gerente
D	5,001-10,000	Auxiliar Contable
E	1,001-5,000	Auxiliar Contable
F	501-1,000	Cajera
G	1-500	Cajera

Por lo que se debe dar cumplimiento tanto con los montos superiores así como las autorizaciones.

Inobservancia en las autorizaciones por parte de la auxiliar contable y la cajera 1, 2 y 3; además de una inadecuada supervisión de los créditos otorgados a los diferentes clientes según su calificación.

Inobservancia a las disposiciones establecidas por el gerente general, ineffectividad en la otorgación de créditos superiores de cinco personas que por sus características no podían acceder a esos montos y aumento del riesgo de incumplimiento de pago por parte de los clientes en análisis por lo que la empresa puso en riesgo \$7120,10 que es el excedente de crédito que se otorgó.

Conclusión:

En la empresa se ha dado incumplimiento a las disposiciones para créditos a clientes por parte de las personas responsables de otorgar las correspondientes autorizaciones, por lo que se aumentado el riesgo de falta de pago por un valor de \$ 7120,10.

Recomendación:

A la Administradora Matriz y el Administrador Sucursal

Realizar controles concurrentes y posteriores a los responsables de las autorizaciones efectuadas para cada tipo de cliente y determinar sanciones por el incumplimiento de los mismos.

5. Falta de consistencia en cruce de saldos de mercadería

En el cruce de saldos de mayores al 31 de diciembre de 2010 con los kardex, se determinó una diferencia en más en el saldo del mayor por U\$S 1.200,00 en lo que respecta a cemento selva alegre, en los saldos del producto hoja eurolit 2,40 * 0,92 se observó una diferencia en menos por \$998,00; en kardex del producto de compresores rong long ½ hp rl 05-36 se evidenció una diferencia en menos de \$1678,00.

Las prácticas contables señalan que debe existir igualdad entre los valores y cantidades tanto en los mayores como en los kardex de la empresa para llevar un adecuado control de los inventarios y evitar pérdidas para la empresa.

Las causas se las atribuye a errores por parte de las personas que llevan los registros. La diferencia en el saldo del cemento selva alegre se debió a que no se debitó en el sistema la venta de la factura N° 345-002 del 22 de diciembre de 2010 por 188 quintales. Respecto a la diferencia a las hojas de eurolit 2,40*0,92 en el sistema no se registro la compra con fecha 22 de noviembre de 2010 con factura N°7643-001 por 100 unidades del producto. En lo correspondiente a la diferencia en el kardex de los compresores rong long ½ hp rl 05-36 se debió a que en el kardex se descargo la venta de 2 compresores de la factura

N°278-001 con fecha 6 de noviembre de 2010, cuando la venta fue por 2 compresores rong long de 1 ½ hp rl 05-38.

Inconsistencia entre los saldos de los mayores de los productos y los kardex, generando desconocimiento del real en inventario por un monto de \$ 3,876.00. Esta información ocasiona duda en el manejo del inventario físico y no permite la adecuada toma de decisiones.

Conclusión:

En la empresa no existe consistencia entre los saldos de los mayores de algunos productos y sus kardex, siendo las diferencias por errores humanos por parte de los responsables del ingreso de la información en cada uno de los casos analizados lo que genera diferencias en los saldos de las dos fuentes de información por un valor de \$ 3,876.00.

Recomendación:

Al Contador

Realizar controles posteriores más frecuentes a los saldos de los mayores y los del kardex mediante confrontaciones, tomas físicas y análisis de las causas que origina las diferencias para realizar correcciones pertinentes y mantener información real en las dos fuentes de información con el objetivo de posibles pérdidas económicas para la empresa, y promover en los responsables mayor cuidado en el ingreso de información tanto de compras como de ventas.

6. Falta de atención a reclamos de clientes

Realizado el análisis de los principales aspectos que reclamaban los clientes a la empresa, se pudo establecer que son la mala atención, ineficiente entrega, deficiente transporte, producto defectuoso y otros. Sobre algunos de estos aspectos no ha tomado medidas correctivas la administración.

La empresa ha fijado sus principales pilares de trabajo y crecimiento en lo que respecta a mantener una buena atención al cliente, adecuado servicio, mantener precios competitivos, por lo que se debe mitigar aspectos como el deficiente transporte y otros ligados con la naturaleza de la empresa.

La gerencia no ha dado la importancia de caso y tomado decisiones que solucionen los problemas del transporte deficiente. Además éste se genera por la falta de recurso humano en lo que respecta a un remplazo para el chofer del camión y falta de supervisión de cumplimiento de tiempos de entrega establecidos en las hojas de ruta.

Ineficiente uso de los recursos materiales y humanos como el camión el trabajo del chofer por incurrir en gastos inadecuados de transporte por montos de \$2,200.00 por falta de cumplimiento de las hojas de ruta, además perdida de ventas potenciales por no aplicar medidas correctivas a los problemas, produciendo pérdida de credibilidad en los clientes.

Conclusión:

La empresa ha tenido reclamos en varios aspectos, la organización no ha empleado medidas correctivas para en todos los reclamos, por lo que se estaría perdiendo los principios básicos de la empresa de brindar una adecuada atención y satisfacción al cliente; los problemas se ocasionan por descuido y falta de controles en lo correspondiente a un adecuado servicio de transporte por lo que la empresa está incurriendo en gastos inadecuados por un monto de \$ 2,200.00; pérdida de credibilidad y ventas potenciales.

Recomendaciones:

Al Gerente General

Contratar una persona que pueda suplantar al chofer del camión en su ausencia o generar mayor estabilidad así como responsabilidad en la persona que mantiene este cargo dentro de la empresa.

A la Administradora Matriz

Realizar controles al cumplimiento de las hojas de ruta por parte del chofer de la empresa y buscar mecanismos que optimicen los gastos que realiza la empresa por concepto de prestar el servicio de transporte.

7. Incumplimiento a las Normas Internacionales de Contabilidad.

Dentro del análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad por parte de la empresa se observó que no realiza los estados de flujo de efectivo, informes financieros intermedios, así como provisiones de cuentas incobrables; adicional que los activos intangibles no se encuentran registrados correctamente dentro del balance general.

El párrafo 4 de la NIC 7 señala “El estado de flujo de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar.” Así como en el párrafo 5 menciona “Con frecuencia, la información histórica sobre flujos de efectivo se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros. Es también útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros...”

En lo concerniente a la NIC 34 sobre Informes Financieros Intermedios, el alcance de la Norma menciona “En esta Norma no se establece qué empresas deben ser obligadas a publicar estados financieros intermedios, ni tampoco la frecuencia con la que deben hacerlo ni cuánto tiempo debe transcurrir desde el final del período intermedio hasta la aparición de la información intermedia.”

Además menciona que “Esta Norma es de aplicación tanto si la empresa es obligada a publicar este tipo de información, como si ella misma decide publicar información financiera intermedia siguiendo las Normas Internacionales de Contabilidad.”. Hay que considerar que dentro de las actividades señaladas dentro del subcomponente de contabilidad se establece la realización y posterior presentación para su respectivo análisis de informes financieros intermedios con corte al 30 de junio de cada año.

Como criterio sobre las provisiones se menciona en la NIC 37 en lo referente a las circunstancias en las que se debe crear las provisiones cuando “es probable (es decir, existe mayor posibilidad de que se

presente que de lo contrario) que la empresa tenga que desprenderse de recursos que comporten beneficios económicos, para cancelar la obligación” además “las provisiones deben ser objeto de revisión en cada fecha del balance, y ajustadas consiguientemente para reflejar en cada momento la mejor estimación disponible.”; se hace referencia también a que “La provisión debe ser utilizada para cubrir únicamente los desembolsos para los que fue originalmente reconocida.”

Respecto a la NIC 38 sobre el tratamiento de los activos intangibles menciona “Con frecuencia, las empresas emplean recursos, o incurren en pasivos, por la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles tales como conocimiento científico o tecnológico, diseño o implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, licencias o concesiones, propiedad intelectual, conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales). Otros ejemplos comunes de partidas que están comprendidas en esta amplia denominación son los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, las películas, las listas de clientes, los derechos a recibir intereses hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, las relaciones con clientes o suministradores, la lealtad de los clientes, las cuotas de mercado y los derechos comerciales.”; además se establece que “cuando los programas informáticos no constituyan parte integrante del equipo, serán tratados como activos intangibles.”

En los tres primeros casos se debe a descuido y falta de cumplimiento de las actividades establecidas dentro del manual de procesos de la empresa así como la no realización de todas las responsabilidades adquiridas por parte del contador, y la falta de recurso humano para poder dar cumplimiento todas las actividades contables de la empresa. En lo que respecta a los activos intangibles se atribuye a la falta de conocimiento y capacitación por parte del contador para el registro de este tipo de cuentas.

La empresa no puede contar con información pertinente y oportuna así como realizar controles de mayor profundidad debido a la carencia de la realización de los estados de flujo de efectivo, los informes financieros intermedios, junto a esto, no se está reflejando la realidad del valor en cuentas por cobrar ya que no se realiza provisiones de las mismas, y el mal registro de la cuenta de activos intangibles dentro del

balance general produce falta de uniformidad y de estructuración de la información dentro de los estados financieros. Lo que produce un incumplimiento de la aplicación de las NIC's en un 28,57%.

Conclusión:

La empresa no da cumplimiento a las Normas Internacionales de Contabilidad ya que no realizó estados de flujo de efectivo, informes financieros intermedios, así como provisiones de cuentas incobrables, adicionalmente que los activos intangibles no se encuentran registrados correctamente dentro del balance general de la empresa.

Las Normas mencionan su importancia de la ejecución tanto de los estados de flujo de efectivo, de los informes financieros intermedios, así como señala el registro de provisiones en las circunstancias establecidas por las mismas Normas, el registro dentro del balance general de la empresa a los activos intangibles previo análisis de su pertinente registró, por lo que la empresa no da cumplimiento en un 28,57% a las NIC's aplicables a la naturaleza de la empresa.

Recomendaciones:

Al Contador

Efectuar los estados de flujo de efectivo así como los informes financieros intermedios según lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad y dar cumplimiento a lo establecido en el Manual de Procesos de la empresa sobre la realización de dichas actividades.

Realizar el registro contable del valor por provisión de cuentas incobrables para ello efectuar ajustes a las Cuentas por Cobrar según lo establecido en la NIC 37 y 10 sobre provisiones y sucesos posteriores a la fecha del balance respectivamente y lo que al respecto dispone la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Efectuar la reclasificación de la cuenta activos intangibles, software contable en la parte de otros activos dentro del balance general de la empresa según lo establecido en la NIC 38 sobre activos intangibles.

8. No se efectúa flujos de caja proyectados

La empresa no ha dado cumplimiento a la realización de flujos de caja proyectados para el año 2010.

Según lo establecido en la hoja 24 del manual de procesos dentro de la descripción de las actividades se establece la realización de los flujos de caja proyectados para cada año los mismos que deben ser elaborados por el contador en el mes de noviembre anterior al año de proyección, además dentro del organigrama funcional se determina como funciones del contador la ejecución de flujos de caja proyectados con la finalidad de realizar controles permanentes sobre las metas que desea alcanzar la empresa.

Incumplimiento de funciones por parte del contador general de la empresa en la realización de los flujos de caja proyectados y deficientes controles de las actividades que debe desarrollar el mismo como parte de su trabajo.

Información inadecuada para la toma de decisiones por falta de datos oportunos sobre proyecciones de la empresa, así como el impedimento de realizar controles a las actividades financieras de la empresa para verificar si se están cumpliendo o no las expectativas planteadas por la empresa para el año 2010.

Conclusión:

La empresa no ha realizado los flujos de caja proyectados para el año 2010, por lo que no se ha dado cumplimiento a lo dispuesto en el Manual de Procesos y en las funciones establecidas para el Contador, lo que ocasiona que la empresa no pueda contar con información pertinente y oportuna en un 100% para la toma de decisiones.

Recomendación:

Al Contador

Realizar los flujos de caja proyectados para cada año, además el Gerente General de controlar su realización los meses de diciembre del año anterior al año proyectado.

9. No se efectúa presupuesto en la empresa

La empresa no realizó el presupuesto para el año 2010.

Según las actividades definidas en el proceso de gestión financiera, subcomponente de contabilidad se estableció la realización del presupuesto anual de la empresa a cargo del contador de la empresa y el gerente general; así como esto se encuentra establecido de igual manera como una de las funciones que deben ser desarrolladas por el contador dentro del organigrama funcional de la empresa.

Además su importancia está dada dentro de la empresa ya que ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización; por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca; se cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Incumplimiento de sus funciones por parte del contador de la empresa en la realización del presupuesto anual de la empresa y deficientes controles por parte de gerente general sobre las actividades que debe realizar el contador.

Los controles sobre lo presupuestado y lo rubros reales de la empresa es del 0%, y no se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones.

Conclusión:

En la empresa no se realizó el presupuesto anual para el año 2010 por lo que no se ha dado cumplimiento a lo dispuesto en el Manual de Procesos, la falta del presupuesto anual es ocasionado por el incumplimiento de sus funciones por parte del contador de la empresa, lo que genera que la administración no pueda contar con información pertinente y oportuna ya que es del 0% la comprobación entre lo presupuestado y lo real por su inexistencia.

Recomendaciones:

Al Gerente General

Establecer sanciones al Contador por no dar cumplimiento a sus responsabilidades y buscar mecanismos para que se pueda contar con la información valiosa que proporciona el presupuesto anual de la empresa.

Al Contador

Realizar el presupuesto para cada año, además de controlar su realización por parte del Gerente General.

SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

Incluimos un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, para la aplicación de las observaciones y correctivos emitidos en este informe; con el propósito de comprometer a la gerencia y a los funcionarios a poner en práctica las recomendaciones y garantizar que el trabajo de auditoría efectuado traiga beneficio a la empresa.

(Ref. [Anexo N° 2](#))

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. La hipótesis planteada de obtener a través de la Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa “Su Ferretero”, un mejoramiento en la eficiencia, eficacia y economía de la gestión permitiendo la optimización de los recursos; ha sido ampliamente cubierta en el desarrollo de la presente tesis ya que se ha ejecutado dicha auditoría y los resultados han sido encaminados a mejorar los niveles de calidad de la entidad.
2. Al aplicar la Auditoría de Gestión en la empresa “SU FERRETERO” se observaron ciertas debilidades en el Control Interno y en los procesos que han llevado a emitir recomendaciones que van a fortalecer la gestión llevada a cabo por la administración del negocio.
3. Entre los factores macro de la empresa, se pudo observar que no cuenta con personería jurídica, no tiene registrado el nombre de “SU FERRETERO”; falencias en la estructura orgánica ya que los organigramas no reflejan la realidad del negocio así como tampoco han establecido indicadores de gestión que le permita tener parámetros para medir su desempeño hacia la consecución de sus objetivos.

Para la planificación y ejecución de la auditoría de gestión, la empresa brindo las facilidades necesarias para la consecución

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.2. CONCLUSIONES

4. La hipótesis planteada de obtener a través de la Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa “Su Ferretero”, un mejoramiento en la eficiencia, eficacia y economía de la gestión permitiendo la optimización de los recursos; ha sido ampliamente cubierta en el desarrollo de la presente tesis ya que se ha ejecutado dicha auditoría y los resultados han sido encaminados a mejorar los niveles de calidad de la entidad.
5. Al aplicar la Auditoría de Gestión en la empresa “SU FERRETERO” se observaron ciertas debilidades en el Control Interno y en los procesos que han llevado a emitir recomendaciones que van a fortalecer la gestión llevada a cabo por la administración del negocio.
6. Entre los factores macro de la empresa, se pudo observar que no cuenta con personería jurídica, no tiene registrado el nombre de “SU FERRETERO”; falencias en la estructura orgánica ya que los organigramas no reflejan la realidad del negocio así como tampoco han establecido indicadores de gestión que le

permita tener parámetros para medir su desempeño hacia la consecución de sus objetivos.

7. Para la planificación y ejecución de la auditoría de gestión, la empresa brindo las facilidades necesarias para la consecución de los objetivos del examen, resultados que han sido emitidos en el correspondiente informe de auditoría.
8. Finalmente se concluye que el presente trabajo de tesis ha sido confeccionado en estricto cumplimiento de las normas internas de las ESPE así como la ejecución de la auditoría en apego a la normativa existente para el efecto.

6.3. RECOMENDACIONES

1. La presente tesis sirve como modelo de ejecución de la auditoría de gestión para la empresa “SU FERRETERO” y debe ser aplicada en los diferentes procesos de la entidad a fin de que se consiga el mejoramiento en la eficiencia, eficacia y economía de la gestión organizacional.
2. La Administración de la empresa “SU FERRETERO” debe cumplir las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría que son fruto de un trabajo debidamente planificado y ejecutado cuyo objetivo es fortalecer la gestión productiva y administrativa así como levantar los indicadores de gestión.
3. La empresa debe garantizar su coyuntura organizacional, para ello deberá obtener su personería jurídica y registrar el nombre de “SU FERRETERO”. Mejorar las falencias en la estructura orgánica y que los organigramas reflejen la realidad del negocio así como establecer los indicadores de gestión que le permita tener parámetros para medir su desempeño hacia la consecución de sus objetivos.
4. En función a la información proporcionada por la empresa para el desarrollo de la auditoría de gestión que ha provisto de resultados para mejorar empresarial, se recomienda que la Administración continúe evaluando de forma independiente sus resultados y que sirvan de fuente para la toma de decisiones.

5. El presente trabajo de tesis sirve como fuente de consulta para los estudiantes, docentes, profesionales y el público en general ya que cumple con los lineamientos dados por el ESPE así como la práctica profesional de la auditoría, por lo que se recomienda su publicación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección⁹

Alcance

Carácter de un examen de auditoría, mediante el cual, en el informe de auditoría , se hace referencia a la extensión de los procedimientos utilizados para examinar las transacciones, operaciones, libros, cuentas etcétera.¹⁰

Auditor Externo

Contador público que realiza tareas de auditoría en forma independiente. Es decir, con absoluta independencia del ente objeto de la auditoría.

Eficacia

Grado al que se reducen los costos sin reducir la efectividad¹¹

Eficiencia

Alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. Cumplir con los objetivos y con el mayor rendimiento.

⁹ BLANCO LUNA YANEL, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá/Colombia, Ecoe Ediciones, 2006.p.233

¹⁰O. GRECO Y A. GOODY, Diccionario contable y comercial, Buenos Aires/Argentina, Valletta ediciones, 2003, p.49

¹¹ ALVIN A. ARENS,JAMES K. LOEBBECKE, Auditoría un enfoque integral, México, Decimoprimer Edición, 2007. P890.

Mide hasta que punto un sistema alcanza el rendimiento adecuado según alguna pauta preestablecida.

Economía

En un sentido amplio, se refiere a la actividad que administra los recursos aplicados a procesos productivos tendientes a obtener bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

Ética Comercial

Principios morales y su aplicación a las normas o pautas comerciales sanas y legales.

Evidencia de Auditoría

Elementos de juicio en los que se basa el auditor, resultantes de los procedimientos seleccionados para emitir una opinión. Los procedimientos aplicarse adecuarán a cada circunstancia. El auditor define el tipo y cantidad de evidencia necesaria ya que no todas las auditorías son iguales.¹²

Gestión

Acción y efecto de administrar; equivalente a gestionar, que es asignar recursos, controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explicitadas.

Indicador

Es la representación cuantificada de la información.

Indicador de Gestión

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables que muestran aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo

¹² Oceano/centrum, Enciclopedia de la auditoría, Edición Oceano Grupo Editorial S.A., Barcelona/España, 2002. P 301

evaluar la gestión empresarial, mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

Informe de Auditoría

El informe de auditoría es un documento profesional por el cual un profesional independiente o auditor interno expresa su opinión sobre la gestión basándose en el examen realizado. El informe como producto final del trabajo del auditor consigna las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Proceso

Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión.

Recomendación

La recomendación representa la opinión del auditor y refleja su conocimiento o criterio sobre las acciones necesarias para corregir las causas básicas de las deficiencias identificadas. Para que sean de máxima utilidad, deben ser positivas en su naturaleza, tan específicas como sea posible y deben designar quién tiene que actuar.

Riesgo de Auditoría

Posibilidad de emitir un informe incorrecto por no haberse detectado errores o irregularidades significativos que modificarían el resultado de la opinión vertida en el informe.

Riesgo de Control

El riesgo de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO LUNA YANEL, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá/Colombia, Ecoe Ediciones, 2006
- O. GRECO Y A. GOODY, Diccionario contable y comercial, Buenos Aires/Argentina, Valletta ediciones, 2003.
- ALVIN A. ARENS, JAMES K. LOEBBECKE, Auditoría un enfoque integral, México, Decimoprimera Edición, 2007.
- D.L. Scantlebury, The Structure of a Management Audit Finding, The internal Auditor, Marzo Abril 2006.
- MILTON K. MALDONADO E, Auditoría de gestión, Quito/Ecuador, Segunda Edición 2001.
- Oceano/centrum, Enciclopedia de la auditoría, Edición Oceano Grupo Editorial S.A., Barcelona/España, 2002.
- O. RAY WHITTINGTON, Auditoría un enfoque integral, Editorial Lily Solano Arévalo, Colombia, 2003.
- Dávalos, A. Nelson, “Enciclopedia Básica de Contabilidad y Auditoría”
- Franklin, F. Enrique Benjamín, “Auditoría Administrativa” 1º edición, McGraw-Hill Interamericana, México
- Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión” Acuerdo N° 20-CG. RO. Suplemento N° 6, del 10 de octubre del 2002.
- Instituto de Auditores Internos del Ecuador, Normas para el Ejercicio profesional de la Auditoría Interna, 4ª edición, The Institute of Internal Auditors, USA, 2001