



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y
SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA
VICTORIA "COMREIVIC S. A.", CON EL FIN DE MEJORAR LOS
NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, Y
ÉTICA EN SUS PROCESOS**

CRISTIAN RENÁN ESCOBAR RIVERA

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

INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

DIRECTOR:

Dr. Eduardo Ron Silva

CODIRECTOR:

Dr. Patricio Gálvez López

Sangolquí, Marzo del 2011

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nombre del Autor: CRISTIAN RENÁN ESCOBAR RIVERA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”**, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, Y ÉTICA EN SUS PROCESOS, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el pie de página correspondientes, cuya fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2011

CRISTIAN RENÁN ESCOBAR RIVERA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Director: Eduardo Ron Silva

Codirector: Patricio Gálvez López

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”**, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, Y ÉTICA EN SUS PROCESOS, realizado por Cristian Renán Escobar Rivera, 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 que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al señor Cristian Renán Escobar Rivera que lo entregue al Eco. Juan Lara en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Patricio Gálvez López

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristian Renán Escobar Rivera

Autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, Y ÉTICA EN SUS PROCESOS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, Marzo del 2011

CRISTIAN RENÁN ESCOBAR RIVERA

AGRADECIMIENTO

Después de un arduo trabajo en la elaboración de mi tesis es justo y necesario agradecer, a todos quienes han hecho posible el desarrollo de la misma.

En primer lugar a Dios...

Por darme la sabiduría, la fuerza y el entendimiento para poder plasmar en esta tesis todos mis conocimientos

A mi madre...

Por su infinito amor, dedicación, preocupación y comprensión en todas las etapas de mi vida. A ella que con sus lecciones de vida, me ha enseñado e inculcado humildad, nobleza, responsabilidad, honestidad y me ha incentivado a seguir adelante, tomando el camino correcto en la vida. Gracias a ella, he logrado ser un profesional y una gran persona.

A mi padre...

Por compartir conmigo sus experiencias, sus conocimientos, por darme la vida e incentivarme a seguir adelante en cada uno de los caminos de la vida...

A mi hermano...

Por su preocupación, su compañía, por incentivarme a seguir adelante con mi tesis y por toda la amistad que ha sabido brindarme a lo largo de este proceso y de toda mi vida...

Al Director y Codirector de mi tesis...

Doctor Eduardo Ron Silva y Doctor Patricio Gálvez, quienes con todos sus conocimientos, experiencia y paciencia, supieron direccionarme para poder culminar mis estudios con esta tesis.

A la Escuela Politécnica del Ejército...

Por acogerme en sus aulas durante varios años, y formarme no solamente como profesional sino también como persona.

A todas las personas que han sido un apoyo durante toda mi vida universitaria, gracias por estar siempre ahí y por incentivarme a culminar mis estudios.

Cristian Escobar R.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi Madre, por toda la paciencia, el amor y el esfuerzo que ha hecho para sacarme adelante, por darme la vida y por enseñarme el camino que debo seguir para poder alcanzar mis metas.

Por ser mi mejor amiga, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por toda la comprensión que siempre me ha dado y ante todo por incentivar me a acabar mi carrera.

Por todos los consejos, por todos los momentos difíciles que me ha ayudado a sobrellevar y a superar, por todas las noches de desvelo que me ha acompañado.

Por ser mi ejemplo y mi razón de vivir, todo este trabajo va dedicado a ella, a Mi Madre.

A mi padre por ser un pilar importante en mi vida, por el aliento e incentivo que ha sabido darme para poder cumplir con esta gran meta, de ser profesional.

Gracias por compartir conmigo todas las experiencias que ha pasado y por ser un ejemplo como profesional para mi futuro.

Esta tesis va dedicada también para ti, Padre.

Cristian Escobar R.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Base Legal de la empresa	3
1.1.2. Normativa Interna.....	10
1.1.3. Normativa Externa.....	9
1.1.4. Objetivos del ente auditado.....	10
1.1.4.1. Objetivo General.....	10
1.1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.2. LA EMPRESA.....	12
1.2.1.1. Reseña Histórica.....	12
1.2.2. Organigramas.....	17
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	18
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	21
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	30

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	33
2.1.1. Área de Repuestos.....	33
2.1.2. Área de Servicio Técnico.....	43
2.1.3. Área de Ventas.....	47
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	53
2.2.1. Influencia Macroeconómicas.....	53
2.2.1.1. Factor Político.....	53
2.2.1.2. Factor Económico.....	56
2.2.1.3. Factor Tecnológico.....	62
2.2.1.4. Factor Legal.....	64

2.2.2. Influencia Microeconómicas.....	70
2.2.2.1. Clientes.....	70
2.2.2.2. Proveedores.....	71
2.2.2.3. Competencia.....	114
2.2.2.4. Precios.....	118

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	120
3.1. Misión.....	120
3.2. Visión.....	121
3.3. Objetivos.....	122
3.4. Políticas.....	125
3.5. Estrategias.....	126
3.6. Recursos.....	128
3.7. Principios y Valores.....	131

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	136
4.1.1. Concepto y definición.....	136
4.1.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	139
4.1.3. Evolución de la Auditoría de Gestión.....	140
4.2. NAGA`S.....	145
4.3. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	151
4.3.1. PLANIFICACIÓN.....	151
4.3.1.1. Planificación preliminar o revisión general.....	151
4.3.1.2. Planificación Específica.....	162
4.3.1.2.1.1. Motivo.....	163
4.3.1.2.2. Objetivos.....	163
4.3.1.2.3. Alcance.....	165
4.3.1.2.4. Base legal.....	165

4.3.1.2.5.	Determinación de recursos.....	165
4.3.1.2.6.	Distribución de tiempos y equipo de trabajo.....	167
4.3.1.2.7.	Evaluación Sistema de Control Interno.....	169
4.3.1.2.8.	Antecedentes del Control Interno.....	169
4.3.1.2.9.	Control Interno – Concepto.....	169
4.3.1.2.10.	Objetivos del Control Interno.....	171
4.3.1.2.11.	Componentes de la Evaluación de Control Interno.....	172
4.3.1.2.12.	Métodos de Evaluación.....	180
4.3.1.2.13.	Herramientas de Evaluación.....	195
4.3.1.2.14.	Medición de Riesgos.....	201
4.3.1.2.14.1.	Riesgo Inherente.....	201
4.3.1.2.14.2.	Riesgo de Control.....	202
4.3.1.2.14.3.	Riesgo de Detección.....	202
4.3.1.2.14.4.	Riesgo de Auditoría.....	203
4.3.1.2.15.	Matriz de Riesgos.....	203
4.3.1.2.16.	Programa de Auditoría.....	207
 4.3.2. EJECUCIÓN.....		209
4.3.2.1.	Ejecución de los Programas de Auditoría.....	210
4.3.2.2.	Pruebas de Cumplimiento.....	215
4.3.2.3.	Pruebas Sustantivas.....	217
4.3.2.4.	Procedimientos de Auditoría.....	220
4.3.2.5.	Técnicas de Auditoría.....	222
4.3.2.6.	Papeles de Trabajo.....	226
4.3.2.7.	Indicadores.....	233
4.3.2.7.1.	Definición y conceptos.....	233
4.3.2.7.2.	Clasificación.....	233
4.3.2.8.	Hallazgos de Auditoría.....	242
 4.3.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....		251
4.3.3.1.	Informe de Auditoría.....	253
 4.3.4. SEGUIMIENTO.....		264
4.3.4.1.	Responsables asignados.....	264
4.3.4.2.	Medición de resultados.....	265

4.3.4.3. Informes emitidos.....	266
4.3.4.4. Comunicación de ajustes finales.....	266

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.....	267
“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S.A.”, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA EN SUS PROCESOS.”	

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	502
6.1. Conclusiones.....	502
6.2. Recomendaciones.....	505

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.....	3
CUADRO 2.....	4
CUADRO 3.....	5
CUADRO 4.....	6
CUADRO 5.....	7
CUADRO 6.....	7
CUADRO 7.....	8
CUADRO 8.....	94
CUADRO 9.....	96
CUADRO 10.....	97
CUADRO 11.....	145
CUADRO 12.....	185
CUADRO 13.....	225
CUADRO 14.....	231

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1	19
GRAFICO 2	20
GRAFICO 3	22
GRAFICO 4	31
GRAFICO 5	57
GRAFICO 6	58
GRAFICO 7	59
GRAFICO 8	60
GRAFICO 9	61
GRAFICO 10	117
GRAFICO 11	135
GRAFICO 12	185
GRAFICO 13	194
GRAFICO 14	200
GRÁFICO15	232

INDICE DE REFERENCIAS

DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PTRP- 1 1/4.....	270
PTRP- 1 2/4.....	271
PTRP- 1 3/4.....	272
PTRP- 1 4/4.....	273

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PTRP- 4 1/8.....	275
PTRP- 4 2/8.....	276
PTRP- 4 3/8.....	277
PTRP- 4 4/8.....	278
PTRP- 4 5/8.....	279
PTRP- 4 6/8.....	280
PTRP- 4 7/8.....	281
PTRP- 4 8/8.....	282

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PTRP- 7 1/6.....	284
PTRP- 7 2/6.....	285
PTRP- 7 3/6.....	286
PTRP- 7 4/6.....	287
PTRP- 7 5/6.....	288
PTRP- 7 6/6.....	289

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PTRP- 2 1/2.....	291
PTRP- 2 2/2.....	292
PTRP- 3 1/2.....	293
PTRP- 3 1/2.....	294

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PTRP- 5 1/2.....	296
PTRP- 5 1/2.....	297

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

PTRP- 6 1/5.....	298
PTRP- 6 2/5.....	299
PTRP- 6 3/5.....	300
PTRP- 6 4/5.....	301
PTRP- 6 5/5.....	302

PAPELES DE TRABAJO

PTRP- 8.1 1/4.....	307
PTRP- 8.1 2/4.....	309
PTRP- 8.1 3/4.....	311

PTRP- 8.1 4/4	313
PTRP- 8.1.1 1/1	308
PTRP- 8.1.2 1/1	310
PTRP- 8.1.3 1/1	312
PTRP- 8.1.4 1/1	314
PTRP- 8.2.1 1/1	316
PTRP- 8.2.2 1/1	318
PTRP- 8.2 1/4	315
PTRP- 8.2 2/4	317
PTRP- 8.2 3/4	319
PTRP- 8.2 4/4	321
PTRP- 8.2.3 1/1	320
PTRP- 8.2.4 1/1	322
PTRP- 8.3 1/4	323
PTRP- 8.3 2/4	325
PTRP- 8.3 3/4	327
PTRP- 8.3 4/4	329
PTRP- 8.3.1 1/1	324
PTRP- 8.3.2 1/1	326
PTRP- 8.3.3 1/1	328
PTRP- 8.3.4 1/1	330
PTRP- 8.4 1/3	331
PTRP- 8.4 2/3	333
PTRP- 8.4 3/3	335
PTRP- 8.4.1 1/1	332
PTRP- 8.4.2 1/1	334
PTRP- 8.4.3 1/1	336
PTRP- 8.4 3/3	335
PTRP- 8.4.1 1/1	332
PTRP- 8.4.2 1/1	334

HOJA DE HALLAZGOS

HRP-1 1/2	338
HRP-1 2/2	339
HRP-2 1/2	340
HRP-2 2/2	341
HRP-3 1/2	342
HRP-3 2/2	343
HRP-4 1/2	344
HRP-4 2/2	345
HRP-5 1/2	346
HRP-5 2/2	347

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PTVM- 1 1/4	350
PTVM- 1 3/4	351

PTVM- 1 3/4	352
PTVM- 1 4/4	353

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PTVM- 4 1/8	355
PTVM- 4 1/8	356
PTVM- 4 1/8	357
PTVM- 4 1/8	358
PTVM- 4 1/8	359
PTVM- 4 1/8	360
PTVM- 4 1/8	361
PTVM- 4 1/8	362

PROGRAMA DE TRABAJO

PTVM- 7 1/4	364
PTVM- 7 2/4	365
PTVM- 7 3/4	366
PTVM- 7 4/4	367

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

PTVM- 2 1/2	369
PTVM- 2 2/2	370
PTVM- 3 1/2	371
PTVM- 3 2/2	372

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PTVM- 5 1/2	374
PTVM- 5 1/2	375
PTVM- 6 1/5	376
PTVM- 6 2/5	377
PTVM- 6 3/5	378
PTVM- 6 4/5	379
PTVM- 6 5/5	380

PAPELES DE TRABAJO

PTVM- 8.1 1/4	384
PTVM- 8.1 2/4	386
PTVM- 8.1 3/4	388
PTVM- 8.1 4/4	390
PTVM- 8.1.1 1/1	385
PTVM- 8.1.2 1/1	387
PTVM- 8.1.3 1/1	389
PTVM- 8.1.4 1/1	391
PTVM- 8.2 1/3	392
PTVM- 8.2 2/3	394
PTVM- 8.2 3/3	396
PTVM- 8.2.1 1/1	393
PTVM- 8.2.2 1/1	395

PTVM- 8.2.3 1/1.....	397
----------------------	-----

HOJA DE HALLAZGOS

HVM-1 1/2.....	399
HVM-1 2/2.....	400
HVM-2 1/2.....	401
HVM-2 2/2.....	402

DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PTST- 1 1/4.....	405
PTST- 1 2/4.....	406
PTST- 1 3/4.....	407
PTST- 1 4/4.....	408

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PTST- 4 1/8.....	410
PTST- 4 2/8.....	411
PTST- 4 3/8.....	412
PTST- 4 4/8.....	413
PTST- 4 5/8.....	414
PTST- 4 6/8.....	415
PTST- 4 7/8.....	416
PTST- 4 8/8.....	417

PROGRAMA DE TRABAJO

PTST- 7 1/5.....	419
PTST- 7 2/5.....	420
PTST- 7 3/5.....	421
PTST- 7 4/5.....	422
PTST- 7 5/5.....	423

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PTST- 2 1/2.....	425
PTST- 2 1/2.....	426
PTST- 3 1/2.....	427
PTST- 3 2/2.....	428

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PTST- 5 1/2.....	430
PTST- 5 2/2.....	431
PTST- 6 1/5.....	432

PTST- 6 2/5	433
PTST- 6 3/5	434
PTST- 6 4/5	435
PTST- 6 5/5	436

PAPELES DE TRABAJO

PTST- 8.1 1/2	441
PTST- 8.1 2/2	443
PTST- 8.1.1 1/1	442
PTST- 8.1.2 1/1	444
PTST- 8.2 1/3	445
PTST- 8.2 2/3	447
PTST- 8.2 3/3	449
PTST- 8.2.1 1/1	446
PTST- 8.2.2 1/1	448
PTST- 8.2.3 1/1	450
PTST- 8.3 1/5	451
PTST- 8.3 2/5	453
PTST- 8.3 3/5	455
PTST- 8.3 4/5	457
PTST- 8.3 5/5	459
PTST- 8.3.1 1/1	452
PTST- 8.3.2 1/1	454
PTST- 8.3.3 1/1	456
PTST- 8.3.4 1/1	458
PTST- 8.3.5 1/1	460

HOJA DE HALLAZGOS

HST-1 1/2	462
HST-1 2/2	463
HST-2 1/2	464
HST-2 2/2	465
HST-3 1/2	466
HST-3 2/2	467
HST-4 1/2	468
HST-4 2/2	469

INTRODUCCIÓN

Esta tesis está orientada al análisis, revisión y verificación de los Procesos Administrativos de los Departamentos de Repuestos, Ventas y Servicio Técnico de COMREIVIC, con el fin de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, de tal manera que se pueda identificar las desviaciones o errores que se pueden encontrar en dichos procesos, y a su vez implementar la mejora para eliminar tales desviaciones o errores.

La Compañía Comercial Reina Victoria, es una Sociedad Anónima dedicada a la comercialización de maquinaria pesada e insumos para la construcción, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo de la infraestructura en el país, la cual ha venido creciendo constantemente, el grupo económico HIDALGO & HIDALGO son dueños y principales clientes de COMREIVIC S. A., ya que les proporcionan de la maquinaria necesaria para la realización de trabajos dentro de las áreas de: petróleo, minas, energía, telecomunicaciones, vialidad y transporte.

En este examen de Auditoría se presentará todos y cada uno de los procedimientos que se empleará para poder reunir toda la evidencia suficiente y competente, necesaria para poder evaluar los procesos de los Departamentos de Repuestos, Ventas y Servicio Técnico. Así como también los papeles de trabajo, instrumento fundamental utilizado por el Auditor para emitir una opinión con respecto a la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en COMREIVIC.

En el Capítulo I, se dará a conocer una breve historia, acerca de la maquinaria pesada, que como ya se ha manifestado, es a lo que se dedica la empresa a examinar. Además se presenta a COMREIVIC en toda su dimensión, destacando a que se dedica cuál es la base legal que se utiliza en el interior de la entidad y la manera en cómo está conformado su capital suscrito y pagado así como los nombres de cada uno de sus accionistas.

Se incluye además, una reseña histórica de la empresa a examinar, sus objetivos, y sus respectivos organigramas funcional y personal, lo que nos ayudará a conocer a profundidad los miembros de la empresa y en sí a la empresa.

El Capítulo II, habla sobre cada uno de los Departamentos objeto del examen, los mismos que son: Departamento de Repuestos, Ventas y Servicio Técnico. Estos departamentos cuentan con procesos que deben seguir para poder alcanzar la eficiencia y la eficacia necesaria, los mismos que son revelados y analizados, junto con los objetivos y actividades del mismo, por parte del Auditor mediante el papel de trabajo respectivo.

En el Capítulo III, se analiza cada una de las variables macroeconómicas y microeconómicas, que influyen dentro del giro del negocio de COMREIVIC, y también el factor legal que rige a la empresa de acuerdo al negocio que desempeña. Es importante que se conozca y se analice a todos los proveedores, competidores, precios que manejan, todas y cada una de la maquinaria que comercializa el ente a auditar, con sus características y sus especificaciones, esta es otra información con la que cuenta esta tesis.

De igual forma, dentro del mismo Capítulo, se detalla con amplitud de definiciones y conceptos la visión y la misión que persigue COMREIVIC, las políticas establecidas dentro de los manuales y la normativa, las estrategias implementadas para el desempeño del negocio, los recursos que se emplea tanto materiales, humanos, financieros, etc., para que la empresa pueda funcionar. Los principios y valores que se establecen para que todo el personal pueda aplicarlos en el interior de la entidad.

En el capítulo IV, se resalta además los principales fundamentos teóricos, basados en la Auditoría de Gestión que se desarrolló en la empresa COMREIVIC, (como por ejemplo, los conceptos de Auditoría, las fases de la auditoría, un detalle conceptual del informe de Auditoría, de los papeles de trabajo, hallazgos, NAGAS, entre otros), con el objetivo de que todos y cada uno de los miembros de la empresa, o las personas que lean o estén interesados en el desarrollo de este trabajo, puedan entender y comprender los términos técnicos empleados en este documento por parte del Auditor.

Una vez que se conocen los términos técnicos a aplicar, en el Capítulo V, se procede con la Auditoría en toda su extensión, empezando por la planificación preliminar y planificación específica, de cada uno de los departamentos que se encuentran en análisis.

Además se hace un trabajo en cuanto a la evaluación de Control Interno, enfocados a los procesos de cada departamento, reuniendo evidencia competente y suficiente mediante programas de auditoría, cuestionarios y demás pruebas, con el objetivo de poder medir los riesgos existentes en los departamentos. Se detallan también todos los papeles de trabajo que empleo el Auditor en su examen, para poder identificar las desviaciones y errores que se presentan en el interior de la entidad, emitiendo un comentario de dicha desviación.

En el Capítulo VI, tenemos el Informe de Auditoría, que es un documento en el cuál se detallan todas las observaciones encontradas acerca de las desviaciones en los procesos de los Departamentos Auditados, emitiendo una conclusión y una recomendación dirigida a la Administración con el objetivo de dar un seguimiento completo a dichas observaciones, para que de esta manera se pueda corregir tales desviaciones o errores presentados en el interior de COMREIVIC, alcanzando, por ende, la eficiencia, eficacia, ecología, economía y ética necesaria en los procesos de una entidad.

Executive Summary

INTRODUCTION

This thesis is guided to the analysis, revision and verification of the Administrative Processes of the Departments of Reserves, Sales and Technical Service of COMREIVIC, with the purpose of measuring the levels of efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics, in such a way that you can identify the deviations or errors that can be in this processes, and in turn to implement the improvement to eliminate such deviations or errors.

The Company Commercial Reina Victoria, is an Anonymous Society dedicated to the commercialization of heavy machinery and inputs for the construction, becoming a tool for the development of the infrastructure in the country, which has come constantly growing, the group economic HIDALGO & HIDALGO, is owners and main clients of COMREIVIC S. A., since they provide them of the necessary machinery for the realization of works inside the areas of: petroleum, mines, energy, telecommunications, ways and transport.

In this exam of Audit it will be presented all and each one of the procedures that you employment to be able to gather the whole enough and competent evidence, necessary to be able to evaluate the processes of the Departments of Reserves, Sales and Technical Service. As well as the work papers, fundamental instrument used by the Auditor to emit an opinion with regard to the efficiency and effectiveness of the processes developed in COMREIVIC.

In the Chapter I, it will be given to know a brief history, about the heavy machinery that I eat he/she has already shown, it is to what is devoted the company to examine. It is also presented to COMREIVIC in all their dimension, highlighting devoted which it is the legal base that is used inside the entity and

the way in how their capital undersigned is conformed and paid as well as the names of each one of his shareholders.

It is also included, a historical review of the company to examine, their objectives, and their functional and personal respective flowcharts, what will help us to know to depth the members of the company and in yes to the company.

Later on the Chapter II, it is known each one of the Departments object of the exam, the same ones that are: Department of Reserves, Sales and Technical Service. These departments have processes that should continue to be able to reach the efficiency and the necessary effectiveness, the same ones that are revealed and analyzed, together with the objectives and activities of the same one, on the part of the Auditor by means of the paper of respective work.

Likewise, inside the Chapter III, each one of the macroeconomic and micro-economic variables is analyzed that influence inside the turn of the business of COMREIVIC, and also the legal factor that governs to the company according to the business that carries out. It is important that it is known and it is analyzed all the suppliers, competitors, prices that manage, all and each one of the machinery that markets the entity to audit, with their characteristics and their specifications, this it is another information with which counts this thesis.

Of equal it forms, inside the same Chapter, it is detailed with width of definitions and concepts the vision and the mission that COMREIVIC pursues, the established politicians inside the manuals and the normative one, the strategies implemented for the acting of the business, the resources that it is used so much materials, human, financial, etc., so that the company can work. The principles and values that settle down so that the whole personnel can apply them inside the entity.

In the chapter IV, it is also stood out the main theoretical foundations, based on the Audit of Administration that was developed in the company COMREIVIC, (for example, the concepts of Audit, the phases of the audit, a conceptual detail of the report of Audit, of the work papers, discoveries, NAGAS, among other), with the objective that all and each one of the members of the company, or people that read or be interested in the development of this work, they can understand and to understand the terms technical employees in this document on the part of the Auditor.

Once the technical terms are known to apply, in the Capítulo V, you proceeds with the Audit in all their extension, beginning with the preliminary planning and specific planning, of each one of the departments that you/they are in analysis.

A work is also made as for the evaluation of Internal Control, focused to the processes of each department, gathering competent and enough evidence by means of audit programs, questionnaires and other tests, with the objective of being able to measure the existent risks in the departments. They are also detailed all the work papers that I use the Auditor in their exam, to be able to identify the deviations and errors that are presented inside the entity, emitting a comment of this deviation.

To finish, in the Chapter VI, we have the Report of Audit that is a document in the which all the opposing observations are detailed about the deviations in the processes of the Audit Departments, emitting a conclusion and a recommendation directed to the Administration with the objective of giving a complete pursuit to this observations, so that this way you can correct such deviations or errors presented inside COMREIVIC, reaching, the efficiency, effectiveness, ecology, economy and necessary ethics in the processes of an entity.

CAPÍTULO I

1.ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Es difícil precisar en qué año se creó la maquinaria pesada por ser una creación continua impulsada por la necesidad de generar rendimientos y minimizar costos en los movimientos de tierra y en la construcción.

Los Estados Unidos de Norteamérica fueron los primeros en desarrollar innovaciones para reducir la mano de obra, primero en agricultura y luego en la construcción, otros lugares en el mundo como el Reino Unido y Europa se hallaban en considerable atraso en estos campos, debido a la abundancia de mano de obra barata y a una escasez considerable de obras.

La interrelación entre manufactureros y los usuarios de las máquinas fue ayudando a mejorar el diseño y productividad de las máquinas y herramientas a lo cual podemos definir que la historia de la maquinaria depende en gran parte de los Estados Unidos.

La especialización de las máquinas en movimiento de tierra y transporte de la misma fue la causa para la aparición del raspador, la compactadora, la niveladora, el cargador, el bulldozer, el tractor agrícola el camión de volteo.

El proceso de aparición de estas y otras máquinas y equipamientos se dio alrededor del año 1880 hasta el final de la primera guerra mundial, ya en esta época estas máquinas eran muy similares en su silueta a las actuales, las primeras máquinas eran de tracción animal pero esto creaba la necesidad de yuntas hasta de diez y seis mulas generando muchos costos de sostenimiento de los animales.

De la tracción animal se paso al motor, tracción a vapor, estas estuvieron en utilidad durante más de medio siglo esto generó un freno al desarrollo en este campo, aparece el motor de combustión interna en las máquinas y las convierten en más livianas, ágiles y utilitarias, a pesar de la dificultad para encender un motor de estos en clima frío extremo eran más livianos y menos engorrosos que los motores a vapor.

En los años 1920 a 1930 el tamaño y potencia de los motores diesel los vuelven bastante universales al igual que los sistemas hidráulicos, ya en el inicio de la segunda guerra mundial la maquinaria tomaba su forma actual.

Los cambios que se han generado de esa época a la actual se limitan al funcionamiento interno o propio de la máquina como es la aparición de la electrohidráulica, la electrónica y mejoras en los sistemas de combustión e inyección, pero el funcionamiento y las aplicaciones siguen siendo las mismas.

La Compañía Comercial Reina Victoria, es una Sociedad Anónima dedicada a la comercialización de maquinaria pesada e insumos para la construcción, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo de la infraestructura en el país, la cual ha venido creciendo constantemente, el grupo económico HIDALGO & HIDALGO son dueños y principales clientes de COMREIVIC S. A., ya que les proporcionan de la maquinaria necesaria para la realización de trabajos dentro de las áreas de: petróleo, minas, energía, telecomunicaciones, vialidad y transporte.

Actualmente COMREIVIC S.A., posee varios problemas de carácter administrativo y operativo, como son: el no poseer un plan estratégico definido, una distribución inadecuada de funciones, los procesos no se encuentran correctamente establecidos, carecen de manuales, etc.

1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA

COMREIVIC S. A., fue creada el 19 de noviembre de 1986 en la ciudad de Quito, su fundación se la realizó en la notaría vigésimo octava ante el Dr. Juan del Pozo Castrillón según escritura pública N° 211, e inscrita en el Registro Mercantil el 10 de diciembre de 1986 bajo el N° 1247, esta empresa fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución N° 86.N.1.01915 el 28 de noviembre de 1986, su constitución se la realizó como una sociedad anónima, conformada por cinco socios de nacionalidad ecuatoriana, su capital suscrito y pagado para el inicio de operaciones fue de \$ 2'000.000,00 de sucres, y se compone de la siguiente manera:

CUADRO N°1 **COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.** **INTEGRACIÓN DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO**

CUADRO ACCIONARIO EN SUCRES		
ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	% DE PARTICIPACIÓN
Ing. Julio Hidalgo González	1'040.000,00	52%
Ing. Juan Francisco Hidalgo Barahona	360.000,00	18%
Ing. Julio Gonzalo Hidalgo Barahona	200.000,00	10%
Srta. Olvia Elvira Hidalgo Barahona	200.000,00	10%
Sr. Fernando Sebastián Hidalgo Barahona	200.000,00	10%
TOTAL	2'000.000,00	100%

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

La Junta General de Accionistas, llegó al acuerdo de emitir doscientas (200) acciones nominativas de \$ 10,000.00 sucres cada una, ordinarias, indivisibles, numeradas del (001) al (200), las mismas que serán autorizadas con las firmas del Presidente y del Gerente General, la distribución de las acciones determinará el porcentaje de participación que tiene cada accionista en la compañía.

A partir de 1986, la Compañía Comercial Reina Victoria, tuvo una gran acogida en el mercado es por ello que se vieron obligados a aumentar su capital el 19 de mayo de 1989 de \$ 2'000,000,00 de sucres a \$ 7'000,000,00 de sucres manteniéndose el porcentaje accionario en la empresa. Un año más tarde el 30 de diciembre de 1990 se realiza otro aumento de capital, esta vez el incremento en comparación con el año anterior fue \$ 14'000,000,00 de sucres; y de igual manera el porcentaje accionario se respeto.

CUADRO N°2
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
AUMENTO DEL CAPITAL Y PORCENTAJE DE
PARTICIPACIÓN

ACCIONISTAS	AUMENTO DE CAPITAL 1989				
	CAPITAL ACTUAL SUCRES \$	AUMENTO SUCRES \$	NUEVO CAPITAL SUCRES \$	NÚMERO DE ACCIONES	%
Ing Julio Hidalgo González	\$ 1.040.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 3.640.000,00	364	52,00%
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ 360.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.260.000,00	126	18,00%
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 500.000,00	\$ 700.000,00	70	10,00%
Sra. Olvia Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 500.000,00	\$ 700.000,00	70	10,00%
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 500.000,00	\$ 700.000,00	70	10,00%
TOTAL	\$ 2.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 7.000.000,00	700	100%

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

CUADRO N°3
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
AUMENTO DEL CAPITAL Y PORCENTAJE DE
PARTICIPACIÓN

ACCIONISTAS	AUMENTO DE CAPITAL 1990				
	CAPITAL ACTUAL SUCRES \$	AUMENTO SUCRES \$	NUEVO CAPITAL SUCRES \$	NÚMERO DE ACCIONES	%
Ing Julio Hidalgo González	\$ 3.640.000,00	\$ 7.280.000,00	\$ 10.920.000,00	1092	52,00%
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ 1.260.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 3.780.000,00	378	18,00%
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 700.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 2.100.000,00	210	10,00%
Sra. Olvia Hidalgo Barahona	\$ 700.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 2.100.000,00	210	10,00%
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 700.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 2.100.000,00	210	10,00%
TOTAL	\$ 7.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 21.000.000,00	2100	100%

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre de los principales bancos; como resultado el país entro a la dolarización, COMREIVIC S. A., con la convertibilidad al dólar tuvo un capital de \$ 1,200,00 dólares.

EL Ing. Julio Hidalgo González transfirió a sus hijos parte de su capital, con el fin de que ellos tengan mayor participación en la empresa.

A continuación se presenta el cuadro de evolución y transferencia del capital hasta la convertibilidad en dólares, y su capital accionario hasta el 2007.

CUADRO N°4
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
EVOLUCIÓN DEL CAPITAL

ACCIONISTAS	CAPITAL INICIAL 1986	AUMENTO DE CAPITAL		TOTAL SUCRES	TOTAL DOLARES	TRANSFERENCIA	TOTAL ACCIONARIO 2007
		19-may-89	31-dic-90				
Ing Julio Hidalgo González	\$ 1.040.000,00	\$ 3.640.000,00	\$ 10.920.000,00	\$ 15.600.000,00	\$ 624,00	\$ -492,00	\$ 132,00
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ 360.000,00	\$ 1.260.000,00	\$ 3.780.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 216,00		\$ 216,00
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 700.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 120,00	\$ 300,00	\$ 420,00
Sra. Olvia Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 700.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 120,00	\$ 108,00	\$ 228,00
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 200.000,00	\$ 700.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 120,00	\$ 84,00	\$ 204,00
TOTAL	\$ 2.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

FUENTE: ESCRITURA PÚBLICA DE COMREIVIC S. A.

CUADRO N°5
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
TRANSFERENCIA DE CAPITAL

ACCIONISTAS	TRANSFERENCIA Ing Julio Hidalgo González
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ -
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 300,00
Sra. Olvia Hidalgo Barahona	\$ 108,00
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 84,00
TOTAL	\$ 492,00

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

En el 2008 COMREIVIC SA., realiza otro aumento de capital esta vez por el monto de \$ 743,360,00 dólares lo cual da un capital accionario de \$ 744,560,00, y de igual manera el porcentaje de participación de los accionistas cambia como se indica en la siguiente tabla.

CUADRO N°6
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
AUMENTO DE CAPITAL 2008

ACCIONISTAS	AUMENTO DE CAPITAL 2008				
	CAPITAL ACTUAL US \$	AUMENTO US \$	NUEVO CAPITAL US \$	NÚMERO DE ACCIONES	%
Ing Julio Hidalgo González	\$ 132,00	\$ 72.028,00	\$ 72.160,00	1804	9,69%
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ 216,00	\$ 118.904,00	\$ 119.120,00	2978	16,00%
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 420,00	\$ 307.180,00	\$ 307.600,00	7690	41,31%
Sra. Olvia Hidalgo Barahona	\$ 228,00	\$ 126.332,00	\$ 126.560,00	3164	17,00%
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 204,00	\$ 118.916,00	\$ 119.120,00	2978	16,00%
TOTAL	\$ 1.200,00	\$ 743.360,00	\$ 744.560,00	18614	100%

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

Este aumento de capital se aprueba según resolución de la Superintendencia de Compañías N° 09.Q.IJ.49, de 8 de enero de 2009, bajo el N° 0510 del Registro Mercantil, Tomo 140 en la ciudad de Quito ante el Dr. Roberto Salgado Salgado.

Posteriormente en el 2009, se realiza otro aumento de capital por el valor de \$ 343,000,00 dólares, cifra con la que trabaja COMREIVIC S. A. hasta el día de hoy, como se puede observar en la tabla.

Desde la transferencia de capital por parte del socio mayoritario, su porcentaje de participación es el menor de todos, esto es debido a que el Ing. Julio Hidalgo González fallece en este año y actualmente los socios se encuentran repartiendo de manera equitativa el porcentaje accionario del padre.

CUADRO N°7
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
AUMENTO DE CAPITAL 2009

ACCIONISTAS	AUMENTO DE CAPITAL 2009				
	CAPITAL ACTUAL US \$	AUMENTO US \$	NUEVO CAPITAL US \$	NÚMERO DE ACCIONES	%
Ing Julio Hidalgo González	\$ 72.160,00	\$ 36.920,00	\$ 109.080,00	2727	9,69%
Ing. Juan F. Hidalgo Barahona	\$ 119.120,00	\$ 60.920,00	\$ 180.040,00	4501	16,00%
Ing. Julio Hidalgo Barahona	\$ 307.600,00	\$ 157.320,00	\$ 464.920,00	11623	41,31%
Sra. Olivia Hidalgo Barahona	\$ 126.560,00	\$ 64.720,00	\$ 191.280,00	4782	17,00%
Ing. Fernando Hidalgo Barahona	\$ 119.120,00	\$ 60.920,00	\$ 180.040,00	4501	16,00%
TOTAL	\$ 744.560,00	\$ 343.880,00	\$ 1.125.360,00	28134	100%

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR.

Este aumento de capital queda inscrito según resolución de la Superintendencia de Compañías N° SC.II.DJCPTE.Q.09.03545, el 28 de agosto de 2009, bajo el N° 3251 del Registro Mercantil, Tomo 140, en la ciudad de Quito ante el Dr. Roberto Salgado Salgado.

Para el año 2008, las acciones serán ordinarias y nominativas de \$ 40,00 dólares y estarán numeradas del (001) al (18,614); mientras que para el 2009, las acciones serán ordinarias y nominativas \$ 40,00 dólares y estarán numeradas del (001) al (28,134).

COMREVIC S. A., según su constitución tiene como objeto:

- La Compañía se dedicará fundamentalmente a la importación y venta de equipos, maquinaria, vehículos, piezas y repuestos, accesorios, materiales, lubricantes y más productos o insumos, todos destinados a la venta.

Adicionalmente COMREVIC desarrolla sus actividades con la siguiente normatividad externa:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Compras Públicas
- Ley Orgánica de Contratación Pública

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social Obligatorio

Y como interna cuenta con las siguientes:

- Estatuto I.- Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.
- Estatuto II.- Capital Social.
- Estatuto III.-De las participaciones y socios.
- Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.
- Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.
- Estatuto VI.-Disposiciones varias.

1.1.2. OBJETIVOS DEL ENTE AUDITADO

1.1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Copar todo el territorio ecuatoriano en la provisión, operación y mantenimiento de equipos a través de nuestros departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde nuestras instalaciones en Quito, Guayaquil, Machala y Loja.

1.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA COMPAÑÍA

- Ser distribuidores exclusivos de las marcas que se patrocinan en nuestra empresa.
- Asesorar a los clientes acerca de los repuestos para cada una de las marcas que dispone COMREIVIC, además tener un amplio stock de recambios en todos sus modelos que la compañía ha colocado en el país.
- Disponer de una variedad amplia en marcas y maquinaria, con el fin de que los clientes encuentren en nosotros lo que están buscando.
- Potenciar la compra en el sector público en los casos donde clientes generen mayor demanda.
- Trabajar cada cliente como una unidad de negocios y por resultados.
- Realizar un monitoreo a todas las máquinas vendidas con el fin de determinar en qué momentos necesitarán asistencia técnica.
- Brindar asistencia técnica en todo el país a los clientes que han adquirido nuestras maquinarias.
- Disponer de los repuestos necesario e indispensables para las maquinarias en el momento en que el cliente necesite.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

COMREIVIC S. A., nace bajo la necesidad del grupo HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCCIONES, quienes son uno de los principales constructores de viabilidad que tiene el país, este grupo al observar que sus obras y proyectos se veían retrasados por la escases de maquinaria, la demora de la competencia en la importación de máquinas o repuestos se vio obligado a crear su propia empresa de maquinaria e importar los repuestos y equipos que ellos necesitaban para la elaboración de las obras, más tarde nace la idea de vender maquinaria a otras constructoras.

Compañía Comercial Reina Victoria recibió este nombre en 1986, fue fundada por el Ing. Julio Hidalgo González, y sus cuatro hijos: el Ing. Juan Francisco Hidalgo Barahona, Ing. Julio Gonzalo Hidalgo Barahona, la Srta. Olvia Elvira Hidalgo Barahona, y el Sr. Fernando Sebastián Hidalgo Barahona, en la ciudad de Quito. Esta empresa empezó a funcionar en la Reina Victoria y Orellana, once años más tarde la empresa se traslado a la Av. de los Granados E14-947 y Las Azucenas, en el sector del ciclista, su historia empezó de la siguiente manera:

- 1986:

Nace COMREIVIC como sociedad anónima de la mano del Ing. Julio Hidalgo González, sus operaciones las realizó con la venta de maquinaria JCB, la cual se conformó como su primera marca, en donde se comercializó Retroexcavadoras y Cargadoras.



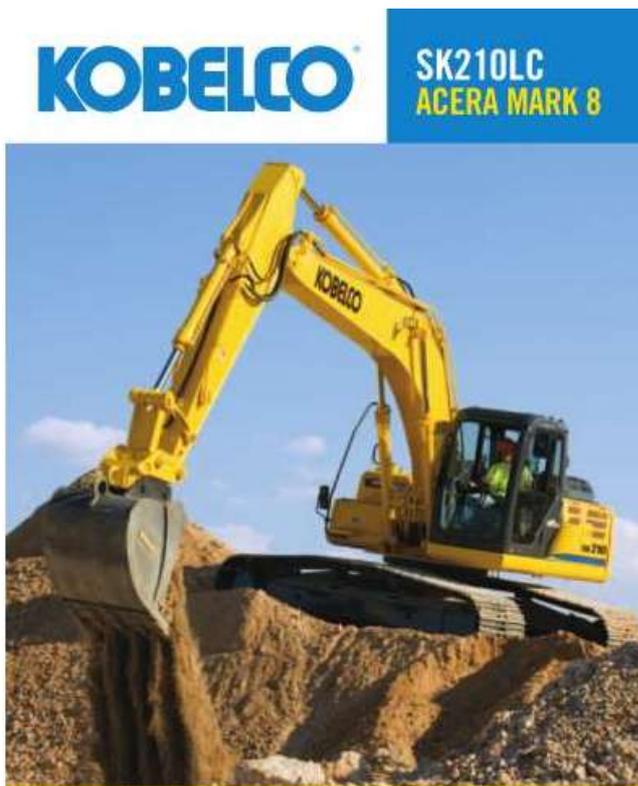
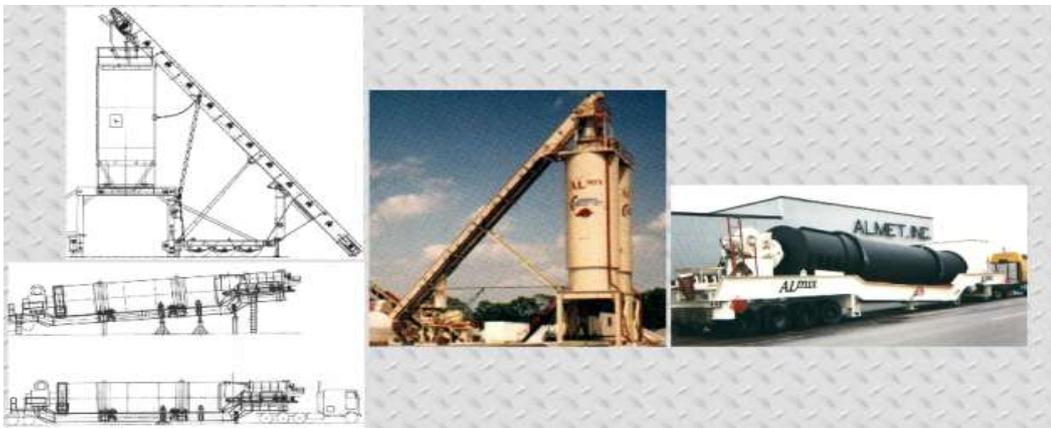
- 1988:

Se efectúa el convenio con la marca MULLER, como segundo proveedor de maquinaria, para vender Rodillos y Compactadoras.



- 1995:

A partir de este año el Ing. Julio Hidalgo González vio la necesidad de incorporar nuevas máquinas, para la venta ya que su principal competidor IIASA. S. A., “CATERPILLAR” empezó a importar nuevos tipos de rodillos con funciones distintas a las ya conocidas, plantas de asfalto, y excavadoras, es por ello que COMREIVIC llegó a negociaciones con AMMANN, ALMIX, y KOBELCO, dichas marcas le proveyeron lo que la competencia ofrecía.



- 1997:

A partir de este año y gracias a su gran expansión en multi marcas, COMREVIC S. A., decide cambiar su ubicación, con el fin de tener un terreno apropiado para exhibir sus productos, es por ello que se muda a sus nuevas instalaciones, ubicadas en la Av. de los Granados E14-947 y Las Azucenas, en donde funciona hasta el día de hoy.



- 2000:

La empresa y la competencia crecieron a tal punto, que era necesario incorporar mayor variedad de productos que se ofertaban, es por ello que se estudió el mercado de la maquinaria y se decidió vender las siguientes marcas y productos: BearCat Mfg. distribuidores de asfalto, ROADTEC recicladoras y fresadoras de asfalto, y SIMPLEX equipos de trituración.



- 2005:

Se rompe los acuerdos con las marcas JCB y MULLER debido a que, estos proveedores distribuyeron maquinaria también a la competencia, es por ello que se cambio de proveedores a DOOSAN y NEW HOLLAND, las cuales hoy en día son las marcas estrella de COMREIVIC.



- 2007:

Con el nuevo gobierno se han incentivado las obras en todo el país generando un boom en la construcción, ya que al gobierno actual le importa mucho la infraestructura en las vías, en el área petrolera, minera etc., es por ello que las ventas de COMREVIC despuntaron de este año en adelante.

- 2009:

La cabeza de la organización, fundador del grupo económico HIDALGO & HIDALGO, y jefe de hogar fallece, dejando a cargo de COMREIVIC a su hijo el Ing. Julio Hidalgo Barahona quien es el Gerente General de la Compañía.

1.2.2. ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa la conformación de las áreas o departamentos y, en algunos casos, las personas que las dirigen, se puede identificar claramente las relaciones jerárquicas y funciones en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

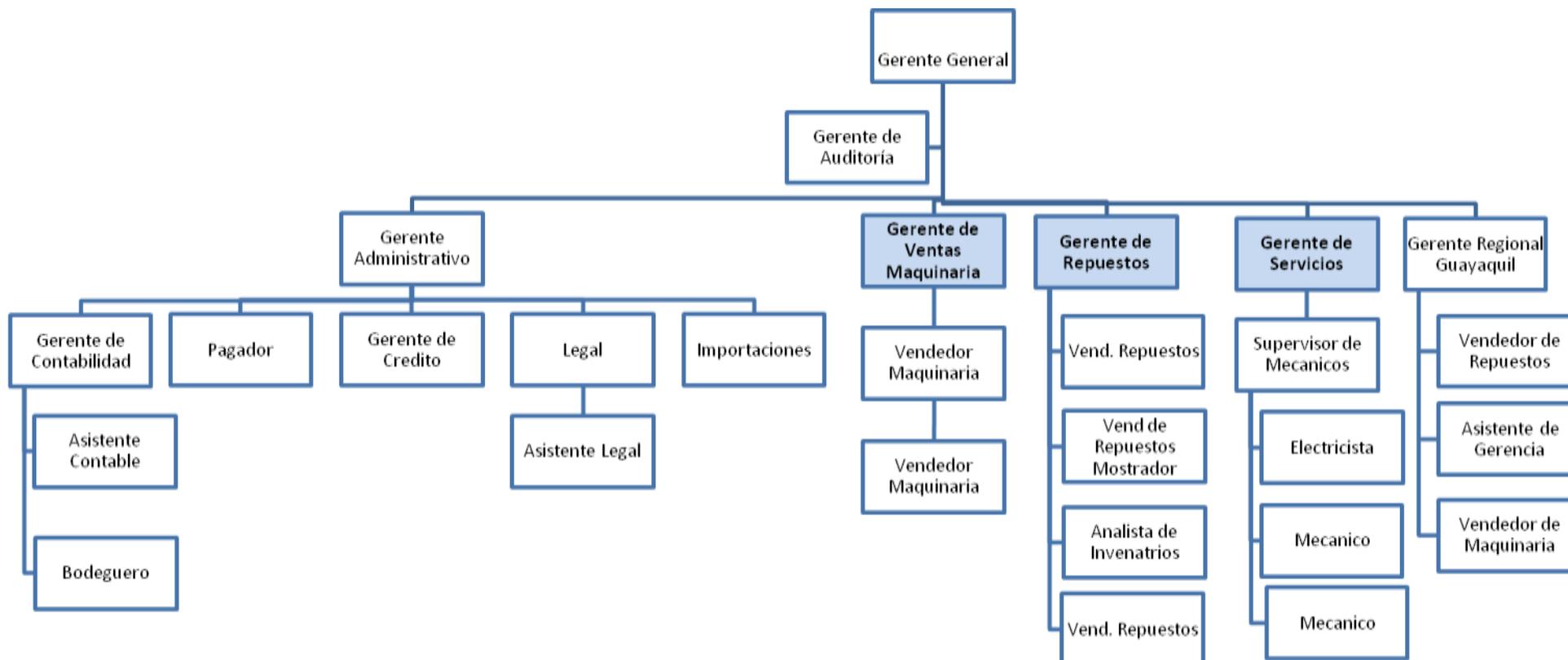
- ✓ Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- ✓ Debe contener únicamente los elementos indispensables.

1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Organigrama Estructural es aquel que contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones de modo general ya sean en áreas o departamentos.

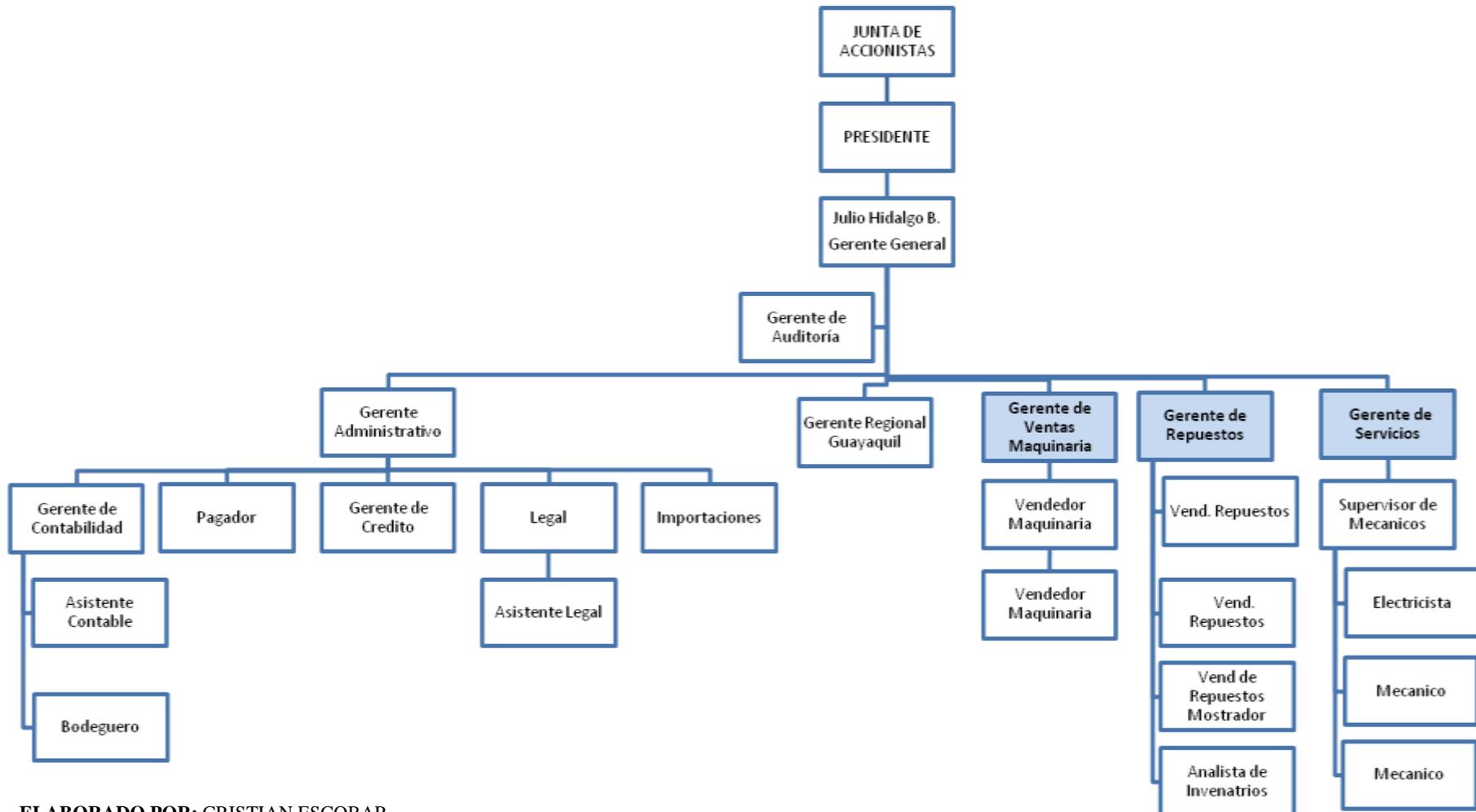
A continuación se presenta en el gráfico N° 8 el organigrama original que posee COMREIVIC S. A, con el cual desarrolla sus actividades, mientras que en el gráfico N°9 se planteará un organigrama estructural propuesto.

GRÁFICO N°1
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA.

GRÁFICO N°2
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

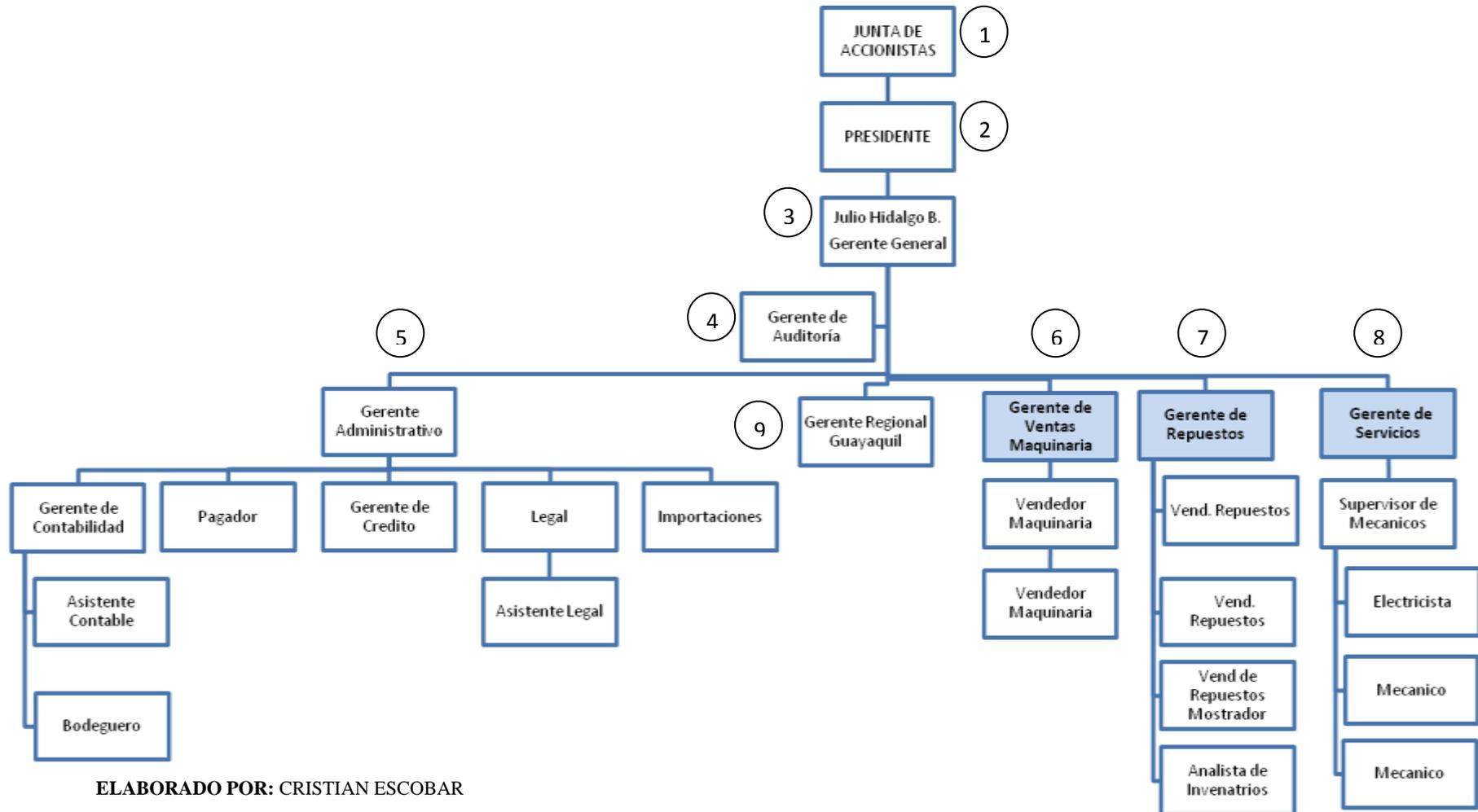


ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR

1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Incluye 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 N°3
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA SA.



ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR

1. Junta de Accionistas

- ✓ Reformar los estatutos e intérpreталos con fuerza obligatoria para la compañía.
- ✓ Nombrar Presidente, dos Directores, Gerente General y Comisarios de la Compañía, quienes duraran dos años en el ejercicio de sus cargos.
- ✓ Conocer anualmente y resolver sobre los informes del Gerente General y Comisario, así como sobre las cuentas, el Balance de Situación y el Estado de Pérdidas y Ganancias que dichos funcionarios presenten.
- ✓ Disponer sobre el destino de las utilidades líquidas

2. Presidente

- ✓ Presidir las sesiones de la Junta General, y del Directorio.
- ✓ Suscribir conjuntamente con el Gerente General, los títulos de acciones emitidas.
- ✓ Supervigilar el cumplimiento estricto de estos Estatutos, de los reglamentos y más disposiciones que emanen de la Junta General.
- ✓ Firmar conjuntamente con el Secretario, las actas de Juntas Generales.
- ✓ Reemplazar al Gerente General en todas sus funciones en caso de ausencia, falta o impedimento temporal de éste.
- ✓ Autorizar al Gerente General la suscripción de actos y contratos.

3. Gerente General

- ✓ Convocar a Junta General
- ✓ Ser el representante legal de la Compañía, judicial y extrajudicialmente.
- ✓ Administrar la compañía con todas las facultades comunes a los administradores y las que le determinen estos Estatutos
- ✓ Suscribir en nombre de la Compañía, cualquier acto o contrato.
- ✓ Organizar y dirigir las oficinas y más dependencias de la Compañía.
- ✓ Contratar los empleados y trabajadores nacionales o extranjeros y separarlos de conformidad con la ley.
- ✓ Hacer que le lleven y conserven los libros de actas y los de contabilidad de la empresa.
- ✓ Presentar por lo menos una vez al año a la Junta General un informe acerca de la situación de la Compañía, acompañado del balance general, el estado de pérdidas y ganancias con los respectivos anexos.
- ✓ Su obligación fundamental es, en todo caso, la defensa de los legítimos intereses de la compañía.
- ✓ Actuar como Secretario de la Junta General y del Directorio.

4. Gerente de Auditoría

- ✓ Emitir informes de auditoría conteniendo una opinión independiente sobre el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos.

- ✓ Determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna.

- ✓ Elaborar el Plan Estratégico y el Programa Operativo Anual de la Gerencia de Auditoría Interna (GAI), así como su seguimiento, de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

- ✓ Evaluar la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporado a ellos, así como el grado de cumplimiento de las normas que regulan estos sistemas.

- ✓ Determinar el grado de implantación de las recomendaciones emitidas en sus informes y de las firmas privadas de auditorio, si corresponde.

- ✓ Evaluar la gestión de los recursos de tecnología de información y comunicación de la empresa.

5. Gerente Administrativo

- ✓ Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- ✓ Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos establecidos en las políticas que va implantando la empresa.
- ✓ Diseñar, evaluar la elaboración y ejecución, y controlar el cumplimiento del Plan Maestro de Capacitación, asegurándose que involucre a todo el personal.
- ✓ Dirigir el proceso de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Planificar, dirigir y ejecutar los programas de motivación e integración para el personal de la empresa.
- ✓ Elaborar análisis y estadísticas, relacionadas con la utilización de recursos físicos y humanos, y emitir sugerencias para la optimización de los mismos.

6. Gerente de Ventas de Maquinaria

- ✓ Selección, vinculación de clientes potenciales y la atención de clientes actuales, para lograr la venta efectiva de los productos de la empresa y para mantener relaciones crecientes y de largo plazo, que sean rentables y de riesgo controlado.
- ✓ Conocimiento de los clientes con sus características, tamaño, ubicación, necesidades y costumbres.
- ✓ Conocimiento de los productos de la empresa, sistemas de ventas y servicios disponibles.
- ✓ Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.
- ✓ Análisis y prospección de clientes potenciales y preparación de planes de visita.
- ✓ Ejecución de plan de ventas y realización de visitas de ventas o seguimiento de los clientes
- ✓ Periódicamente debe preparar informes de ventas, competencia y clientela.

7. Gerente de Repuestos

- ✓ Crear y supervisar un presupuesto operativo anual para el departamento de repuestos.
- ✓ Trabajar con el departamento de servicios, taller de reparación por colisiones y los representantes de ventas para asegurarse que el inventario se encuentra disponible cuando lo necesiten.
- ✓ Establecer especificaciones de precios competitivos en diversas categorías mientras se generan ganancias suficientes y se mantiene una alta satisfacción de los clientes.
- ✓ Determinar los niveles de inventario adecuados mientras se asegura una renovación periódico de repuestos.
- ✓ Ajustar el stock a los fines de reducir la acumulación de repuestos no utilizados o viejos.
- ✓ Confirmar que los repuestos se encuentren codificados adecuadamente para que la concesionaria pueda reclamar un reembolso total para el stock del fabricante no utilizado.
- ✓ Revisar los índices de ventas, costos y stock mensualmente para asegurar que las metas del presupuesto sean cumplidas.

8. Gerente de Servicio Técnico

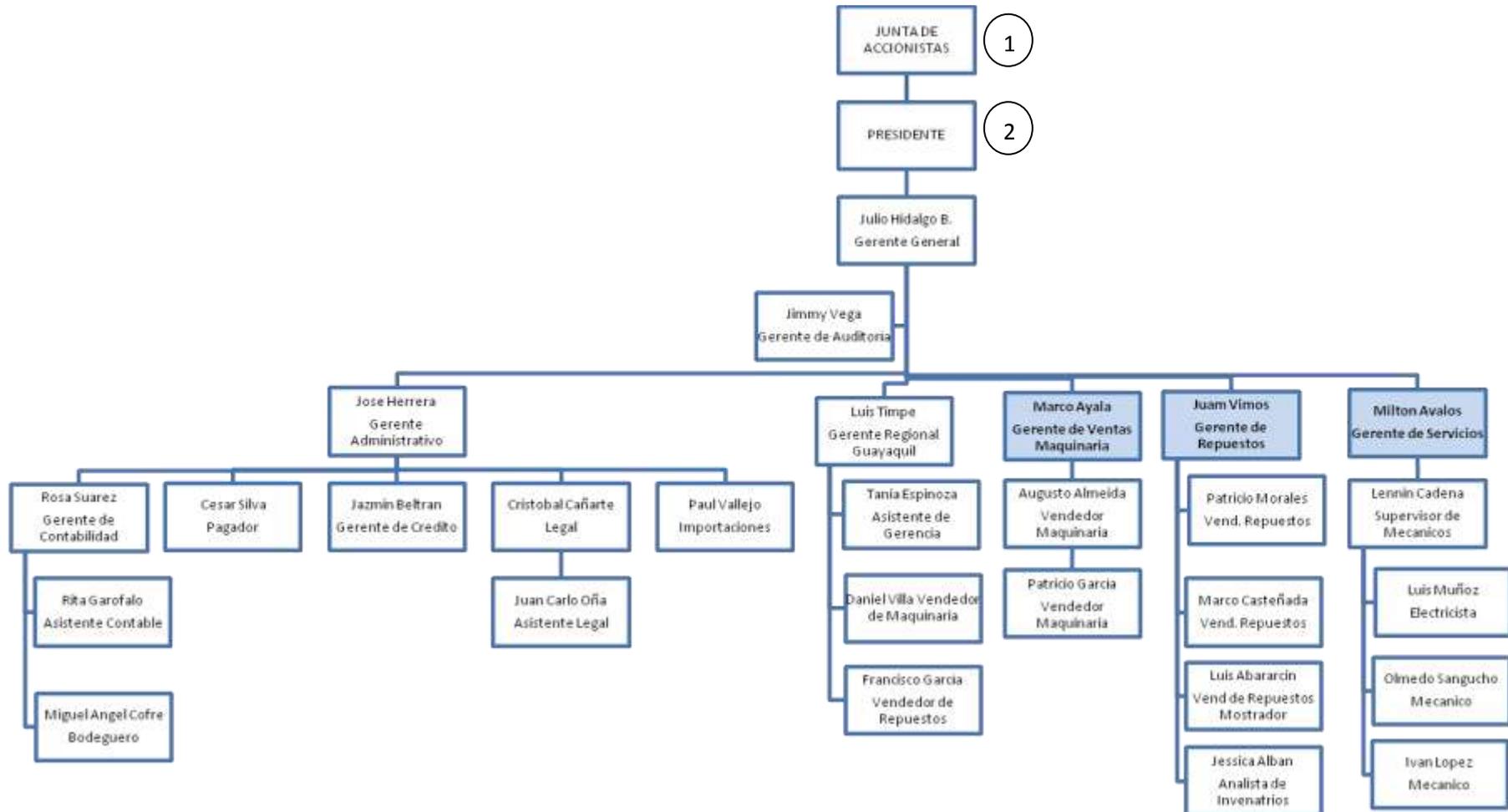
- ✓ Resolver las problemáticas inherentes al funcionamiento de equipos de construcción y maquinaria pesada.
- ✓ Resolver las problemáticas de comunicaciones en forma interna o sirviendo de nexo y control con los proveedores externos
- ✓ Supervisar la actualización de los equipamientos.
- ✓ Capacitar a usuarios internos y externos sobre el uso y aplicación de los equipos.
- ✓ Mantener y efectuar el soporte a las áreas no técnicas.
- ✓ Manejar y configurar los equipos de construcción.
- ✓ Realizar el seguimiento del servicio técnico con proveedores externos.
- ✓ Diseñar y requerir nuevo equipamiento de repuestos para la maquinaria pesada.
- ✓ Asesorar en licitaciones para la compra o contratación de maquinaria y equipos, participando así mismo en el análisis técnico de las propuestas.
- ✓ Emitir informes sobre el inventario de mantenimiento efectuado a la maquinaria y equipos de construcción.

1.2.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL

Señalan en cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.

A continuación se detallara le nombre de las personas por cada uno de los puestos:

GRÁFICO N°4
COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A.
ORGANIGRAMA PERSONAL



ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR

1. Junta de Accionistas

- ✓ Ing. Julio Hidalgo González
- ✓ Ing. Juan Francisco Hidalgo Barahona
- ✓ Ing. Julio Gonzalo Hidalgo Barahona
- ✓ Srta. Olvia Elvira Hidalgo Barahona
- ✓ Sr. Fernando Sebastián Hidalgo Barahona,

2. Presidente

- ✓ Ing. Juan Francisco Hidalgo Barahona



CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.1.1. Área de Repuestos

Corresponde a la línea que supe de todo lo necesario para que la división de maquinaria pueda desarrollarse con productividad, es decir reduciendo los periodos de para de una máquina teniendo el stock suficiente de repuestos o realizando las gestiones necesarias para importar los repuestos de la manera más ágil. Producto del incremento de ventas de máquinas y aparte de la gran cantidad de población ya existente de máquinas esta división es la que tiene más actividad comercial.



PROCESO N°1

Venta y Despacho de Repuestos para Clientes

OBJETIVO:

Evaluar y observar el ciclo de venta de los repuestos desde su cotización hasta su facturación, con el fin de medir la rapidez del proceso.

ACTIVIDADES:

- Realización de la cotización de los repuestos por parte del vendedor y presentación de la misma a los clientes.
- Aprobación del cliente a la cotización presentada.
- Verificación de la disponibilidad de repuestos solicitados por el cliente en Bodega.
- Informar al cliente de las existencias disponibles en bodega, y de los repuestos que no se encuentran bajo stock que se deben importar si el cliente así lo dispone.
- Aprobación de importación de repuestos y reserva de las existencias disponibles.
- Confirmar la importación de los repuestos que no se encuentran en Bodega o bajo stock.

PROCESO N°1

Venta y Despacho de Repuestos para Clientes

ACTIVIDADES:

- Aprobación de la importación de los repuestos por parte del Gerente de Repuestos.
- Elaboración de la orden de compra al cliente.
- Ingreso al sistema de las unidades salientes.
- Facturación y despacho del pedido.

PROCESO N°2

Almacenamiento de Repuestos

OBJETIVO:

Verificar que el almacenamiento de los repuestos cumplan con los requerimientos planteados por el Departamento, con el objetivo de evitar la obsolescencia de los repuestos, ítems no solicitados o en mal estado.

ACTIVIDADES:

- Comprobar que la orden de pedido realizada por el Departamento de Repuestos al proveedor, coincida con los ítems y valores solicitados con la nota de entrega de mercadería.
- Si las órdenes de pedido y las notas de entrega de mercadería no coinciden se realiza la devolución de la mercadería inmediatamente al proveedor.
- Si la entrega es correcta se realiza el desembarque de la mercadería.
- Realiza el conteo físico con el fin de verificar que las cantidades enviadas de la fábrica son las solicitadas.
- Verificación del estado en el que se encuentra la mercadería.

PROCESO N°2

Almacenamiento de Repuestos

ACTIVIDADES:

- Se clasifica los repuestos de acuerdo al inventario para:
 - Clientes.
 - Stock.

- Colocación de los pedidos en las perchas correspondientes a:
 - Familia.
 - Tipo.
 - Peso.

- Si la mercadería no está correcta físicamente de acuerdo a lo que se solicitó se realiza la devolución por los siguientes aspectos.
 - Si la cantidad de mercadería es mayor se devuelve esa diferencia caso contrario si la cantidad de mercadería es menor se solicita a la fábrica que envíe la cantidad faltante.
 - De igual manera se indica a la fábrica las unidades en mal estado a través de un informe, solicitando que se reemplace la mercadería en forma inmediata.

- Codificación de los repuestos de acuerdo a su clasificación.

- Ingreso de los pedidos al sistema.

PROCESO N°3

Despacho de los repuestos para el Área de Servicio Técnico

OBJETIVO:

Confirmar que al Área del Servicio Técnico se le ha entregado lo solicitado y en el tiempo estimado con el fin de evitar devoluciones

ACTIVIDADES:

- Solicitud de repuestos realizada por el Servicio Técnico para dar asistencia a las máquinas dañadas o en mantenimiento.
- Cotización de los repuestos solicitados por el Servicio Técnico.
- Envío de cotización al cliente con los repuestos que necesita para el mantenimiento o reparación del equipo.
- Aprobación de la cotización por el cliente.
- Aprobación de la cotización por el Gerente de Repuestos.
- Verificación de la disponibilidad de repuestos solicitados por Servicio Técnico en Bodega.
- Informar al Área de Servicio Técnico de las existencias disponibles en Bodega, y de los repuestos que no se encuentran en stock, y que se deben importar si el cliente lo dispone.

PROCESO N°3

Despacho de los repuestos para el Área de Servicio Técnico

ACTIVIDADES:

- En el caso que se necesite realizar la importación de los repuestos se analiza el daño sufrido por las máquinas, o las piezas necesarias para su mantenimiento, con el fin de determinar el grado de urgencia que requiere el Área de Servicio Técnico para el arreglo de los equipos.
- Confirmar la importación de los repuestos.
- Aprobación de la importación de los repuestos por parte del Gerente de Repuestos.
- Elaboración de la orden de compra y despacho de repuestos.
- Registro en el sistema de las unidades requeridas para reparación o el mantenimiento.
- Se factura a COMREIVIC cuando los mantenimientos se encuentran dentro de las 1500 horas o dos años de uso, o garantías en piezas defectuosas, caso contrario el cliente reconocerá los costos de los mantenimientos extras y las reparaciones.
- Despacho del pedido.
- Análisis de reposición de inventarios.

PROCESO N°4

Control de Inventarios

OBJETIVO:

Analizar que los reportes entregados por el sistema coincidan con el movimiento y existencias de la Bodega, para determinar el buen manejo del inventario.

ACTIVIDADES:

- **Análisis del tipo de Repuestos de acuerdo a:**
 - **Por tipo de línea: (maquinaria o trituración)**
 - **Familia: (Doosan, Kobelco, Amman, etc.)**
 - **Grupo: (normal, bajas, usadas, devoluciones)**
 - **Sub Grupo: (modelo, DX140, DX225, S300LC-V)**

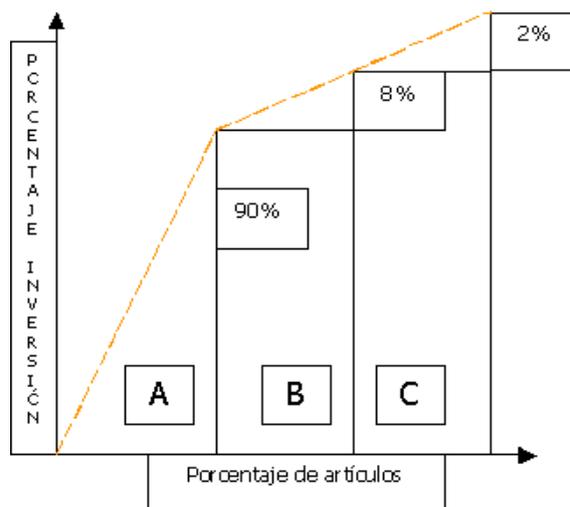
- **Clasificarlo según el tipo de inventario:**
 - **Inventario de alta rotación**
 - **Inventario de lento Movimiento**
 - **Inventario cero movimiento**

PROCESO N°4

Control de Inventarios

ACTIVIDADES:

- **Reporte del movimiento de inventarios según el método ABC, el cual está estructurado de la siguiente manera**
 - **Los artículos "A" que son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.**
 - **Los artículos "B" son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión.**
 - **Los artículos "C" son aquellos que normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.**



PROCESO N°4

Control de Inventarios

ACTIVIDADES:

- Se realiza un análisis de demanda cada mes tomando en cuenta los datos históricos de los 90 días transcurridos, con el fin de conocer los tipos y cantidades de repuestos que se deben importar.

EJEMPLO:

ANÁLISIS DE DEMANDA				
ITEM	STOCK	DEMANDAS	VENTAS	PÉRDIDAS
X	100	700	200	-500
Y	150	800	400	-400
Z	300	600	475	-125

- Análisis de sensibilidad del nivel de Servicio.

EJEMPLO:

NIVEL DE SERVICIO		
ITEM	CANTIDAD	STOCK
X	100	/
Y	150	/
Z	300	X
X.1	250	X
B.3	320	/
H.4	180	/
TOTAL	1.300	430
NS		33,08%

2.1.2. Área de Venta de Maquinaria

Esta Área representa a la venta de todo tipo de máquinas de movimiento de tierra desde tractores, moto niveladores, cargadoras, excavadoras, asfaltadoras de camino, equipos compactos, la diversidad que se presenta en esta división trata de ajustarse a los requerimientos de los clientes.



PROCESO N°1

Planificación de Ventas

OBJETIVO:

Evaluar la planificación de ventas con el fin de no importar maquinaria que no tenga salida.

ACTIVIDADES:

- **El Gerente General asigna grupos de clientes a cada vendedor según su zona de trabajo, debido a que para mayor facilidad de la empresa se la ha dividido por zonas las cuales se encuentran estructuradas de la siguiente manera:**
 - **Zona 1: (Galápagos, Esmeraldas, Carchi, Imbabura, y Pichincha)**
 - **Zona 2: (Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, y Bolívar)**
 - **Zona 3: (Napo, Pastaza, y Morona Santiago)**
 - **Zona 4: (Azuay, Loja, Zamora Chinchipe, y Guayas)**
 - **Zona 5: (clientes públicos y privados fuera de las zonas planteadas)**
- **Cada vendedor elabora un programa de visitas a los clientes según su zona y plantea un presupuesto de viaje.**
- **Aprobación de programas de visitas y presupuestos del viaje, por parte del Gerente.**
- **Visita a los clientes para conocer en qué momento del año van a necesitar maquinaria y de esta manera evaluar el mercado.**
- **Todos los lunes en reunión con el Gerente General se analiza los requerimientos y necesidades de los clientes privados visitados.**

PROCESO N°1

Planificación de Ventas

ACTIVIDADES:

- **Para los clientes del sector público, los vendedores planifican sus programas y presupuestos a través de las ofertas del portal de compras públicas.**
- **Análisis de las necesidades y requerimientos del sector público solicitados a través del portal de compras públicas.**
- **Visitas, e inducción a los clientes del sector público sobre nuevos equipos.**
- **Proyección del número de unidades a vender por cada vendedor anualmente.**
- **Planificación anual de participación en ferias de la construcción.**

PROCESO N°2

Ciclo de Ventas

OBJETIVO:

Observar que el ciclo se cumpla adecuadamente y en los términos estipulados por parte del cliente, con el propósito de que no existan desviaciones en el proceso.

ACTIVIDADES:

- **Con la proyección mensual realizada por los vendedores se realiza un análisis de las máquinas que se deberán importar para cada cliente.**
- **El Gerente General realiza las cotizaciones de la maquinaria requerida con los distintos proveedores acerca de:**
 - **Precios**
 - **Tiempos de Entrega**
 - **Financiamiento**
- **Aprobación de la mejor cotización.**
- **Elaboración de la orden de pedido de la maquinaria vía página web de cada proveedor.**
- **Trámite de la importación de la maquinaria.**
- **Facturación y entrega de la maquinaria al cliente por parte del vendedor a cargo, según las condiciones pactadas**

2.1.3. Área de Servicio Técnico

Esta Área centra su actividad en la reparación y mantenimiento de las máquinas vendidas a través de un monitoreo, controlándolas por medio de un horometro, el cual permite conocer en qué momento se realizará el mantenimiento. Este Departamento está ofreciendo servicio técnico para un amplio abanico de marcas y modelos, cubriendo de manera efectiva y profesional todas las necesidades planteadas por sus clientes.



PROCESO N°1

Seguimiento de las máquinas vendidas

OBJETIVO:

Verificar si el monitoreo realizado a la maquinaria vendida es el correcto, con el fin de evitar viajes innecesarios

ACTIVIDADES:

- Los mecánicos y técnicos monitorearan a los clientes a través de llamadas continuas con el fin de conocer el estado y horas de uso de sus maquinarias.
- De igual manera los clientes llaman a los técnicos, para dar a conocer los imprevistos que se han presentado en sus máquinas.
- Se arman grupos de 4 a 5 máquinas localizadas en la misma zona y que necesitan reparación o requieran mantenimiento, con el fin de ahorrar costos en los viajes.
- Planificación de viajes para visitar a clientes que requieren asistencia técnica y que se encuentren en la misma zona.
- Aprobación de la planificación por parte del Gerente de Servicio Técnico.
- Análisis del tipo de trabajo a realizarse en la máquina.
 - Mantenimiento
 - Reparación

PROCESO N°2

Mantenimiento a las máquinas vendidas

OBJETIVO:

Determinar que los repuestos destinados para el mantenimiento sean utilizados de la manera correcta

ACTIVIDADES:

- El técnico de acuerdo al número de horas de trabajo que ha cumplido la máquina determina qué tipo de mantenimiento debe llevarse a cabo.
- Solicitar al Área de Repuestos mediante una orden de servicio, las piezas necesarias para el mantenimiento de los equipos, según el horómetro de las mismas.
- Aprobación de orden por parte del Gerente de Repuestos.
- Entrega de repuestos según orden de servicio a los técnicos, y se realiza una constatación física de la entrega.
- Ejecución del mantenimiento en el campo de trabajo donde se encuentra la maquinaria.

PROCESO N°2

Mantenimiento a las máquinas vendidas

ACTIVIDADES:

- **Los técnicos presentan al Gerente del Área Técnica una vez finalizado el mantenimiento las facturas de los gastos incurridos, y el reporte que contiene los siguientes aspectos:**
 - **Hora de salida de COMREIVIC S. A.**
 - **Hora de llegada al campo de trabajo.**
 - **Hora de inicio del trabajo.**
 - **Hora de finalización del trabajo.**
 - **Hora de llegada al taller.**
 - **Número de Kms recorridos desde la salida de COMREIVIC S. A. hasta su regreso.**

PROCESO N°3

Reparación a las máquinas Vendidas

OBJETIVO:

Determinar que los repuestos destinados para la reparación sean utilizados de la manera correcta, y se identifique si los mismos están dentro de garantía o no.

ACTIVIDADES:

- El mecánico por medio de comunicación telefónica indaga al cliente cual es el daño que tiene la máquina, para poder determinar los repuestos necesarios y designar el profesional adecuado.
- Solicita al Área de Repuestos mediante una orden de servicio, los artículos necesarios para la reparación de las máquinas.
- Aprobación de orden por parte del Gerente de Repuestos.
- Recepción de los repuestos según la orden de servicio constatando la condición física de las piezas.
- Ejecución de la reparación en el campo de trabajo donde se encuentra la maquinaria.
- Si el daño es muy grave la parte afectada es trasladada al taller para su reparación.
- Reparada la unidad se procede a ensamblar en el equipo afectado.
- Verificación del daño y que provocó el mismo, si es debido a una falla mecánica, eléctrica o negligencia del cliente.

PROCESO N°3

Reparación a las máquinas Vendidas

ACTIVIDADES:

- De ser una falla mecánica o eléctrica se hace efectiva la garantía y el proveedor del repuesto afectado correrá con todos los gastos de mano de obra y la reposición de la pieza.
- Al tratarse de una negligencia por parte del cliente, todos los gastos que incurra el daño es absorbida por el mismo.
- Los técnicos presentan al Gerente del Área Técnica una vez finalizado el mantenimiento las facturas de los gastos incurridos, y el reporte que contiene los siguientes aspectos:
 - Hora de salida de COMREIVIC S. A.
 - Hora de llegada al campo de trabajo.
 - Hora de inicio del trabajo.
 - Hora de finalización del trabajo.
 - Hora de llegada al taller.
 - Número de Kms recorridos desde la salida de COMREIVIC S. A. hasta su regreso.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

2.2.1.1. Factor Político

El Arancel Nacional de Importaciones es un instrumento muy importante dentro de la de política económica del país. Este arancel ha sido creado con la finalidad de promover el desarrollo de las actividades productivas en el Ecuador, y a su vez aumentar la competitividad del sector productivo.

El Presidente de la República, Economista Rafael Correa anunció una nueva medida en cuanto a importaciones y restricción de importaciones, con el objetivo de poder enfrentar la crisis internacional que se ha vivido en los últimos años.

La medida del Presidente, radica en disminuir el total de 7227 partidas, en lo que se refiere a importaciones, a un valor mínimo de 647 partidas, lo que constituiría únicamente el 8,5% del total de las mismas. Lo que se pretende lograr con esta medida es reducir el costo de las importaciones en un aproximado de 1459 millones de dólares, cifra que fue registrada para el año 2008. Esta medida en un principio se pensó, que sería únicamente por el período de un año, pero con el transcurso del tiempo, las importaciones se han ido limitando por un tiempo que duraría hasta el 2012.

El Gobierno lo que busca principalmente es mejorar la relación con la Industria Nacional, ya que esta medida ayudaría a fortalecer la economía del país, porque el consumidor se vería de una u otra manera obligado a consumir los productos nacionales debido a que los internacionales subiría considerablemente de precio.

Al aumentar los tributos por concepto de importaciones el Estado ha logrado obtener un mayor ingreso fiscal lo cual es beneficioso para nuestra balanza de pagos.

Con respecto a la empresa COMREIVIC, la cual realiza importaciones de maquinaria de construcción entre otras, también se ha visto afectada con respecto a los aranceles de las importaciones ya que cada una de sus máquinas grava un arancel diferente.

Hay que recalcar que para las máquinas importadas para la construcción el porcentaje es bajo en comparación con otros bienes de importación. El porcentaje que le corresponde cancelar a la empresa, según datos presentados tanto por la Aduana del Ecuador como por el Ministerio de Comercio Exterior, es del 5% del total de la factura por cada importación que realice. La medida política tomada por el Gobierno de turno, resultó no ser tan perjudicial para COMREIVIC.

Conocemos también que la empresa se dedica a la comercialización y venta de maquinaria, de insumos, de repuestos entre otros materiales y lubricantes. Uno de sus principales clientes son las Empresas Estatales, por lo tanto para poder desarrollar esta actividad el Gobierno ha implementado el Sistema de Compras Públicas regulado por la INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública).

Desde el 1 de enero del año 2009, todas las entidades del sector público así como también las entidades privadas que manejen recursos públicos, deberán presentar su presupuesto por la página web de las compras públicas, con el objetivo de transparentar las compras de bienes que realicen estas instituciones.

Es la primera vez, que en el país existe un sistema que abarque las fases de contratación, con el único objetivo de que las empresas públicas manejen de mejor manera sus presupuestos, es decir, sin exageraciones, lo que permitirá a su vez revisar y comprobar que el dinero del Estado este siendo utilizado de la forma más adecuada.

Para poder entrar dentro de este sistema, COMREIVIC, solicitó un RUP (Registro Único de Proveedores) el mismo que le permite, participar en diferentes ofertas que se presentan por parte de empresas del Estado. Existen dos formas de participar dentro de este Sistema de Compras Públicas:

1. La compra se realice por catálogo electrónico y,
2. Se realiza mediante una subasta inversa electrónica o también conocida como una “Puja”. Las entidades del Estado, podrán comprar bienes desde \$1 hasta \$1 millón.

2.2.1.2. Factor Económico

Casi siempre, la economía del país se ha centrado en una clara dependencia de la exportación de productos primarios hacia algunos mercados que nos han abierto las puertas. La exportación de petróleo constituye la más importante desde los años setenta. Hoy en día conocemos que este recurso natural se está agotando.

Además conocemos que existe una gran sobreproducción originada por la descoordinación por parte de los productores ecuatorianos, lo que ha ocasionado que los precios de dichos productos caigan.

Como consecuencia de lo antes mencionado los productores y exportadores del Ecuador, se han visto en la necesidad de diversificar los productos que ofertan a los mercados mundiales. Por lo que desde el año 1997 el valor de nuestras exportaciones de productos no petroleros tradicionales ha venido decayendo mientras que las exportaciones de productos no tradicionales han ido creciendo.

En la actualidad, se dice que para el año 2011, Ecuador logrará un crecimiento del 3,6%, además se estima un presupuesto de 23.950 millones de dólares, según los últimos datos presentados por el Ministerio de Finanzas.

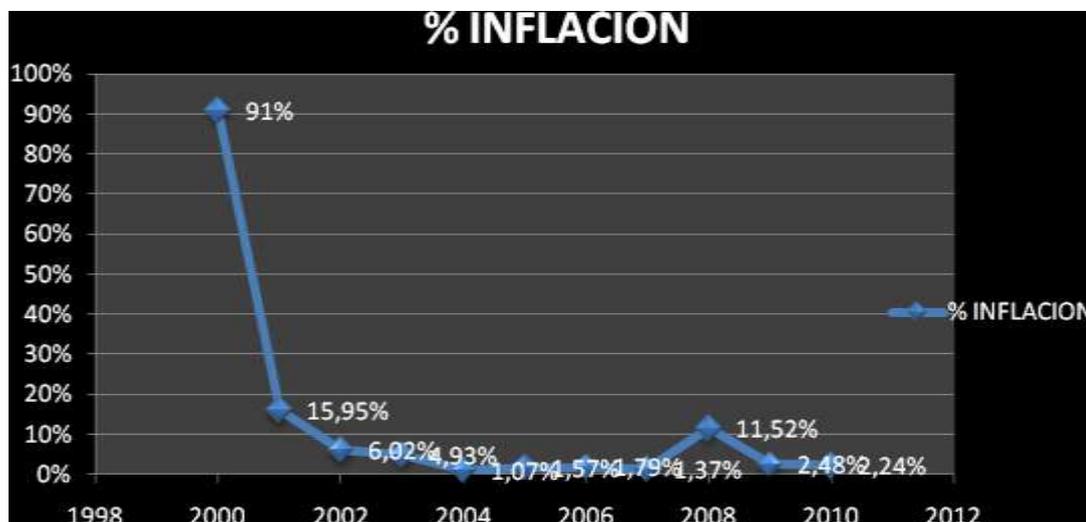
A continuación se presentan algunos índices macroeconómicos:

LA INFLACIÓN

La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado. Para el Ecuador el porcentaje de inflación presentado para el mes de octubre del 2010 fue de 2,24%, según estadísticas del Banco Central.

Este índice es muy importante para COMREIVIC, ya que nos permite evaluar el nivel y el comportamiento de cada una de los precios de los productos que la empresa vende y comercializa. A continuación se muestra un gráfico con la evolución de la inflación en los últimos años, así como también la proyección para los próximos años:

GRÁFICO N°5
INFLACIÓN PROYECTADA
% INFLACION



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

GRÁFICO N°6

INFLACIÓN MENSUAL

2008 - 2010

FECHA	VALOR
Octubre- 31- 2010	3.46 %
Septiembre- 30- 2010	3.44 %
Agosto- 31- 2010	3.82 %
Julio- 31- 2010	3.40 %
Junio- 30- 2010	3.30 %
Mayo- 31- 2010	3.24 %
Abril- 30- 2010	3.21%
Marzo- 31- 2010	3.35 %
Febrero- 28- 2010	4.31%
Enero- 31- 2010	4.44 %
Diciembre- 31- 2009	4.31%
Noviembre- 30- 2009	4.02 %
Octubre- 31- 2009	3.50 %
Septiembre- 30- 2009	3.29 %
Agosto- 31- 2009	3.33 %
Julio- 31- 2009	3.85 %
Junio- 30- 2009	4.54 %
Mayo- 31- 2009	5.41%
Abril- 30- 2009	6.52 %
Marzo- 31- 2009	7.44 %
Febrero- 28- 2009	7.85 %
Enero- 31- 2009	8.36 %
Diciembre- 31- 2008	8.83 %
Noviembre- 30- 2008	9.13 %



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

RIESGO PAÍS

Es un índice de bonos de mercados emergentes, el mismo que nos ayuda a conocer el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Además el Riesgo País se expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

En el Ecuador este índice para el mes de octubre del 2010 según datos establecidos por el Banco Central se encuentra en 1013 puntos.

Para la empresa COMREIVIC, este índice es importante porque nos permite evaluar la estabilidad de un país. Esto implica que muchos de los inversionistas, especialmente los extranjeros, toman en cuenta este indicador para la toma de decisiones. En el caso de la empresa es de suma importancia porque se importan varios productos y maquinaria, y es necesario que nuestros proveedores tengan una buena imagen del país y su economía, para que de esta manera se pueda lograr un acuerdo en cuanto a ciertas condiciones, por ejemplo el financiamiento.

GRÁFICO N°7 RIESGO PAÍS 2010



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

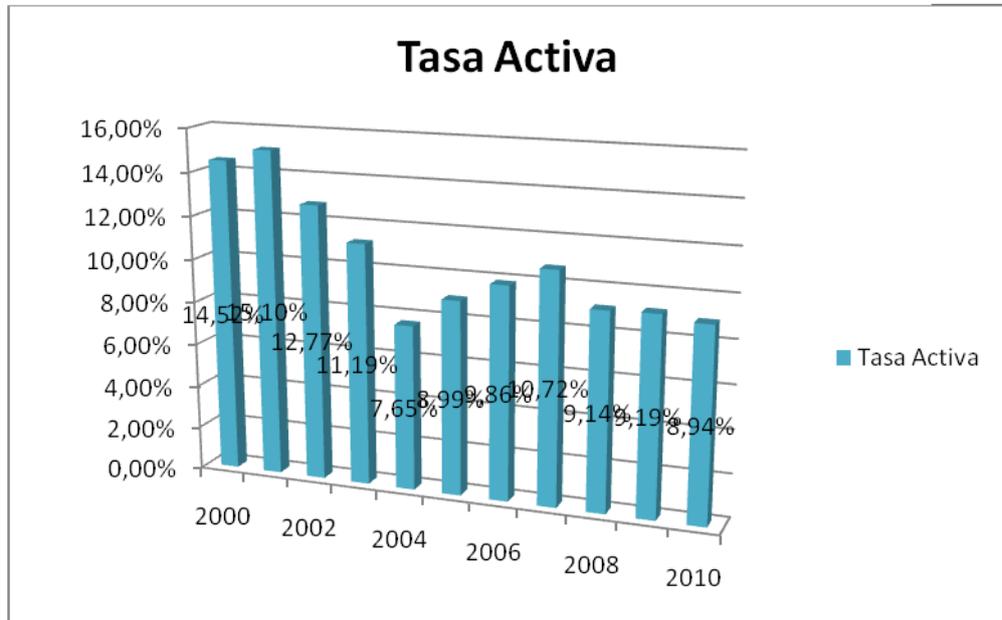
TASA ACTIVA

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. Además nos permite conocer el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de crédito que se otorga a los clientes.

Para octubre del 2010 según la publicación del Banco Central la tasa de interés activa se ubicó en un 8.94%.

Para COMREIVIC, la tasa de interés activa constituye un índice relevante para sus actividades, ya que es de gran utilidad al momento de pedir un financiamiento a una entidad financiera, ya sea para poder saldar alguna importación o cualquier otro rubro.

**GRÁFICO N°8
TASA ACTIVA
2010**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

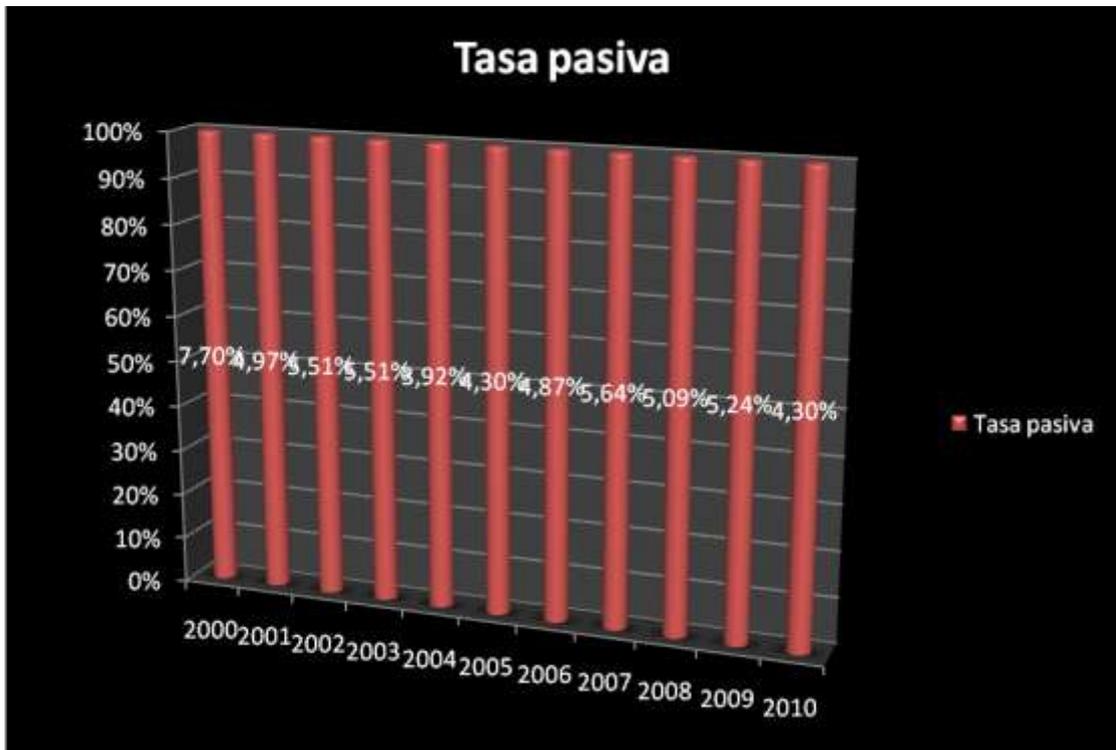
TASA PASIVA

Este indicador macroeconómico tiene como objetivo mostrar el porcentaje que paga una institución bancaria al cliente o usuario, quien deposita dinero mediante cualquiera operación financiera existente.

En el caso de nuestro país, según el Banco Central, este mes de octubre del 2010 se presentó una tasa de interés pasiva del 4,30%.

COMREIVIC, considera la tasa de interés pasivo como una oportunidad para invertir dentro de las instituciones financieras, ya que puede constituir una herramienta útil para generar alguna rentabilidad.

GRÁFICO N°9 TASA PASIVA 2010



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

2.2.1.3. Factor Tecnológico

Para las empresas enfocadas a la construcción, como lo es COMREIVIC, la misma que importa y comercializa maquinaria para la construcción como ya lo hablamos anteriormente, el factor tecnológico constituye un factor muy importante, ya que a medida que la tecnología avanza, la empresa tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes mejores opciones en cuanto a maquinaria para la construcción.

Es importante reconocer que las nuevas tecnologías nos permiten crear oportunidades y a su vez nos ayuda a enfocarnos en nuevos mercados. Los adelantos tecnológicos como el internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. En el caso de COMREIVIC, es importante este instrumento, ya que las compras de maquinaria y todas las importaciones que la empresa realiza, lo hace vía internet, de igual manera la maquinaria que es vendida al sector público, ya que se lo realiza a través del portal de compras públicas, esto constituye a la internet en una herramienta fundamental para el giro del negocio.

Cuando se piensa en maquinaria pesada, por lo general también se piensa en el ruido, sudor, trabajo duro y el polvo que se agita por su trabajo. Pero la nueva tecnología ha estado investigando para reducir los muchos problemas asociados con el trabajo de máquinas.

Es por ello, que en vez de que los conductores tengan que soportar un calor agotador o un frío helado en el día, la tecnología ha provisto a la maquinaria de cabina, con aire acondicionado y calefacción; en lo referente al nivel del ruido, el avance tecnológico ha disminuido en gran parte el fuerte sonido del funcionamiento de las máquinas a través de un mejor diseño de las mismas. La maquinaria pesada cuenta ahora con sistemas de control electrónico los cuales realizan todo el trabajo duro en su operación real.

Incluso los pequeños cambios han ayudado y revolucionado el mundo de las maquinarias pesadas, por ejemplo antes los tractores contaban con asientos de acero que a menudo, estos se calentaban a tal punto que eran capaces de quemar la piel, si el operario se sentó con pantalones cortos. Ahora, los asientos son rellenos con esponja y dispersores de calor, además que los diseñadores y fabricantes de maquinaria han incorporado un techo el cual sirve para dar sombra al maquinista. Actualmente estos vehículos cuentan con una cabina con aire acondicionado, luces y radio.

Además es importante tomar en cuenta que a medida que la tecnología avanza, se van creando máquinas mucho más útiles, ya que lo que se busca con la tecnología es simplificar el trabajo del empleado y su intervención en el manejo de la máquina y aumentar su capacidad y rendimiento. Por ejemplo en máquinas pequeñas se tiende hoy en día a que sean universales, dotándolas de accesorios que les permitan servir sucesivamente para misiones diferentes (grúa, excavadora, cargadora, etc.). Los mandos de las diversas partes de la máquina son preferentemente hidráulicos, neumáticos o con motores eléctricos.

Hoy en día gran parte de la maquinaria pesada es tan fácil de usar, que las mujeres cada vez más se interesan en operar estas máquinas. Esto ha originado oportunidades de empleo para la mujer, en lugares como la minería, la agricultura, la construcción, etc.

En un futuro próximo, mediante todos los avances tecnológicos que puedan suscitarse, se aumentará el automatismo de las máquinas y su precisión. Todo ello para conseguir un trabajo más cómodo del hombre, unas obras más baratas y la posibilidad de hacer construcciones que hace pocos años ni se soñaba poder realizar.

2.2.1.4. Factor Legal

Constitución Política de la República

Todas las empresas constituidas en el Ecuador deben regirse a lo establecido en la Constitución, ya que es un conjunto de normas supremas que rigen la organización y el funcionamiento de un Estado, mediante la aplicación de esta que generan derechos y obligaciones.

COMREIVIC S.A. debe aplicar los literales que se encuentren relacionados a la actividad que desempeña la empresa, principalmente en lo que se refiere a la entrega de productos y servicios de calidad, para de esta forma obtener un excelente desarrollo en el ámbito industrial a nivel tanto público como privado.

Ley Orgánica de Aduanas

COMREIVIC S.A., se encuentra relacionada con esta Ley ya que realiza actividades a nivel internacional en la importación de maquinaria para el sector industrial, debemos tomar en cuenta que la presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero, donde la Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales, razones por las cuales

COMREIVIC S.A. debe atenerse a todo este proceso de la Ley, para evitar inconvenientes al momento del desarrollo de actividades que le corresponde a la empresa.

Ley de Compañías

Para la creación de COMREIVIC S.A se tuvo que cumplir con el proceso señalado en la mencionada Ley, la cual se encarga de fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios.

COMREIVIC S.A se encuentra sujeto a esta Ley ya que es una empresa constituida en la República del Ecuador que debe registrarse a lo establecido señalado en la constitución de la empresa y lo solicitado por el organismo de control, para que de esta forma pueda seguir realizando sus actividades sin ningún inconveniente.

Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor

COMREIVIC S.A. forma parte de esta Ley ya que tomando en cuenta que, la generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores; y según lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, por este motivo la empresa se rige a esta Ley brindando productos y servicios de calidad.

Mediante la aplicación de esta Ley COMREIVIC S.A se compromete a cumplir con el procedimiento necesario y cubrir de ser el caso con la indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos y privados no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Código Ecuatoriano de la Construcción

COMREIVISC S.A. se encuentra ligado al Código ya que contempla normas que se deben observar en los diferentes campos de la industria de la construcción para precautelar la vida humana, garantizar la calidad de las viviendas y construcciones del Ecuador e inversiones que se realizan tanto a nivel público como privado en infraestructura a lo largo del territorio nacional, de igual forma se debe tomar en cuenta que el material utilizado para estas obras debe ser de calidad, ya que los constructores ecuatorianos podrán diseñar, construir y controlar la ejecución de las obras mejorando la calidad de las edificaciones e infraestructura del Ecuador, pues se constituirá en una herramienta valiosa para construir y precautelar la vida humana.

Ley de Fomento Industrial

Tomando en cuenta que a esta Ley deben acogerse todas las empresas industriales existentes y las nuevas que se establezcan en el territorio ecuatoriano dedicadas a actividades industriales de transformación y cuyos fines convengan al desarrollo nacional, se aplica para COMREIVIC S.A., las disposiciones de esta Ley no se hacen extensivas a otras actividades complementarias como las de obtención de materias primas agropecuarias o minerales y las de comercialización.

Esta Ley se aplica para COMREIVIC S.A ya que fomenta a la industria nacional estimulando el establecimiento de nuevas empresas y la

modernización, perfeccionamiento y el desarrollo de las ya existentes, de igual forma contribuyen al afianzamiento y mejoramiento de un ambiente de condiciones favorables para la inversión privada en las actividades más deseables para la economía nacional en el sector industrial.

Ley del Seguro Social Obligatorio

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.

Bajo la aplicación de esta Ley COMREIVIC S.A como empleador tiene la obligación de solicitar este seguro para cada una de las personas que laboran en la empresa, ya que se les denomina como trabajadores en relación de dependencia, en caso de no cumplir con esta Ley se aplicarán las sanciones señaladas en la Ley mencionada.

Ley del Medio Ambiente

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable, por estos motivos se ha creado la Ley del Medio Ambiente a la cual COMREIVIC S.A. se encuentra regido, de esta forma y cumpliendo con los requisitos anteriormente mencionado la empresa ofrece sus servicios y productos, tomando en cuenta que son de desarrollo industrial y se necesita la aplicación de varios elementos químicos tóxicos.

Código de Trabajo

El trabajo es un derecho y un deber social, el trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones señaladas en la Constitución de la República del Ecuador, por estas razones y cumpliendo con lo señalado en el Código COMREIVIC S.A., ha extendido un contrato de trabajo a cada una de las personas que laboran en esta empresa para así cumplir con lo señalado en el Código de Trabajo y otorgando a cada trabajador los derechos que le corresponden y los mismos que son irrenunciables.

Al momento de extender el contrato de trabajo el empleador adquiere las responsabilidades legales de hacer cumplir y cumplir los derechos que por Ley le corresponden al trabajo.

COMREIVIC S. A., se maneja con el Código de Trabajo para seguridad de las personas que laboran en la empresa, brindándoles así un ambiente de trabajo adecuado y con las respectivas seguridades, que se indican en el mencionado Código.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas

Tomando en cuenta que los principales clientes de COMREIVIC S.A., son entidades del sector público, se debe regir a lo señalado en la Ley del Sistema Nacional de Compras Públicas, proceso que se debe seguir por medio del Portal de Compras Públicas como lo indica la Constitución de la República, de esta forma se realiza un concurso de las empresas que ofertan el mismo servicio o producto y de acuerdo a las características se declara ganadora a la empresa.

Esta Ley se ha creado con el objetivo de armonizar y asegurar a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

Ley de Régimen Tributario Interno

Se establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley, con estos antecedentes COMREIVIC S.A., debe realizar las respectivas declaraciones de acuerdo a lo establecido en la Ley y tomando en cuenta que las transacciones realizadas son con el sector público y privado.

Además la empresa debe cancelar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual grava un valor sobre las importaciones que realiza COMREIVIC sobre la maquinaria y los repuestos para las mismas, de igual manera en la comercialización a nivel nacional el porcentaje que se paga es del 12% sobre el valor de la máquina o pieza vendida o importada.

2.2.2. Influencias Microeconómicas

2.2.2.1. Clientes

Actualmente COMREIVIC es una compañía que maneja una cartera de 926 clientes en todo el país, a los cuales se les realiza un monitoreo acerca de cada una de las máquinas que se les ha vendido con el fin de realizar mantenimiento a las mismas, además los vendedores visitan a cada uno de los clientes para conocer o determinar si en algún momento ellos van a requerir de nuevos equipos de maquinaria.

Aparte de los 926 clientes, la compañía maneja clientes especiales, dentro del sector privado como en el público, los cuales compran maquinaria y repuestos continuamente, estos clientes son los siguientes:

- ✓ HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCCIONES

- ✓ CONSERMIN

- ✓ FOPECA

- ✓ GOBIERNOS ECUADOR Y PERÚ

- ✓ MUNICIPIOS

- ✓ ALCALDIAS

2.2.2.2. Proveedores

COMREIVIC al ser una concesionaria que distribuye y representa en el país muchas marcas, estas se convierten en sus proveedores, los cuales tienen sus fábricas en países como Brasil, Estados Unidos de América, y en el continente europeo, de donde se importan las siguientes líneas y productos:



Doosan Infracore Company, es una empresa expresada según su razón social como una sociedad limitada. Es una empresa internacional que se dedica a la construcción de equipos, vehículos industriales, máquinas herramientas y sistema de automatización, motores diesel, u productos de la industria de defensa. Las actividades comerciales incluyen la distribución de todos los productos "Doosan" y sus sectores relacionados a través de una red de distribución exclusiva en los países de América.

✓ EXCAVADORAS

- DX140, DX225

Diseñadas con un estilo exterior curvo apropiado para el nuevo milenio, estas máquinas combinan niveles de bajo ruido sin perder la asombrosa capacidad de velocidad y potencia propia de los productos Daewoo.

Cuenta con una serie de características, como por ejemplo vista panorámica y controles súper livianos, asientos lujosos y aire acondicionado, que hacen de la cabina del operador un lugar ideal para trabajar.

Además cuenta con las siguientes características:

- Excelente durabilidad del cilindro de dirección
- Sección delantera más resistente
- Diseño antivibratorio de los tubos delanteros
- Estructura inferior en forma de caja más resistente
- Brazo reforzado
- Ensamblaje del brazo
- Mayor durabilidad de los cilindros
- Hoja empujadora de gran tamaño
- Motor de recorrido
- Cubierta protectora de la manguera de freno del eje



DX140



DX225

- **S300LC-V, S340LC-V, S470LC-V**

El moderno diseño de la serie Solar V-Wheel permite que el operador pueda manejar esta máquina sin ningún tipo de complicación.

- Alta potencia de excavación
- Motor turbo
- Motor oscilante más potente
- Diseño compacto de la válvula de control
- Bombas hidráulicas altamente eficientes
- Sistema de control de navegación (patentado)
- Innovador sistema hidráulico de funcionamiento correcto
- Sistema de control de par motor hidráulico del motor de recorrido
- Capacidad para sortear pendientes.



S300LC-V



S340LC-V



S470LC-V



New Holland Construction es un referente fundamental en el sector mundial de fabricación de equipos de construcción, procedente de su prestigioso legado de las marcas que han hecho historia en este sector. Cuenta con una red de sucursales, plantas de fabricación y centros de I+D repartidos por todo el mundo, por lo que se encuentra siempre cerca de los clientes, para darles servicio y soporte rápidamente.

- *RETROEXCAVADORAS: B95B, B95LR, B110B, B115B*

Las retroexcavadoras New Holland serie B son rápidas y precisas. Excavación, carga, zanjeo, arrastre o alzamiento de piezas no representan desafíos. Las retroexcavadoras New Holland serie B se adaptan a las condiciones más variables y adversas ya que están equipadas con funciones que aumentan su versatilidad y productividad preservando los costos operativos y por lo tanto el valor del equipo.

Las retroexcavadoras de la Serie B de New Holland poseen un nuevo diseño del brazo de excavación curvo y más angosto. Este diseño no sólo reduce la altura de transporte y aumenta la potencia de excavación, sino que también ofrece una visibilidad excelente. Sin importar dónde mire, puede trabajar con confianza, incluso en espacios reducidos. Las angostas columnas de la cabina y el capó inclinado ofrecen una visibilidad excelente del borde delantero de la cuchara de la cargadora.

B95B

Potencia Bruta (SAE J1995)

Peso operacional

Capacidad de cuchara retroexcavadora

Capacidad colmada SAE cargadora

B95B

97 hp (72 kW)

7.261 kg (16.008 lb)

0,21 m³ (7,5 ft³)

0,88 a 1,0 m³ (1,1 a 1,3 yd³)



B95LR

Modelo B95B LR (Largo Alcance) combina la unidad base B95B con el aguilón más largo de la retroexcavadora B110B, obteniendo así una máquina de 4,57 m (15 ft). Es ideal si lo que necesita es alcance adicional con mejor consumo de combustible que las máquinas más grandes.

	B95B LR
Potencia Bruta (SAE J1995)	97 hp (72 kW)
Peso operacional	7.270 kg (16.028 lb)
Capacidad de cuchara retroexcavadora	0,21 m ³ (7,5 ft ³)
Capacidad colmada SAE cargadora	0,88 a 1,0 m ³ (1,1 a 1,3 yd ³)



B110B

	B110B
Potencia Bruta (SAE J1995)	110 hp (82 kW)
Peso operacional	7.401 kg (16.316 lb)
Capacidad de cuchara retroexcavadora	0,21 m ³ (7,5 ft ³)
Capacidad colmada SAE cargadora	1,0 m ³ (1,3 yd ³)



B115B

	B115B
Potencia Bruta (SAE J1995)	110 hp (82 kW)
Peso operacional	8.296 kg (18.289 lb)
Capacidad de cuchara retroexcavadora	0,21 m ³ (7,5 ft ³)
Capacidad colmada SAE cargadora	1,15 m ³ (1,5 yd ³)



TRACTORES

D150

Este tractor cuenta, con un motor CNH Common Rail, es una joya de la tecnología, diseñado para desarrollar una potencia y un par elevados, y reducir el consumo de combustible y la contaminación. Posee una transmisión totalmente hidrostática que permite ajustar automáticamente la potencia (empuje) y la velocidad a los cambios de dirección y de carga, y aprovechar al máximo el motor para obtener una potencia de alta eficiencia. Entre otras características podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Sistema de bucle cerrado, de doble vía.
- ✓ Velocidad de desplazamiento infinitamente variable.
- ✓ Efecto de frenado dinámico.
- ✓ Mayor potencia.
- ✓ Partes móviles reducidas de forma efectiva.



D170

El tractor sobre orugas D170 es reconocido por su robustez y versatilidad, conquistando la confianza del mercado latinoamericano. El D170 se adapta muy bien a sus necesidades, con una configuración para cada tipo de actividad.

La máquina se destaca por su bajo costo, menor consumo y facilidad de mantenimiento. La parte rodante tiene mayor duración y el D170 cuenta con protecciones especiales para comandos finales, convertidor de torque, ruedas motrices y arco externo. Posee comando final reforzado y transmisión de seis velocidades Direct Drive, que garantiza alta productividad. Además cuenta con cabina forestal, que simplifica el trabajo del operador y aumenta la eficiencia, también se ofrece la transmisión de seis velocidades Direct Drive.

El tractor D170 viene equipado con un motor de seis cilindros modelo 6CT8.3, con inyección directa, turboalimentado y 170 hp. Un motor de gran performance y capacidad para proveer torque y potencia de sobra en las condiciones más severas de trabajo.

La transmisión del D170 es tipo “Powershift”, con contra ejes y servocomandada hidráulicamente. Ofrece dos tipos de acople:

- TC “Torque Converter”, compuesta por un convertidor de torque de fase simple y etapa única, con un factor de multiplicación de 2,7:1 que provee gran fuerza de tracción. Indicada para aplicaciones de terraplenado de alta demanda y trabajos de desgarramiento de suelo con “ripper”;

- La versión DD (Direct Drive) está compuesta por un volante amortiguador de doble disco concéntrico, en baño de aceite, con muelas de torsión que absorben las vibraciones producidas por el torque del motor y los impactos generados externamente. Esta versión es indicada para aplicaciones agrícolas, como nivelado, deforestación, destoque, hilerado y terraplenado, con la posibilidad de disfrutar del exclusivo cambio de seis velocidades.

El sistema hidráulico es alimentado por una bomba de engranajes y ofrece 160 kgf/cm² de presión y 185 l/min de flujo, lo que asegura gran eficiencia al sistema.



D180

Este tractor posee un motor hidráulico que aumenta la velocidad de una cadena y la disminuye en la otra para generar la dirección bajo potencia. Además tiene igual productividad cuando se empuja en curva o en recta. Cuenta con un mejor control de dirección en pendientes. Traslación en línea recta cuando se excava con el borde de la hoja o circulando sobre terreno irregular. Posee una dirección progresiva sin tirones o pérdida de potencia en las orugas y permite obtener más confort en el trabajo.



- MOTONIVELADORAS

RG140.B

La motoniveladora RG140.B viene equipada con motor modelo 6BTA 5.9, reconocido en todo el mundo por el desempeño excepcional y por la gran facilidad de mantenimiento. Con certificación TIER I, ese motor tiene comprobada eficiencia y durabilidad, y 40% menos piezas que otros motores. Su ventilador hidráulico no necesita de mantenimiento de correas y proporciona menor ruido y mayor eficiencia. El sistema ciclónico de filtrado previo garantiza necesidad de limpieza menos frecuente y elevada vida útil del filtro del motor.

La motoniveladora RG140.B está equipada con una transmisión tipo “*Powershift*” de control electrónico, acoplada al motor por medio de un sistema de conversor de torque dotado de “*Lock-up*” – un bloqueo del conversor de torque que hace que la transmisión opere con un sistema “*Direct-drive*”. Con eso, en un solo conjunto, se reúnen las ventajas del conversor de torque, ideal para operaciones de corte en suelos duros y ripaje pesada, que requieren elevadas fuerzas de tracción, con las ventajas del acople directo, ideal para operaciones que exigen velocidad constante y control preciso del desplazamiento de la máquina.

Dispone del dispositivo “*Go Home*”, que detecta automáticamente fallas que pueden impedir el funcionamiento correcto del TCU, permitiendo el enganche de solamente una velocidad para cada sentido, de acuerdo con la velocidad adecuada para aquella velocidad. Ese dispositivo es importante para evitar que la máquina se quede parada en un lugar inadecuado, permitiendo su transporte hasta el taller.



RG170.B

La motoniveladora RG170.B viene equipada con motor modelo 6CT 8.3, reconocido mundialmente por el desempeño excepcional y por la gran facilidad de mantenimiento.

La transmisión de la RG170.B incorpora avances tecnológicos que garantizan total precisión en todas las fases de la operación. El procesador electrónico ECU administra todas las informaciones durante el funcionamiento de la transmisión y le proporciona al conjunto una operación optimizada, garantizando mayor productividad, vida útil y comodidad para el operador.

La motoniveladora RG170.B ofrece varios ítemes de comodidad: asiento ajustable con apoyo para brazo y cabeza, suspensión elástica y regulador conforme el peso del operador.



RG200.B

Cuenta con la alta tecnología del motor electrónico QSB6.7 incluye lámparas indicadoras para su diagnóstico, lo que permite al operador o técnico de mantenimiento detectar fallas a través de códigos mostrados en el panel y de la conexión de un “*laptop*” a la computadora de bordo.

La transmisión posee un sistema de diagnóstico de fallas que acusa, a través de código en el panel y por medio de la conexión de un “*laptop*”, cualquier problema que ocurra con el equipo. De gran durabilidad, con mecánica simplificada y extrema facilidad de mantenimiento, esa transmisión ofrece confiabilidad y desempeño inigualables.

La consola de dirección es totalmente regulable, ajustándose a la posición de trabajo a operadores de cualquier estatura. El volante posee manopla auxiliar para manejo con apenas una mano, mientras que la otra mano se ocupa del implemento. Palancas de trayecto más corto posibilitan comandar todos los implementos de forma fácil y productiva.



- MINICARGADORAS Y ACCESORIOS L170, L180, L185, L190

Poseen las siguientes características:

- ✓ Óptima estabilidad:

- Larga distancia entre ejes.

- Centro de gravedad bajo.

- Distribución correcta del peso.

- ✓ Motores confiables y poderosos

- Los motores turbo cargados de cuatro cilindros **FPT™** están diseñados para ofrecer un rendimiento excelente, torque alto y máxima confiabilidad (L180, L185 y L190).

- Motores ISM comprobados en los modelos L150, L160, L170 y L175.

- Todos los motores cuentan con certificación Tier III y bajo consumo de combustible para reducir los costos de operación al tiempo que se respeta el medio ambiente.

- ✓ Rendimiento en todo tipo de clima

- Dispositivo auxiliar de arranque a bajas temperaturas.

- Batería que no requiere mantenimiento con hasta 1,125 A de arranque en frío.

- Motor de arranque confiable para un arranque sencillo.

- Radiador y refrigerador de aceite contiguos que ofrecen un enfriamiento óptimo del motor (L180, L185 y L190).

- ✓ Rendimiento enorme en lugares pequeños
 - Menor altura total.
 - Bastidor compacto.
 - Fácil de maniobrar debajo de cornisas bajas, espacios estrechos y esquinas cerradas.

- ✓ Sistema hidráulico sensible
 - Tiempos de ciclo rápidos.
 - Sistema hidráulico opcional de flujo alto (L170 al L190) que permite usar accesorios que requieren mucho aceite de manera continúa.

- ✓ Los modelos L175 a L190 ofrecen un rendimiento adicional
 - La transmisión doble opcional permite alcanzar una velocidad de desplazamiento por encima de 11 mph para ahorrar tiempo en el trabajo y entre los lugares de trabajo.
 - Las bombas hidráulicas en línea producen menos ruido y ofrecen un funcionamiento super suave y silencioso.



L170



L180



L185



L185



L190



Kobelco Construction Machinery America fabrica y comercializa una línea completa de excavadoras de gran tamaño compacto, de tamaño mediano y que van desde 1,9 hasta 88 toneladas. Ingeniería Kobelco se dedica a la potencia y precisión, y cada una excavadora Kobelco se ha diseñado y fabricado por Kobelco Latina para superar las expectativas de los clientes.

EXCAVADORAS

SK210

Posee una cabina de tamaño normal con una clara visibilidad. Tiene un 10% de aumento en el par de giro, Power Boost "sin límite de tiempo" para la fuerza de arranque máxima. Para cargas pesadas con "sin límite de tiempo", optimiza el levantamiento y transporte. En viajes independientes proporciona un flujo dedicado para viajar excavadora. Cuenta con **ITCS™** (Intelligent Control total del sistema) maximiza la producción y la eficiencia del sistema hidráulico del motor.

CUADRO N°8 ESPECIFICACIONES SK210

Especificación de producto	SK210LC
W PESO / libra de la cuchara (kg)	47.800 (21.700)
Caballos de fuerza (SAE neto @ RPM nominal)	150 @ 2000
MÁXIMO DIG pies de profundidad en (m)	22 '0 "(6.70)
CUBO DE FUERZA DE ARRANQUE (SAE) libras (kg)	31.700 (14.379)
RANGO DE CAPACIDAD DE CUCHARA (m cúbicos.)	0,63 a 1,80

FUENTE: KOBELCO PRODUCTS
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.



SK350

Cuenta con las siguientes características:

- Excavación Superior, la nivelación y la función de elevación, junto con la comodidad del operador y mejora la fiabilidad
- El aumento de potencia proporciona la energía 10 por ciento más en el comando de la fuerza mayor ruptura del cubo "sin limitaciones de tiempo"
- Es refinado, la industria exclusiva **ITCS™** (Independiente Total Control System) proporciona la respuesta increíblemente suave de los controles hidráulicos para muy fino acabado y la clasificación de las solicitudes
- Es amplio, la cabina de diseño ergonómico maximiza la comodidad del operador y la visibilidad
- Cuenta con asiento con suspensión, esta posición le permite personalizar su nivel de comodidad

**CUADRO N°9
ESPECIFICACIONES SK350**

Especificación de producto	SK350LC
W PESO / libra de la cuchara (kg)	79.600 (36.100)
Caballos de fuerza (SAE neto @ RPM nominal)	264 @ 2100
MÁXIMO DIG pies de profundidad en (m)	24 '10 "(7.56)
CUBO DE FUERZA DE ARRANQUE (SAE) libras (kg)	49.230 (22.330)
RANGO DE CAPACIDAD DE CUCHARA (m cúbicos.)	0,88 a 2,75

FUENTE: KOBELCO PRODUCTS
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.



SK485

Esta excavadora cuenta con motores HINO con 326 caballos de fuerza, además con 7-Asiento de suspensión regulable en la comodidad del operador mejorada, cuatro modos de trabajo estándar para la flexibilidad máxima. Nueva ITCS™ (Intelligent Control total del sistema) se anticipa a las acciones del operador y ayuda con funciones repetidas, superior de nivelación fina y la capacidad de clasificación. Posee fuerza excavadora de arranque y par de giro y tierra de servicio nivel de elementos de mantenimiento rutinario.

CUADRO N°10 ESPECIFICACIONES SK485

Especificación de producto	SK485LC
W PESO / libra de la cuchara (kg)	110,670 (50,200)
Caballos de fuerza (SAE neto @ RPM nominal)	326 @ 1850 ISO
MÁXIMO DIG pies de profundidad en (m)	25 '7 "(7.81)
CUBO DE FUERZA DE ARRANQUE (SAE) libras (kg)	59.080 (26.818)
RANGO DE CAPACIDAD DE CUCHARA (m cúbicos.)	1,50 a 4,00

FUENTE: KOBELCO PRODUCTS
ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.



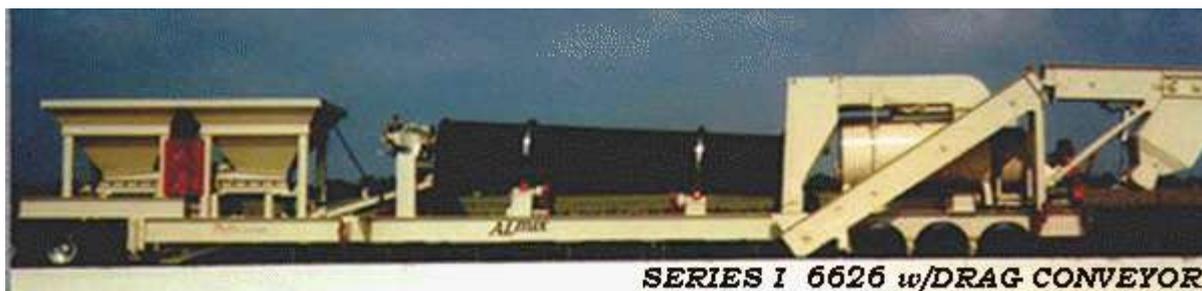


El nombre Almix, ha sido sinónimo de tecnología y la innovación de asfalto por más de 30 años. Nuestros productos incorporan estado de las características del arte de la manipulación de materiales, la automatización, la sencillez y la protección del medio ambiente.

Almix Planta de Asfalto 6626

El modelo Almix 6626 tambor mezclador es el diseño de flujo paralelo e incluye especial espiga del perno en el diseño de vuelo para un máximo de secado y mezclado eficiencia, menor temperatura de la chimenea y el consumo de combustible. Este mezclador está diseñado para producir desde 70 hasta 140 TPH en función de la humedad y características agregadas de. Más específicamente, sobre la planta está garantizado para producir 120 THP de 300 F caliente ° mezcla de material que tiene un contenido de humedad inicial de 5%, en no más 1.500 metros.

El Modelo 6626 Almix tambor mezclador emplea el montaje del quemador Starjet Hauck. El quemador puede grabar cualquier grado de fuego, gas natural, gas propano y residuos líquidos combustibles. El conjunto del quemador incluye una alta eficiencia, ventilador accionado por un motor de 40 HP, temperatura control automático y las garantías de la llama. La capacidad del quemador es de 40 MBTU / AR. La bomba de combustible es impulsado por un motor de 1 HP.





ROADTEC, fabrica y comercializa una línea completa de alisado en frío y equipos de reciclaje, la transferencia de vehículos de material y máquinas de pavimentación de asfalto.

Estos productos se venden en todo el mundo a través de una combinación amplia de distribuidores y gerentes de ventas directas. Todos nuestros productos están fabricados con los más altos estándares, haciendo hincapié en la simplicidad, la productividad, versatilidad y accesibilidad.

- *RECICLADORAS DE ASFALTO*

RX – 400

El RX-400 es una alisadora fría de 4 pies (el 1.20m) con un tambor montado atrás, permitiendo que usted comiencen el corte directo delante de encintados, las cercas, las paredes u otras obstrucciones. Es perfecto para el trabajo y la terminación comerciales de proyectos donde está una ventaja un diseño de máquina compacto, tal como hombros y otros proyectos que muelen estrechos. El RX-400 ofrece anchuras que muelen de 26 ", 36 " y 48 " (66, 90, el 120cm) y un máximo cortan la profundidad de 12.5 " (320m m). La velocidad de funcionamiento máxima es 172 pies por el minuto (52 m/min). Un oscilación del transportador de 60 grados a cualquier lado agrega a la flexibilidad de RX-400.



RX – 500

El RX-500 es una alisadora fría de 630 caballos de fuerza (470 kilovatios) con el suficiente oscilación del transportador (60° dejado o derecho) y el radio de torneado para acomodar condiciones que muelen urbanas exigentes de hoy. El RX-500 está disponible en la tres-pista o la versión de la cuatro-pista. El RX-500 puede cambiar fácilmente entre varias anchuras del cortador y opciones estrechas del patrón para hacer éste de las máquinas más versátiles de su clase. Con los caballos de fuerza, maniobrabilidad, y flexibilidad, usted funcionará el RX-500 más días por año que cualquier otro de su tamaño.



RX - 700

El RX-700 tiene un motor de 700 caballos de fuerza (522 kilovatios) y 14 " profundidades de corte (356 milímetros) que lo hacen capaz de abordar trabajos numerosos. Como con todas las alisadoras frías actuales de Roadtec el RX-700 está disponible con tres o cuatro pistas y un transportador secundario que puedan ser 60° girados dejados o derechos. El RX-700 está disponible en las anchuras de corte múltiples y el Roadtec VCS. Es también fácil transportar con los pesos del envío de 65.000 libras (29.484 kilogramos) y de 69.800 libras (31.661 kilogramos) para las tres y cuatro versiones de la pista respectivamente.



- ESTABILIZADORES

SX-7

Estabilizador/recuperador del suelo SX-7, el estabilizador del suelo de los caballos de fuerza (522 kilovatios) SX-7 ofrece las 21 " (53 cm) profundidades cortadas, el más profundo de la industria. Con su corte derecho del rubor, la máquina pulveriza o se estabiliza hasta el final a la línea del encintado. El corte es 102 " (259 cm) de par en par, perfecto para tres pasa encendido un 24 ' (m) el camino ancho 7.3, y el radio de torneado de esta máquina de gran alcance es 155 compactos " (3.94 m) en el corte. Capacidad del combustible de 455 galones (1.722 L) es suficiente por 12 horas de operación en los caballos de fuerza completos. La posición del cortador en la cubierta se puede ajustar en marcha para proporcionar la gradación y el rendimiento de procesamiento óptimo para los cortes bajos tan bien como para la estabilización profunda.



- PAVIMENTADORAS

RP170-8

El RP-170 es 8 ' (m) máquina de pavimentación ancha del asfalto 2.5 con una distancia entre ejes más corta, teniendo en cuenta mayor maniobrabilidad sin sacrificar funcionamiento. El RP-170 puede alcanzar un radio de torneado de 30 pulgadas, con la ayuda del manejo dedicada, porque manejando esos puntos apretados alrededor de barreras y de drenes. La anchura estrecha del envío de esta máquina le hace una carga no permitida, teniendo en cuenta el transporte rápido y fácil.



RP175-8

El RP-175 es una pavimentadora de goma ancha de gran alcance del asfalto de la pista del acuerdo 8 ' (los 2.5m) diseñada para trabajar en todos los tipos de plataformas de base y los usos de la pavimentación. Contador-girar por completo la capacidad y la flotación de la pista permite que el RP-175 maniobre y pavimente en áreas apretadas sin sacrificar esfuerzo tractivo o empujar energía. La anchura estrecha del envío de esta máquina le hace una carga no permitida, teniendo en cuenta el transporte rápido y fácil entre las localizaciones del trabajo.



RP195-8

El RP-195 es ' (los 3.05m) una pavimentadora de goma ancha de gran alcance del asfalto de la pista 10 diseñada para trabajar en todos los tipos de plataformas de base y los usos de la pavimentación. Contador-girar por completo la capacidad y la flotación de la pista permite que el RP-195 maniobre y pavimente en áreas apretadas sin sacrificar esfuerzo tractivo o empujar energía. Como de todas las pavimentadoras de Roadtec, el RP-195 se equipa de una capilla hidráulico-levantada del motor que permita el acceso excelente de la máquina.



- VEHICULOS DE TRASFERENCIA

MTV-1000

El vehículo material de la transferencia de MTV-1000D es capaz de la transferencia mientras que hace cierto reblending del material de pavimentación para tener en cuenta no la pavimentación continua del contacto. Con un transportador de balanceo de la descarga, la pavimentadora se puede cargar de un carril adyacente. Con un accesorio de hilera opcional, el MTV-1000C puede coger el material de una hilera y transferirlo a la pavimentadora.



AMMANN

AMMAN es un fabricante de plantas de mezclado de asfalto, mezcladoras de hormigón e instalaciones de procesamiento asociadas con el control de la planta y mediante la compresión y los fabricantes de máquinas.

- RODILLOS VIBRATORIOS LISOS

ASC100

El nuevo Ammann de rodillos ASC 100 ofrece los mejores precios del tambor. está basado en el concepto probado de la línea de ASC, la ASC 100 es un fiable y eficaz del suelo altamente compactador. La máquina es fácil de operar y mantener. "Reducido a la máxima" la ASC 100 es un estado de la máquina de arte con un valor máximo aprovechamiento, el poder invencible y salida. Posee una tracción superior y el rendimiento de viajes están garantizados por las ruedas de todos y el tambor de transmisión hidrostática. La ASC 100 es adecuada para la compactación de una amplia gama de suelos, de sedimentos a piedras trituradas.



ASC110

Cuenta con una seguridad extraordinaria, excelente rendimiento de compactación y el diseño moderno de gran peso individual rodillos de tambor garantizar una alta eficiencia y mejores resultados incluso en las condiciones más arduas de trabajo. La alta calidad de compactación con un bajo número de carreras compactación proporciona el máximo beneficio económico para el usuario. Además cuenta con las siguientes características:

- Velocidad preestablecidos de funcionamiento garantiza intervalos óptimos para la compactación efectiva
- Cabina electro-hidráulica y la capucha plegable para un acceso seguro durante el mantenimiento y servicio
- Hidráulico en las 4 ruedas
- Muy bajo centro de gravedad
- Doble rodamiento articulado y oscilante conjunta
- Óptima marco equilibrado delante y tambor para la compactación consistentes



ASC130

Seguridad extraordinario, excelente rendimiento de compactación y la eficiencia moderno diseño de alta garantía y los mejores resultados incluso en las condiciones más arduas de trabajo. La alta calidad de compactación con el menor número de carreras compactación trae beneficios para el conductor.

La comodidad y la seguridad

- El diseño moderno ofrece una vista sin restricciones de la máquina (1 x 1 m)
- La cabina espaciosa y ergonómica, ventilación y calefacción (también disponible con una plataforma)
- Accesible por ambos lados la cabina
- Operador de seguridad a través de ROPS cabina ROPS o abrir / plataforma del operador FOPS
- Fácil acceso para el mantenimiento seguro y eficaz
- Simple, clara disposición los elementos de mando



ASC150

Mínimo los costos de operación

- Número mínimo de compactación se ejecuta para alcanzar las especificaciones requeridas.
- Motor fiable con el mínimo consumo
- Tanque de combustible protegido contra la corrosión - sin filtro de combustible requiere grandes
- La fiabilidad y una larga vida útil para la máxima satisfacción

De alta eficacia y fiabilidad

- De alto rendimiento sistema de vibración, el diseño óptimo de carga estática y dinámica, de gran amplitud
- Hidrostático sin eje trasero para una máxima tracción y estabilidad
- Articulación con la travesía de gran capacidad para rodamientos
- ACE sistema para medir y regular automáticamente el rendimiento de compactación (opcional)

De alto rendimiento

- Equilibrada de tambor para la compactación consistente
- Alta fuerza centrífuga y la amplitud
- Máxima profundidad del efecto



- RODILLOS TANDEM AV70X, AV110X, AV130X

AV 70 X, X AV 110 y AV 130 X se basan en dos marcos conectados por doble articulación que permiten a un cangrejo de dirección de 160 mm (180 mm) a ambos lados. El conductor controla el rodillo de una vista maravillosa cabina ergonómica diseñada en el marco frontal. El concepto ofrece una excelente visibilidad al sistema de riego, la superficie del tambor y cantos, así como visibilidad ronda a toda la zona de trabajo conjunto. El operador está aislado contra las vibraciones del motor y la calefacción. El poder del tren está situado en el bastidor trasero. Existen bombas independientes para la unidad y la vibración para poder asegurar una tracción y fuerza de compactación del rodillo. En cuanto a la compactación se obtienen excelentes resultados, gracias a la combinación óptima de las dimensiones del tambor, las frecuencias y amplitudes.



AV70X



AV110X



AV130X

RODILLOS NEUMÁTICOS

AP240

La nueva generación de Ammann rodillos de neumáticos se ha desarrollado de acuerdo a la última para la compactación de las capas de asfalto bituminoso y en las superficies naturales. El alto efecto de amasado es una capacidad única del rodillo de la rueda. La carga de la rueda grande y la elasticidad de los neumáticos de goma proporcionan un efecto constante apisonamiento y sellado



AP240H

La nueva generación de hidrostática rueda de rodillo AP 240 H se basa en años de experiencia y ha sido desarrollado con los últimos avances en tecnología.



2.2.2.3. Competencia

En una economía como la ecuatoriana el tema de la competencia, es un factor importante para la toma de decisiones por lo tanto, COMREIVIC, conoce y analiza de cerca cada uno de sus competidores potenciales. Los competidores pueden segmentarse de acuerdo a varios factores: el precio, los productos y la calidad. Para COMREIVIC, los competidores de mayor importancia son los siguientes:



Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA, es el distribuidor de Caterpillar más antiguo de América Latina y Canadá. IIASA tiene como principal ventaja competitiva un crecimiento continuo y firme, una vasta experiencia en ventas de equipos camineros, industriales, agrícolas y en respaldo a los mismos a través de su servicio posventa a nivel nacional.



DITECA S.A. es una empresa que comercializa equipos para la construcción y minería, repuestos y servicio técnico. Distribuidor autorizado de las marcas KOMATSU, BOMAG, ADM HARTL, GOMACO y FLEETGUARD para el Ecuador.



Es una empresa, que centra su responsabilidad en ofrecer productos de calidad con especificaciones técnicas adecuadas para las condiciones topográficas y de operación así como el mejor servicio técnico preventivo y correctivo que asegure el más alto desempeño de nuestros equipos y la mayor rentabilidad para nuestros clientes.



ECUAIRE S.A. es una empresa que comercializa equipos y maquinaria para la construcción y minería, llevamos 27 años de experiencia atendiendo con esmero y calidad a este exigente mercado.



Automekano es una empresa que nace hace cuatro años producto de una alianza estratégica de dos grupos empresariales que tienen más de 30 años de experiencia en el mercado automotriz.

Automekano es una empresa ecuatoriana que ha crecido e invertido en el país aportando a su desarrollo, en la actualidad cuenta con su concesionario matriz en la ciudad de Ambato y sus sucursales en Quito y Guayaquil.

Automekano representa tres marcas de gran prestigio a nivel mundial como son: Nissan Diesel, JCB, LEE BOY-ROSCO.



EICA es una de las empresas distribuidoras de bienes de capital más importantes del país, con un equipo humano de más de 300 empleados realizando una gestión orientada al apoyo, asesoramiento y servicio en la venta de nuestras líneas, siendo éstas: construcción, automotriz, agrícola, industriales, marina, y tecnología. Representamos marcas de fábricas importantes de Brasil, E.E.U.U. y Europa tales como: Case, Terex, Kia, Mariner, Iveco, Shulz, Genie, Agrale, Kent, entre otras.



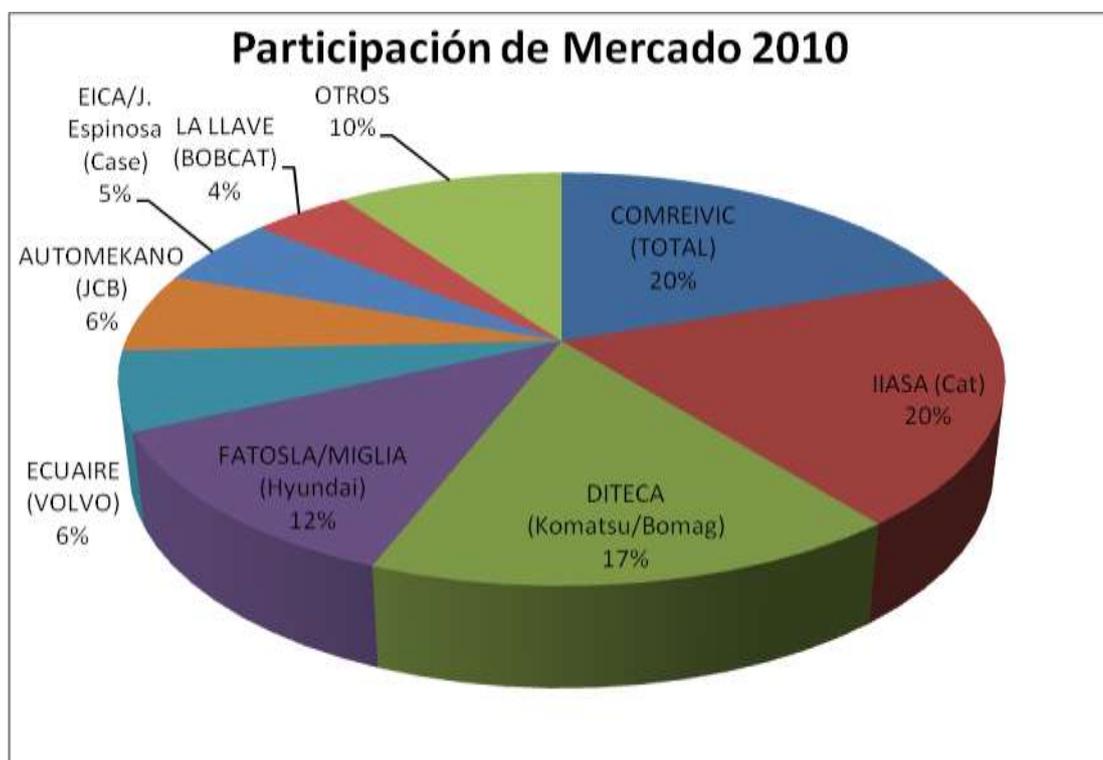
Distribuidor autorizado de suministros industriales y repuestos más completo y variado tanto en el Ecuador como en países de América Latina.

Nuestra experiencia la hemos obtenido a través de largos años en el negocio, dedicando especial atención a la calidad y servicio, desarrollando una intachable reputación en cuanto a seriedad y confiabilidad, lo que nos ha otorgado un gran reconocimiento como proveedor de verdaderas soluciones industriales.

Después de analizar algunas empresas que son competencia directa de COMREIVIC, se ha elaborado un diagrama, en el cual, se puede evidenciar la participación de la empresa en el mercado, así como también la participación de sus principales competidores:

GRÁFICO N°10

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



FUENTE: COMREIVIC

ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

Para el año 2010 podemos destacar que COMREIVIC, tiene una participación en el mercado equivalente al 20%, igualando su participación con su competencia más fuerte que es IIASA (Cat). Posteriormente se encuentra DITECA con el 17% de participación en el mercado, le siguen empresas como FATOSLA, AUTOMEKANO, EICA, LA LLAVE, entre otras empresas que se encuentran dentro de la competencia en el mercado de maquinas de construcción.

2.2.2.4. Precios

Dentro de nuestra economía, y tomando en cuenta la inflación ecuatoriana es de conocimiento de todos que la fluctuación de precios es el principal problema que presenta el Ecuador, puesto que existe gran variación y un gran movimiento con respecto a esta variable macroeconómica.

Enfocándonos a COMREIVIC, la empresa no es la excepción, y de igual manera como las demás empresas que trabajan en el sector de la construcción, se ha visto afectada por los precios. Las maquinarias que comercializa la empresa no poseen un precio fijo, lo que trae consigo una inestabilidad en el sector de la construcción.

En el momento en que COMREIVIC, negocia sus precios con sus clientes toma en cuenta ciertos parámetros que se detallarán a continuación:

- Cuando se trata de clientes privados, existen clientes que la empresa los ha denominado “CLIENTES ESPECIALES”, los mismos que tendrán derecho a un descuento de acuerdo a como finalice la negociación. Es importante tener en cuenta que los precios que se manejan para el sector privado, tienen mucho que ver con las necesidades del cliente, ya que existen situaciones, en donde las máquinas que van a ser vendidas requieren de un valor agregado, la empresa concede dicho valor pero su precio no será el mismo sino que aumentará.

Con todos estos antecedentes podemos confirmar que los precios que presenta la empresa son variables dependiendo de la necesidad que el cliente tenga en ese momento.

- Cuando hablamos de clientes públicos, es requisito del Estado, participar en el Portal de Compras Públicas, cuando COMREIVIC entra en esta clase de negociaciones, los precios varían aún más, puesto que se establece un límite de descuento para el sector público, el mismo que nos será de gran ayuda para captar la clientela que provenga de dicho sector. Los precios que se presentan para maquinarias destinadas al uso público varían de igual manera al tipo de maquinaria, a la marca y a la necesidad del cliente. Para poder fijar los precios que se cobrarán al sector público se establece un margen promedio que este dentro del Presupuesto General del Estado, para que de esta manera la empresa pueda ser tomada en cuenta.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Además es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Las características que debe tener una misión son:

- Amplia
- Concreta
- Motivadora
- Posible

En conclusión, la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Somos una empresa líder en equipos de construcción, maquinaria pesada y movimiento de tierras. Siendo los únicos representantes exclusivos de: Doosan, New Holland, Ammann, Almix, Roadtec, Kobelco, Simplex, Bearcat; comprometidos con satisfacer las necesidades de los clientes, a través de personal capacitado y comprometido con su trabajo, generando valor a la empresa, y rentabilidad a sus accionistas.

3.2. Visión

Es la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

Además podemos decir que la visión, define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

- La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
- Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

Por último puedo decir que la visión constituye, el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Ser una compañía altamente competitiva y reconocida por dar valor a clientes y proveedores, con mayor participación en el mercado nacional y presencia en el mercado internacional, provisionando productos de reconocida calidad mundial, con la mejor atención y servicio postventa.

3.3. Objetivos

Toda empresa pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Un objetivo es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Los objetivos tienen las siguientes funciones:

- Servir de guía para encauzar las acciones hacia una situación futura.
- Su legitimidad para justificar las actividades de una empresa.
- Parámetros de evaluación en cuanto a los estándares de acciones y eficacia organizacional.

Los objetivos que persigue COMREIVIC son los que se detallan a continuación:

- ✓ Copar todo el territorio ecuatoriano en la provisión, operación y mantenimiento de equipos a través de nuestros departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde nuestras instalaciones en Quito, Guayaquil, Machala y Loja.

- ✓ Ser distribuidores exclusivos de las marcas que se patrocinan en nuestra empresa.
- ✓ Asesorar a los clientes acerca de los repuestos para cada una de las marcas que dispone COMREIVIC, además tener un amplio stock de recambios en todos sus modelos que la compañía ha colocado en el país.
- ✓ Disponer de una variedad amplia en marcas y maquinaria, con el fin de que los clientes encuentren en nosotros lo que están buscando.
- ✓ Potenciar la compra en el sector público en los casos donde clientes generen mayor demanda.
- ✓ Trabajar cada cliente como una unidad de negocios y por resultados.
- ✓ Realizar un monitoreo a todas las máquinas vendidas con el fin de determinar en qué momentos necesitarán asistencia técnica.
- ✓ Brindar asistencia técnica en todo el país a los clientes que han adquirido nuestras maquinarias.
- ✓ Disponer los repuestos para la maquinaria en el momento en que el cliente necesite.
- ✓ Mejorar continuamente los Procesos Productivos de la empresa, convirtiéndose en una empresa líder en Maquinaria de Construcción.
- ✓ Fortalecer las áreas principales en las temáticas propias y específicas, sobre los requerimientos de los clientes.

- ✓ Adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, el modelo y marca de la maquinaria y los costes.
- ✓ Prestar el servicio de asesoría técnica en el mantenimiento y reparación de las maquinarias de construcción.
- ✓ Capacitar a nuestro personal en forma continua, con el objetivo de fomentar la cultura de servicio de calidad y excelencia.
- ✓ Ser una empresa que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.
- ✓ Fortalecer y maximizar las ventas planificadas en cada período, logrando un crecimiento y posicionamiento considerable dentro del mercado de la construcción.
- ✓ Lograr que la empresa se convierta en una empresa de equipos de construcción internacional, como se lo está haciendo en Perú.

3.4. Políticas

La política de una empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas

Las políticas son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa.

Constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas

Entre las principales políticas presentadas por COMREIVIC tenemos las siguientes:

- Trabajar junto al cliente para satisfacer sus requerimientos de maquinaria y equipo para la construcción, por medio del mejoramiento continuo, la innovación y el compromiso de su gente
- Capacitación continua y apoyo total para nuestros empleados en cuanto al manejo, funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria.
- Fortalecer la participación de COMREIVIC, dentro del mercado nacional e internacional.

3.5. Estrategias

Al inicio de la década de los años ochenta, Michael Porter diseñó lo que se consideran las tres estrategias genéricas, de entre las cuales un director o dueño de la empresa puede escoger para aumentar su competitividad.

Una estrategia competitiva permite aplicar medidas ofensivas o defensivas para lograr una mejor posición en el mercado y así mismo nos ayudará a obtener mayores ganancias.

Cuando ya hemos elegido una de éstas estrategias, debemos estar conscientes de que el desarrollo de la misma, marcará la forma en que se desenvolverá la empresa internamente, y los frutos que tendrá al exterior de ella.

Entre las principales estrategias se pueden presentar las siguientes:

- Líder en Costos
- Diferenciación
- Especialización

Las estrategias que se pueden destacar por parte de COMREIVIC son las siguientes:

- RELACIÓN CLIENTE:

La estrategia de COMREIVIC, ha sido siempre la de posicionarse como líder, innovador, y preocupado siempre en reforzar la relación con el cliente. Para esto, la empresa presenta una relación POST – VENTA, la misma que es de gran utilidad e importancia, al momento en que el cliente necesita un mantenimiento o una reparación de la maquinaria de construcción que compro. La relación estrecha que mantiene la empresa con el cliente es importante ya que nos permite conocer los requerimientos del cliente en ese momento y de esta manera se logra satisfacer todas y cada una de las necesidades del mismo. Así mismo como empresa esta relación resulta muy conveniente al momento de la venta de repuestos.

- VENTAS PROYECTADAS:

COMREIVIC, maneja sus ventas mediante una proyección anual, realizada por los vendedores y planificada por el Jefe del Departamento de Ventas de la entidad. Esta estrategia resulta interesante, puesto que, cada vendedor al momento de proyectar sus ventas, es consciente de la necesidad de su cliente, y lo conoce a fondo, de tal manera que cuenta con la capacidad para cerrar su venta en el momento apropiado, y cuando el cliente requiera la maquinaria de construcción. Además es importante recalcar que cada vendedor ha sido designado en zonas específicas, para cubrir el mercado de manera que no exista obstrucción de venta entre ellos.

3.6. Recursos

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Los recursos pueden ser:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

RECURSOS HUMANOS:

COMREIVIC cuenta con personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

Actualmente, dispone de 29 personas que conforman el personal de la empresa dividido en 5 departamentos claves para su funcionamiento.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos

Dentro de ellos cuenta con los siguientes recursos:

- Áreas Quito:

Oficinas: 1.200 m²

Bodega de Repuestos: 250 m²

Talleres: 6.000 m²

- Áreas Guayaquil:

Oficinas: 250 m²

Bodega de Repuestos: 119 m²

Talleres: 928 m²

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros, son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez para la empresa es por ello que el capital accionario de COMREIVIC es de \$1.125.360,00.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Este recurso se ve reflejado en la tecnología que cuentan las maquinarias que se vende en COMREIVIC, ya que los avances tecnológicos ayudan al desarrollo del país.

SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO ABC

La empresa COMREIVIC maneja y controla sus inventarios bajo el sistema ABC, que es un método de clasificación de inventarios en función del valor contable de los materiales almacenados.

Este sistema tiene como regla general, que los artículos "A" son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

Los artículos "B" son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión.

Los artículos "C" son aquellos que normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.

Una característica importante en la aplicación del sistema ABC es que cada tipo de artículos requiere distintos niveles de control, es decir a mayor valor de inventario, mayor control sobre el mismo.

3.7. Principios y Valores

- PRINCIPIOS

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la empresa.

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

La familia de COMREIVIC, posee los siguientes principios:

➤ **TRANSPARENCIA:**

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa con el cliente. Involucra de por sí la honestidad, manejo de personas, recursos, materiales e información.

➤ **MORALIDAD:**

Es actuar bajo las orientaciones de las normas constitucionales y legales vigentes, las del direccionamiento estratégico corporativo y las propias de la empresa.

➤ **IGUALDAD:**

Garantizar a todos los actores un tratamiento equitativo por parte de la empresa en todas sus actuaciones sin discriminación alguna.

➤ **IMPARCIALIDAD:**

Se refleja en las actuaciones de la empresa y sus funcionarios en asuntos bajo su responsabilidad para que sus clientes tengan un tratamiento objetivo e independiente

➤ **APRENDIZAJE CONTINUO:**

Es la capacidad de adquirir y transferir conocimiento por medio del estudio, ejercicio o experiencia y poderla materializar en la empresa.

➤ **PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE:**

Es la orientación de las actuaciones de la empresa hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

- VALORES

Se define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Como un concepto global, se puede decir que los valores son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y de sus variables competitivas.

COMREIVIC considera como valores clave los siguientes:

➤ **La Honradez:**

A nivel personal y profesional, que será desarrollada al máximo en las relaciones exteriores con los clientes y en las relaciones internas de los miembros de la organización.

➤ **La Innovación Tecnológica De Productos y de Equipos:**

Conseguida mediante el desarrollo de equipos de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica en la totalidad de los departamentos.

➤ **El entusiasmo colectivo:**

Mediante la implantación de una sincera política de relaciones basada en la pertenencia y en la contribución, que ha de conseguir la mejora de las condiciones físicas y psicológicas de todos los puestos de trabajo.

➤ **Responsabilidad:**

Es la capacidad de cumplir los compromisos adquiridos con la empresa y los grupos de interés.

➤ **Respeto:**

Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética.

➤ **Solidaridad:**

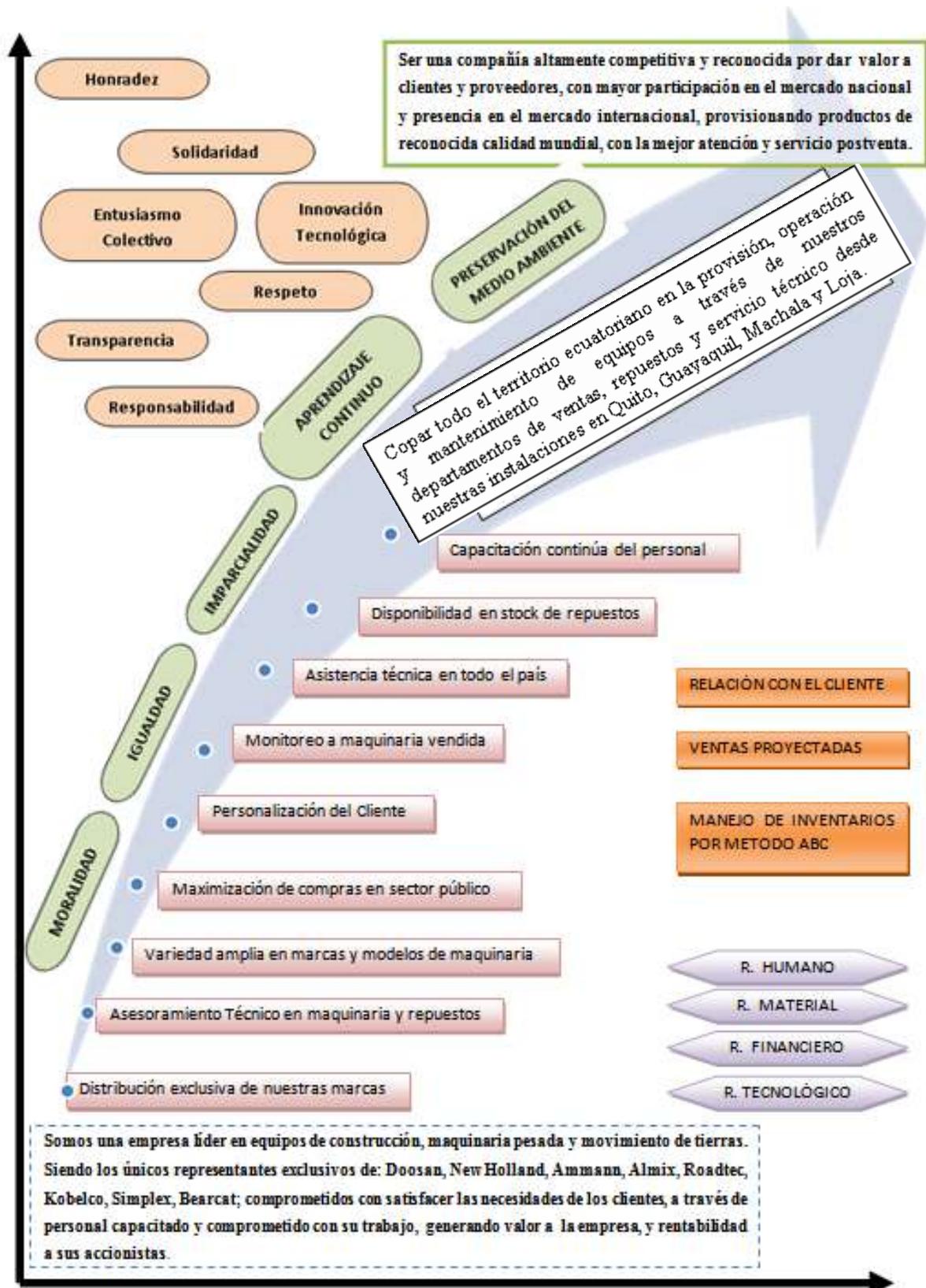
Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

➤ **Transparencia:**

Cuando la información es administrada entre dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

GRÁFICO N°11

MAPA ESTRATÉGICO



ELABORADO POR: CRISTIAN ESCOBAR R.

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1. Concepto y definición

- **Auditoría:**

- ✓ *“Función contable que investiga procedimientos; determina métodos, adecúa los sistemas contables, organiza planes, analiza estados financieros, certifica balances y emite informes, atendiendo siempre a la naturaleza de las operaciones económicas de una empresa.*
- ✓ *Sistema técnico de control, revisión y asesoramiento sobre cuentas que se llevan en una empresa”.*¹
- ✓ *“Es una disciplina basada en la lógica, puede definirse como un examen objetivo de los estados financieros preparados inicialmente por la administración.”*²

¹ Diccionario Económico Político y Jurídico, Ediciones Lumarso

² Libro de Auditoría, Arthur W. Holmes

- **Operativa:**

- ✓ La Auditoría Operativa investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar:

1. Si se tiene controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operativa se debe hacer un examen sistemático de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de sus operaciones

- **Gestión:**

- ✓ Se trata de determinar si la institución utiliza de manera óptima, con criterio económico, los recursos productivos puestos a su disposición, es decir, si la relación por cociente entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es la máxima. Así mismo, permite analizar las causas y los posibles ajustes de las actuaciones ineficientes o poco eficientes que se presentan en la entidad; verificar si se cumple las leyes, los reglamentos, y demás normas legales que regulan la economía y la eficiencia administrativa. Esta auditoría comprende el análisis del grado de sometimiento de la empresa auditada a los principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

- ✓ Un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.

- ✓ *“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.*³

³ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, artículo 19

4.1.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Determinar con que grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa, estas directrices deben estar generadas y programadas por escrito. Establecer si la empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos con eficiencia y economía. Se debe verificar también, que todas estas actividades se estén realizando en conformidad a las leyes y reglamentos vigentes. Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

Los principales objetivos de una Auditoría de Gestión son los que se indican a continuación:

- Evaluación de los recursos con los que cuenta una empresa.
- Analizar y revisar el plan de organización y gestión.
- Evaluar el sistema de organización y gestión.
- Examinar las funciones y responsabilidades de cada una de los empleados.
- Analizar, revisar y evaluar las políticas establecidas por la entidad y su cumplimiento.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.

4.1.3. Evolución de la Auditoría de Gestión

La disciplina de la auditoría ha estado en constante evolución para tratar de garantizar la fiabilidad de la información económica - financiera demandada socialmente. Nos desenvolvemos en un entorno social en el que la información económica preocupa a los usuarios, aparte de los relacionados con ella.

En un principio la función de la auditoría se limitaba a la mera vigilancia con el fin de evitar errores y fraudes. Hoy en día, la auditoría determina la veracidad de los estados financieros de las empresas, en cuanto a la situación patrimonial y los resultados de sus operaciones. En los últimos años se está imponiendo el Enfoque de Riesgo: estudiar los Riesgos de los fallos de los sistemas y no los sistemas en sí mismos. Los riesgos medioambientales se incluyen en la auditoría como contingentes o pasivos contingentes.

La auditoría se inició en la China en la dinastía C'ao cerca del año 2,000 Antes de Cristo. Cuando los chinos auditaron los registros contables del emperador por muchos siglos debido a la naturaleza agraria de la economía a través del mundo los únicos auditores fueron los de las monarquías y de la iglesia, porque únicamente los imperios y la iglesia tenían una actividad suficiente grande para demandar una auditoría y recursos para merecer protegerlos.

Los arqueólogos han encontrado pequeñas marcas que parecen marcas de auditoría en las tabletas de barro desenterradas de la civilización de Mesopotamia. Aparentemente había indicios de unos auditores también en la Babilonia en los tiempos bíblicos.

En los viajes de Cristóbal Colón, la Reina Isabela tuvo la precaución de enviar a bordo un funcionario de inspección quien tenía instrucciones de

informar directamente a ella respecto al uso de los recursos del reino, y seguramente respecto a los nuevos recursos esperados.

La función de auditoría hasta por lo menos el siglo XVII era muy sencilla. Estaba efectuada por laicos, sin experiencia, capacitación o educación respecto a su tarea. A menudo ni los auditados ni los auditores no fueron letrados. Parece que deberían haber tenido por lo menos la habilidad de reconocer errores o faltas numéricas. Debido a la incapacidad de escribir y la falta de materiales para hacerlo, la auditoría usualmente consistía de “oír las cuentas.” Dicha práctica fue caracterizada por la recitación verbal de los detalles de recibir dinero, terreno, animales, granos, etc., seguido por la recitación de los desembolsos o entregas de los mismos para llegar a un saldo que le debía el funcionario a su patrón o su rey. Con el crecer de las monarquías los reyes nombraron representantes para “oír las cuentas” formalmente que fueron denominadas eventualmente “Tribunales de Cuentas” y, por supuesto, las cuentas mismas finalmente llegaron a ser escritas y documentadas.

Lo interesante es que casi todas las auditorías relativas a las grandes haciendas en efecto fueron auditorías gubernamentales, como dichas haciendas constituyeron la principal forma de gobierno local de la época.

Durante todo este tiempo, es decir desde los inicios de los negocios rudimentarios casi hasta el siglo XIX, la función de auditoría se dedicó a intentar prevenir, divulgar y castigar el fraude y el engaño. Su enfoque era eminentemente negativo y empírico. No había ninguna actitud, guía, normatividad ni disciplina profesional.

Solo a los finales del siglo XVIII se inició un giro hacía la auditoría moderna y más positiva en donde sus conceptos evolucionan de la siguiente manera:

✓ PRIMERA FASE

A principios de la revolución industrial, no hay grandes transacciones, la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, estos negocios eran pequeños.

✓ SEGUNDA FASE

Las empresas son más grandes, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la administración. El auditor sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, tiene una nueva actividad que es la de verificar, certificar, la información que los administradores plasman a través de la cuenta de resultados, la cual debe ser veraz.

✓ TERCERA FASE

Aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Las transacciones a lo largo del año son bastante voluminosas. Esto hace que se realice un muestreo para revisar las cuentas, el sistema de control y que refleje la información contable ya que es la imagen fiel de la empresa conforme a lo acontecido y se observe además el control del sistema interno de la empresa.

✓ CUARTA FASE

El auditor indicará, aparte de lo anterior, un informe, pidiendo a la empresa si ésta está o no de acuerdo de cómo se ha realizado la auditoría.

Fue durante las décadas de los 70 y 80, cuando los auditores internos se convirtieron en "los ojos y oídos de la gerencia" a través del desarrollo de la auditoría operacional, la ampliación del alcance de la auditoría interna hacia cualquier área de actividad. En los Estados Unidos, el IAI (*Instituto de Auditores Internos*) en el sector privado y la Contraloría General de los Estados Unidos, en el sector público, fueron los pioneros en la ampliación del alcance de las auditorías hacia nuevas áreas más allá de los límites financieros.

En Canadá bajo el dinámico liderazgo del ex-Auditor General J. J. MacDonnell, la Fundación Canadiense para la Auditoría Integral tomo el liderazgo. Por principios de la presente década la auditoría operacional, gerencial, integral, de desempeño o de "valor por el dinero" había contagiado a todo el planeta.

Algunas personas pensaban que a raíz de la ampliación del alcance de la auditoría en áreas financieras esta volvería obsoleta. Pero no ha sido así. Sigue como una función muy importante de nuestras labores.

Un acontecimiento sorprendente de la ampliación del alcance de la auditoría hacia la Auditoría de Gestión fue que entraron a ejercer la auditoría interna profesionales de disciplinas diferentes de la contaduría pública. El procesamiento de información por computadoras empezó a cambiar la manera de conducir las auditorías y obligó a adoptar nuevos enfoques. Un nuevo grupo de gente fue segregado como "auditores PAD", y esta especialidad se puso tan glamorosa como lucrativa. Justo cuando se

estaban concretando los conceptos de auditoría PAD (Procesamiento de Datos Auditados) para los grandes centros de computación y definiendo el rol del auditor interno en los mismos, nacieron las microcomputadoras para enfrentar a los auditores con aún mayores problemas tecnológicos y de control de datos.

Seguimos efectuando auditorías de operaciones financieras y de hecho esta actividad ha tomado una nueva importancia. La Auditoría Operacional, a veces denominada auditoría "de desempeño" o "de gestión" también es una importante parte de nuestro trabajo, pero desafortunadamente no ha solucionado todos nuestros problemas como algunos pensaban hace pocos años.

Para concluir conceptualmente la Auditoría de Gestión evoluciona y fusiona definiciones como:

1. Inicialmente llamada Auditoría Administrativa en donde se plantea que, *“La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”*⁴.
2. Años más tarde se la conoce como Auditoría Operativa la cual *“Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse”*.⁵

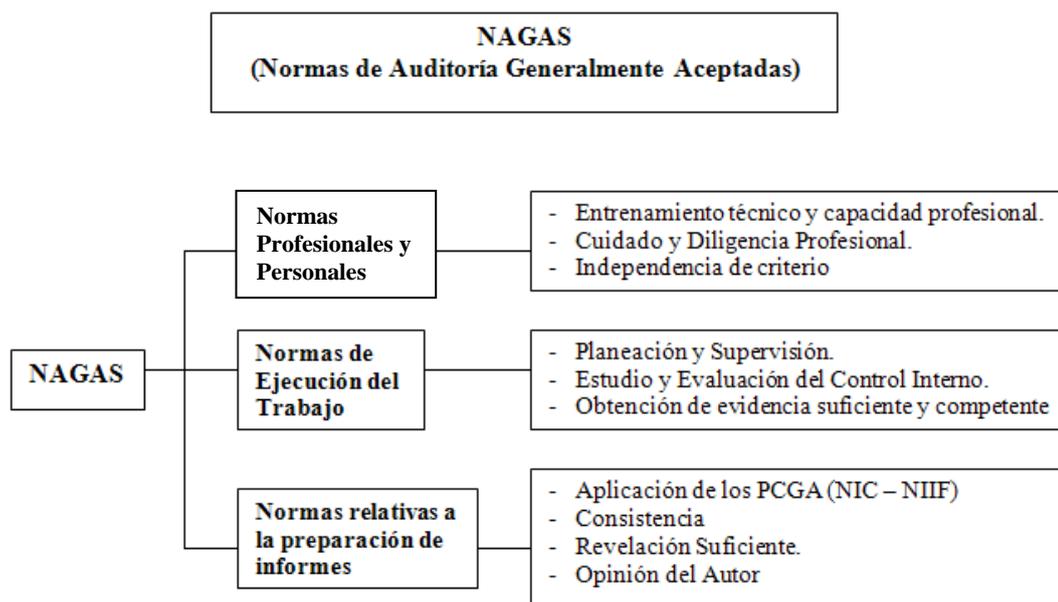
⁴ William P. Leonard

⁵ Joaquín Rodríguez Valencia

3. Actualmente estos conceptos se han consolidado en uno solo y se puede definir a la Auditoría de Gestión como: *“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”*.⁶

4.2. NAGA`S

CUADRO N° 11
NAGA`S



Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

⁶ Consejo Técnico de la Contaduría Pública

1. Profesionales y Personales:

Se refiere a la persona del contador público como auditor independiente; éste debe ser: experto en la materia, siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

- a) **Entrenamiento técnico y capacidad profesional:** el auditor debe tener conocimientos técnicos adquiridos en universidades o institutos superiores del país, habiendo culminado sus estudios con recepción profesional de contador público, además se requiere que el joven profesional adquiera una adecuada práctica o experiencia, que le permita ejercer un juicio sólido y sensato para aplicar los procedimientos y valorar sus efectos o resultados.
- b) **Cuidado y diligencia profesional:** todo profesional forma parte de la sociedad, gracias a ella se forma y a ella debe servir. El profesional de la contaduría pública, al ofrecer sus servicios profesionales debe estar consciente de la responsabilidad que ello implica. Es cierto que los profesionales son humanos y que por lo tanto se encuentra al margen de cometer errores, estos se eliminan o se reducen cuando el contador público pone a su trabajo (cuidado y diligencia profesional).
- c) **Independencia mental:** Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un contador público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría , ya que su opinión no este influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

2. Ejecución del trabajo

Estas normas se refieren a elementos básicos en el que el contador público debe realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesionales para lo cual exigen normas mínimas a seguir en la ejecución del trabajo.

- a) **Planeación y supervisión:** antes de que el contador público independiente se responsabilice de efectuar cualquier trabajo debe conocer la entidad sujeta a la investigación con la finalidad de planear su trabajo, debe asignar responsabilidades a sus colaboradores y determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como la oportunidad en que serán aplicadas.
- b) **Estudio y evaluación del control interno:** el contador público independiente debe analizar a la entidad sujeta a ser auditada, esto, es evaluar y estudiar el control interno, con la finalidad de determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como, la oportunidad en que serán aplicadas.
- c) **Obtención de la evidencia suficiente y competente:** el contador público al dictaminar estados financieros adquiere una gran responsabilidad con terceros, por lo tanto, su opinión debe estar respaldada por elementos de prueba que serán sustentables, objetivos y de certeza razonables, es decir, estos hechos deben ser comprobables a satisfacción del auditor.

3. Preparación de Informes

El objetivo de la auditoría de estados financieros es que el contador público independiente emita su opinión sobre la razonabilidad de los mismos, ya que, se considera que el producto terminado de dicho trabajo es el dictamen.

- a) **Normas de dictamen e información:** el profesional que presta estos servicios debe apegarse a reglas mínimas que garanticen la calidad de su trabajo.
- b) **Debe aclarar que el contador público independiente:** al realizar cualquier trabajo debe expresar con claridad en que estriba su relación y cuál es su responsabilidad con respecto a los estados financieros.
- c) **Base de opinión sobre estados financieros:** con la finalidad de unificar criterios, el IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos) por medio de su comisión de principios de contabilidad, ha recomendado una serie de criterios, a los que los profesionales se deben de apegar y así, eliminar discrepancias, al procesar y elaborar la información.
- d) **Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad:** para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

- e) **Suficiencia de las declaraciones informativas:** la contabilidad controla las operaciones e informa a través de los estados financieros que son los documentos sobre los cuales el contador público va a opinar, la información que proporcionan los estados financieros deben ser suficiente, por lo que debe revelar toda información importante de acuerdo con el principio de "revelación suficiente".

Informe de Auditoría.

El Informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en él constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, su opinión profesional o dictamen cuando se realiza auditoría a los estados financieros y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que se juzgue relevante, para la comprensión del mismo.

Tipos de Opinión

Opinión No Calificada (limpia, sin salvedades)

Expresa que los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos del efectivo de la entidad, de conformidad con los PCGA.

Opinión Calificada (con salvedades)

Es la que expresa en el párrafo de opinión que "excepto por" o "con la excepción de", los efectos del o los asuntos relacionados con la salvedad referida en el párrafo donde conste aquella, los estados financieros se presentan razonablemente.

Opinión Adversa (Negativa)

Expresa que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivos de la entidad, de conformidad con los PCGA.

Si las excepciones son de tal importancia que no se justifica un dictamen con salvedades y las cantidades de las que se trata son susceptibles de una determinación aproximada, la naturaleza y el efecto de la presentación defectuosa, debe consignarse claramente.

Si los efectos no pueden determinarse razonablemente, el informe debe así manifestarlo. Además debe expresarse las reservas que tengamos acerca de la presentación razonable y las que originaron el dictamen adverso.

Abstención de Opinión (Denegación)

Es aquella en que el auditor se abstiene o no expresa una opinión sobre los estados financieros.

Si el auditor no ha obtenido suficiente evidencia pertinente para formarse una opinión sobre la racionalidad de presentación de los estados financieros en conjunto, es necesaria la abstención de dictamen.

Una denegación puede derivarse de:

1. Una limitación en el alcance del examen.
2. La existencia de incertidumbre, cuando su importancia es tan grande, que una opinión con salvedades no resulta apropiada.

Cuando hay abstención de opinión, el informe debe contener todas las razones esenciales de la denegación, así como indicar las reservas o excepciones que el auditor pueda tener, con respecto a la equidad de presentación o falta de uniformidad en la aplicación de los PCGA.

4.3. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.3.1. PLANIFICACIÓN

Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

La planificación de la auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

4.3.1.1. Planificación preliminar o revisión general

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría.

“La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.”⁷

Para ejecutar la planificación preliminar principalmente debe disponerse de personal de auditoría experimentado, esto es el supervisor y el jefe de equipo. Eventualmente podrá participar un asistente del equipo.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen

La planificación preliminar representa el fundamento sobre la que se basarán todas las actividades de la planificación específica y la auditoría en sí mismos, de ahí la importancia del conocimiento de las actividades desarrolladas por la entidad, conjuntamente con la evaluación de los factores externos que pueden afectar directa e indirectamente sus operaciones, para lo cual es necesario realizar un estudio a base de un esquema determinado, sus principales elementos son los siguientes:

- ✓ Conocimiento de la entidad
- ✓ Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir
- ✓ Identificación de las principales políticas
- ✓ Determinación de materialidad
- ✓ Riesgos

⁷ Manual de Auditoría, Contraloría General del Estado

ARCHIVOS:

ARCHIVO PERMANENTE

El archivo permanente contiene los documentos relativos a los antecedentes, constitución, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y presupuestal de las entidades. Esta información, debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta para las auditorías.

La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de una auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente por auditar (organización, funciones, marco legal, sistemas de información y control, etc.). Dicho archivo se actualizará con la información que se obtenga al ejecutar una revisión o al dar seguimiento a las recomendaciones correspondientes. Está conformado por:

- ✓ Escritura de sociedad y estatuto
- ✓ Base legal
- ✓ Manuales de procedimientos y funciones
- ✓ Acuerdos del consejo importantes
- ✓ Direcciones de la sede social, fábricas, filiales
- ✓ Reglamentos
- ✓ Contratos a largo plazo
- ✓ Organigramas estructurales y funcionales
- ✓ Estados Financieros y Nota Aclaratorias
- ✓ Informes de Auditoría
- ✓ Nombres y apellidos de las personas autorizadas para aprobar pagos y firma con autoridad en los bancos.

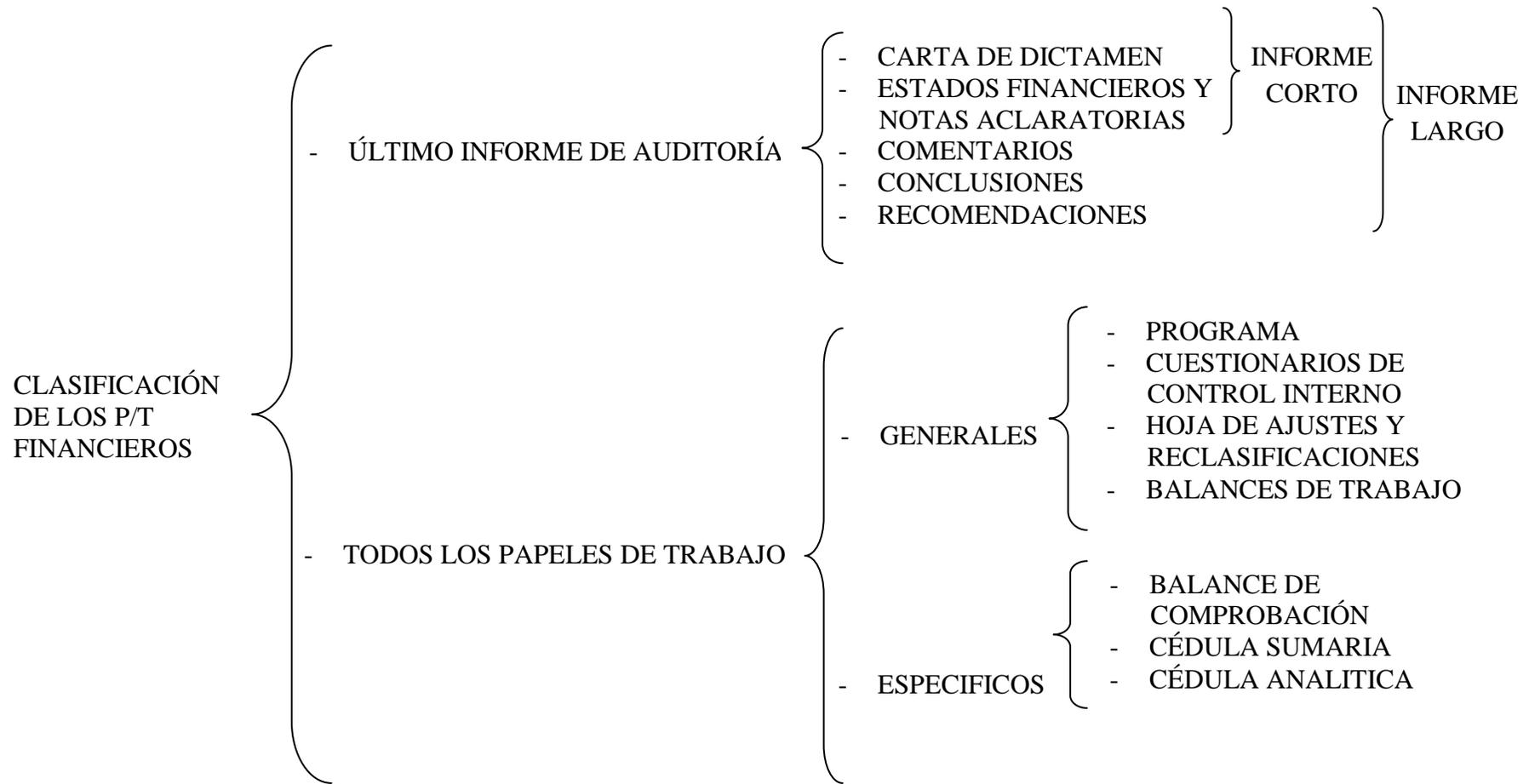
ARCHIVO CORRIENTE

En todas las auditorías practicadas, se debe elaborar una o varias carpetas o archivos corrientes para acumular toda la información que no es de uso continuo por parte de los auditores, y que va a respaldar las conclusiones a las cuales ha arribado, después de aplicar procedimientos y obtener evidencia.

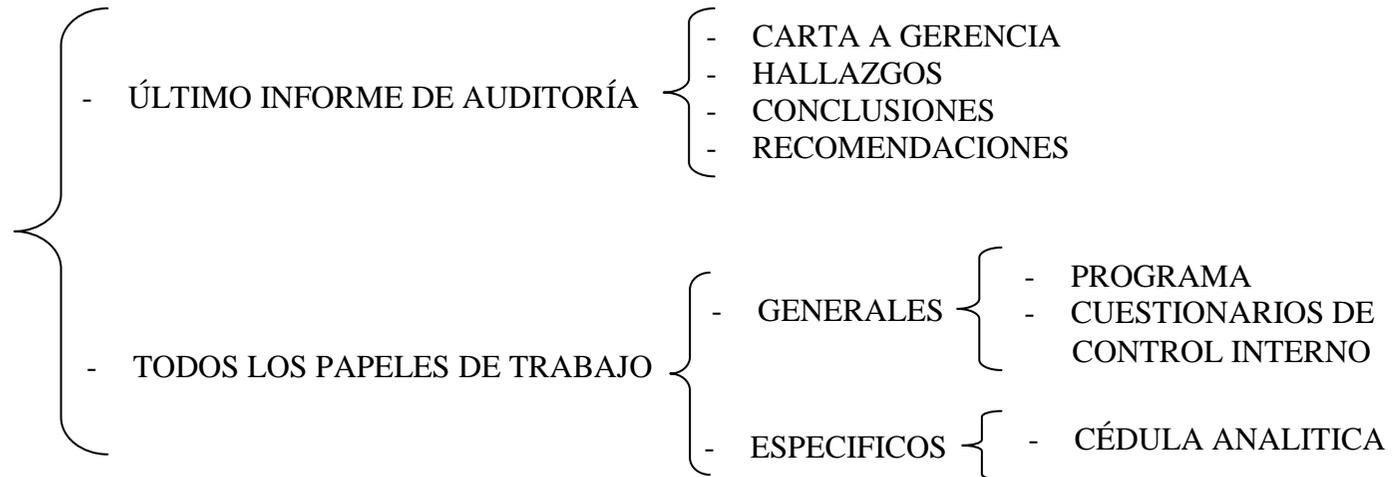
Entre el material que debería contener estas carpetas, tenemos lo siguiente:

- Programa de trabajo
- Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
- Evaluaciones de los controles internos
- Estados Contables
- Análisis de cuentas
- Pruebas de auditorías llevadas a cabo
- Cédulas guías
- Copias de comprobantes y otros documentos corrientes
- Memorándum y otras cartas corrientes
- Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen

- Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen.
- Listados computacionales
- Borradores del informe de auditoría
- Resumen de los problemas importantes encontrados
- Resumen de las principales debilidades de control
- Recomendaciones entregadas
- Asientos de ajustes propuestos
- Copias de circularizaciones
- Copias de conciliaciones bancarias
- Actas de arqueo de fondos
- Otros asuntos corrientes de interés para la auditoría.



CLASIFICACIÓN
DE LOS P/T DE
GESTIÓN



Además el auditor dentro de esta fase realiza las siguientes técnicas con el fin de evaluar el control interno:

Narrativas

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resume (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA NARRATIVA
VISTA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES

REF

PERIODO:

DEPARTAMENTO:
ENTREVISTADO:
FECHA Y HORA DE LA VISITA:

TEXTO DE LA NARRATIVA:

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

ENTREVISTA

Es una herramienta en donde, el auditor comienza a relacionarse con el auditado. Y lo realiza de tres formas:

1. Mediante la petición de documentación concreta sobre alguna materia de su responsabilidad.
2. Mediante "entrevistas" en las que no se sigue un plan predeterminado ni un método estricto de sometimiento a un cuestionario.
3. Por medio de entrevistas en las que el auditor sigue un método preestablecido de antemano y busca unas finalidades concretas.

La entrevista es una de las actividades personales más importante del auditor, porque éste recoge más información que la proporcionada por medios propios puramente técnicos o por las respuestas escritas a cuestionarios.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
ENTREVISTA

REF

PERIODO:

DEPARTAMENTO:

ENTREVISTADO:

CARGO:

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA:

TEXTO DE LA ENTREVISTA:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

4.3.1.2. Planificación Específica

La planificación específica determina las pruebas y los procedimientos de auditoría que nos ayudará a cumplir la estrategia adoptada en la planificación preliminar.

En la planificación específica se realiza una revisión y un análisis de la documentación e información recopilada, para posteriormente determinar la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente, de control, de detección y de auditoría; los mismos que se evaluaron en forma preliminar.

La planificación específica de la auditoría de manera similar a la preliminar constituye un ciclo completo, que se inicia con la aplicación del programa de auditoría uniforme, que incluye cuatro elementos globales que orientan el trabajo:

- Propósitos
- Muestras a examinar
- Procedimientos de auditoría
- Fuentes de información

La planificación específica incluye la evaluación del control interno de manera global a través de los elementos ambiente de control y sistemas de registro e información y en forma específica mediante los programas o cuestionarios específicos sobre los procedimientos de control de los componentes determinados al concluir la planificación preliminar.

4.3.1.2.1. Motivo

Señalará las razones por las cuales se va a realizar el examen de auditoría. Además, se hará referencia si es una actividad planificada o es un imprevisto autorizado por el Gerente o Presidente de la entidad auditada.

4.3.1.2.2. Objetivos de Auditoría

- Evaluación de los recursos con los que cuenta una empresa.
- Analizar y revisar el plan de organización y gestión.
- Evaluar el sistema de organización y gestión.
- Examinar las funciones y responsabilidades de cada una de los empleados.
- Analizar, revisar y evaluar las políticas establecidas por la entidad y su cumplimiento.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

4.3.1.2.3. Alcance

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, Pasivos) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también se refiere al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años, durante un tiempo determinado.

4.3.1.2.4. Base legal

Hace referencia a toda la normativa tanto interna y externa, que envuelve a la empresa y que el auditor debe tomar en cuenta al momento de realizar su examen, además se debe observar cada una de las leyes que velan y regulan el trabajo del auditor.

4.3.1.2.5. Determinación de recursos

El equipo de trabajo, conformado por el Auditor, una vez que tabuló, procesó y analizó toda la información que le fue entregada, diseñará los lineamientos generales del trabajo, proyectará el tiempo estimado de duración, la cantidad y características del personal a utilizar y el costo aproximado.

Además se fijarán los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría y cuales aspectos no lo harán por estar fuera del alcance de la auditoría

Es importante recalcar que cada procedimiento deberá tener asignado un tiempo (horas hombre) y las personas que lo ejecutarán. Se deberán sacar totales de horas/hombre por actividad, subprograma y proyecto, dividido por mes o período, según se considere necesario.

Existen dos clases de recursos que podemos mencionar:

- **Recursos Humanos:** se refiere a las personas que formarán parte del equipo de trabajo para poder desarrollar el examen de auditoría respectivo.

CARGO	NOMBRE DEL ENCARGADO	INICIALES DEL ENCARGADO
Jefe de Auditoría		
Auditor Sénior		
Auditor Junior		
Personal Técnico		

- **Recursos Materiales:** son aquellos insumos que se va a necesitar para el desarrollo del examen tales como:
 - Computadoras
 - Impresoras
 - Materiales de Oficina

ARTÍCULOS	CANTIDAD
LAPTOPS	
Impresora	
Suministros de Oficina	
Escritorios	
Pen-drives	
Sumadora	

4.3.1.2.6. Distribución de tiempos y equipo de trabajo

Es de vital importancia considerar el tiempo y recursos disponibles que se asignen para el cumplimiento del examen, los cuales pueden definir qué actividades se tendrán en cuenta y con qué profundidad y detalle se las evaluará.

Además en la distribución del tiempo se detallarán, cuál es el límite de tiempo para realizar cada paso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros (cuáles se pueden realizar simultáneamente y cuáles requieren la finalización de uno para comenzar el otro).

Por otro lado la definición del equipo de trabajo es importante, por lo que los miembros del equipo de auditoría serán individualmente responsables por las conclusiones preparadas sobre el trabajo que realizaron y los criterios aplicados. En cuanto a la asignación de tareas a los miembros del equipo, tienen la capacidad y la experiencia para evaluar los resultados obtenidos, a base de las pautas establecidas en la planificación y programación específica.

El equipo de trabajo está conformado en su mayoría de veces por un Jefe de Equipo, por un Supervisor, por un Auditor Sénior y un Auditor Junior.

FASE	ACTIVIDADES	MESES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	
PLANIFICACIÓN	Revisión de la Normativa					
	Evaluación del CI					
	Medición de Riesgos					
	Programa de Trabajo					
EJECUCIÓN	Aplicación de Procedimientos y Técnicas de auditoría					
	Indicadores					
	Hallazgos					
INFORME	Comunicación de Resultados					
SEGUIMIENTO Y MONITOREO	Seguimiento de Recomendaciones					
		total				

Documentos Necesarios:

Son cada uno de los documentos que el auditor requiere o necesita para realizar la auditoría, ya sea a los estados financieros, o a los procesos a examinar, es por ello que se debe entregar todos los documentos para realizar con eficiencia el examen.

4.3.1.3. Evaluación Sistema de Control Interno

4.3.1.3.1. Antecedentes del Control Interno

Las Declaraciones sobre Normas de Auditoría, Consideraciones del Control Interno de Auditoría, manifiesta que en todas las auditorías, se debe obtener un entendimiento del control interno, que permita planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

4.3.1.3.2. Control Interno – Concepto

*“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”*⁸

*“El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.”*⁹

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del

⁸ Según el Autor GUSTAVO CEPEDA, en su libro Auditoría y Control Interno, Editorial Mc Graw Hill.

⁹ Según: Edison E. Estrella Rosero Control Interno

personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”¹⁰

“El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”¹¹

“El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad.”¹²

¹⁰ Según: Samuel Alberto Mantilla en su libro CONTROL INTERNO INFORME COSO

¹¹ La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control interno como:

¹² Fuente: NEA 10 "Evaluación de Riesgo y Control Interno".

Un Sistema de Control Interno consiste en todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para auxiliar en el logro del objetivo de la administración de asegurar hasta donde sea practicable, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de la administración, la conservación de los activos, la prevención y detección de fraude y error, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de estos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

4.3.1.3.3. Objetivos del Control Interno

La evaluación de Control Interno tiene como objetivo:

- a) Obtener comprensión de cada uno de los cinco componentes de control interno e identificar los factores de riesgo.
- b) Evaluar la efectividad (inefectividad) del control interno de la Entidad.
- c) Comunicación de resultados de la evaluación de control interno.
- d) Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- e) Eliminar la idea del empleado indispensable.
- f) Minimizar los riesgos de error y fraude.

4.3.1.3.4. Control Interno

Principios del Control Interno.

Un buen sistema de control interno debe cumplir y considerar lo señalado en los principios básicos de control interno, los cuales se exponen a continuación:

(Adaptación del Manual Latinoamericano de Auditoría del OLACEFS).

- **Responsabilidad Delimitada.-** La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona. La calidad del control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.

- **Separación de Funciones de Carácter Incompatible.-** Las funciones contables y financieras deberán estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan los asientos de -dichos registros. Las funciones de iniciación, autorización y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la entidad. Por ejemplo, la persona responsable de cobrar ingresos, no deberá tener autoridad para registrar los mismos.

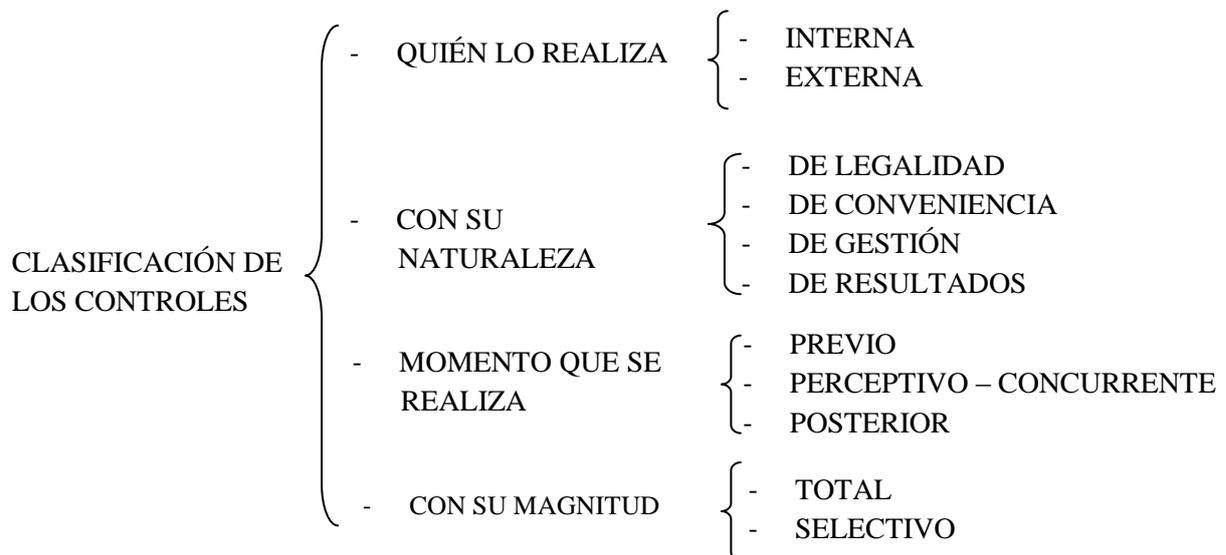
- **División del Procesamiento de cada Transacción.-** Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan la transacción. Por ejemplo, en el pago de sueldos, personas distintas deben: controlar la tarjeta de tiempo, prepara la nómina de remuneraciones, revisarla, girar el cheque y efectuar el pago.
- **Selección de Empleados Hábiles y Capaces.-** Se debe seleccionar y capacitar a los empleados. Empleados hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.
- **Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud.-** Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de la operación, así como de la contabilización subsiguiente. Por ejemplo, deberá compararse al total cobrado por un cajero, con el total depositado en el banco.
- **Rotación de Deberes.-** Se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir errores y fraudes si se han cometido.
- **Fianzas.-** Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados (caucionados o incluidos en pólizas de fidelidad). Por ejemplo: el contador, el cajero, los cobradores, el bodeguero.
- **Instrucciones por escrito.-** Las instrucciones deberán darse por escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

- **Utilización de Cuentas de Control.-** El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. Las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud entre los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de ser considerable el volumen de transacciones.
- **Uso de Equipos de Pruebas Automáticas.-** El equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporado deberá utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo, máquinas registradoras.
- **Contabilidad por Partida Doble.-** Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino que más bien lo ayuda.
- **Formularios Pre numerados.-** Deberá utilizarse formularios pre numerados al ser impresos para toda la documentación importante (por ejemplo: cheques, recibos, órdenes de compra, comprobantes de caja chica, etc.), manteniendo controles físicos sobre sus existencias y uso, así como deberán mantenerse copias legibles en orden numérico.
- **Evitar el Uso de Dinero en Efectivo.-** Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo sólo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica.
- **Uso del Mínimo de Cuentas Bancadas.-** Se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.

- **Depósitos Inmediatos e Intactos.-** Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá depositarlo intacto a más tardar dentro de las 24 horas de recibido, en la cuenta bancaria respectiva. Esta medida disminuye el riesgo de fraude.

Clasificación de Control Interno.

El control interno lo podemos clasificar de acuerdo a quien lo realiza, a su naturaleza, al momento en que se ejecuta, y a su magnitud con que se la aplica, a continuación se expone estas clasificaciones.



✓ **De Acuerdo al Momento**

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

Los procedimientos de control interno previo y concurrente se aplican en el proceso de las operaciones; el control posterior interno, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador

que es la auditoría, actividad ejercida por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

Control, por tanto, es una acepción genérica que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una especie del mismo. Toda auditoría es control, pero no todo control es auditoría.

✓ **Control Interno Previo**

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

✓ **Control Interno Concurrente**

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

✓ **Control Interno Posterior**

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizará a través de la auditoría (interna o externa).

Control Interno Administrativo.-

El control interno administrativo es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los controles internos administrativos pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

Control Interno Financiero.-

Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

Este tipo de control tiende a que las operaciones y las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica, de tal manera que:

- Las transacciones se registren para permitir la preparación de los estados financieros con sujeción a las disposiciones legales.
- Los recursos de la empresa, estén debidamente salvaguardados, en forma tal que su acceso o disposición sólo sea permitido previa autorización y para fines específicos de las actividades empresariales.
- Los asientos contables se efectúen contando con el respaldo de los documentos de soporte y sean de utilidad para la mayorización.
- Los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados, sean producto de periódicas conciliaciones y comparaciones de la existencia de los documentos y los bienes; y,
- Los controles internos financieros incluyan aspectos sobre los sistemas de autorización, aprobación, segregación de funciones, registros e informes contables de las operaciones o custodia y controles físicos

Técnicas de control interno

Las Técnicas de control interno están constituidas por el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar las operaciones. Estas técnicas deben ser aplicadas en el proceso administrativo a cada función operativa, administrativa o financiera importante, con el propósito de obtener una certeza razonable de que los objetivos de control interno se cumplan.

Las Técnicas de control interno se clasifican en los siguientes grupos:

- ◆ **De validación**, que comprenden los mecanismos de autorización, comparación y verificaciones del cumplimiento;
- ◆ **De aseguramiento**, que incluye la numeración secuencial, la verificación aritmética y los activos organizados;
- ◆ **De reejecución**, que refiere a la doble verificación de las operaciones y al control previo;
- ◆ **De especialización funcional**, que son la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la función de auditoría interna.

4.3.1.3.5. Métodos de Evaluación

En la fase de la planificación específica, el auditor evaluará el control interno de la entidad para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos, determinar sus falencias, su confianza en los controles existentes y el alcance de las pruebas de auditoría que realizará y seleccionará los procedimientos sustantivos de auditoría a aplicar en las siguientes fases.

A continuación se describen algunos de los métodos de evaluación de Control Interno:

COSO I

“El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.



COSO PYRAMID



COSO CUBE

El control interno tiene cinco componentes interrelacionados, que son:

- **El ambiente de control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

En la mayoría de los casos el ambiente de control no es susceptible de ser medido en forma objetiva y muchas veces depende su evaluación de la subjetividad y percepción del profesional que releva el sistema. Esta situación hace que la evaluación de categoría de control se relacione con el carácter de independencia que todo auditor debe poseer como condición necesaria para el ejercicio de sus funciones.

- **La valoración del riesgo**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos), como de la actividad.

- **Las actividades de control**

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a la entidad al cumplimiento de sus metas y objetivos. Las actividades de control tienen varios objetivos y se aplican en diversos niveles funcionales de la organización.

- **La información y comunicación**

La información es necesaria en todos los niveles para manejar la empresa y ayudar a lograr sus objetos de información financiera, operación y cumplimiento.

La información se identifica, captura, procesa y comunica por varios “sistemas de información”. Estos pueden ser computarizados, manuales o una combinación. El término “sistemas de información” frecuentemente se usa en el contexto de procesamiento de información interna relativa a transacciones y de actividades internas de operación. Sin embargo, en su relación con el control interno, los sistemas de información presentan un concepto más amplio. Los sistemas de información pueden ser formales o informales.

Los sistemas de información frecuentemente son parte integrante de actividades de operación. No sólo capturan información necesaria para ejercitar control, sino también pueden diseñarse para desempeñar funciones estratégicas.

- **La vigilancia o monitoreo**

Una responsabilidad importante de la Gerencia, es establecer y mantener el control interno. La Gerencia monitorea los controles para determinar si están operando, como se estableció y si se modifican apropiadamente cuando las condiciones lo ameritan.

La vigilancia es un proceso que evalúa la calidad del control interno desarrollado sobre el tiempo. Esto implica evaluar el diseño y operación de los controles en forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.

La división del control interno en cinco componentes, aporta un marco útil a los auditores para considerar los efectos del control interno de una entidad. Sin embargo, no necesariamente refleja cómo la entidad considera e implementa su control interno.

COSO II

*El Enterprise Risk Management (ERM) Es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos”.*¹³

¹³ MANTILLA, Samuel Alberto; Control Interno Informe COSO.

Beneficios:

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo..
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Imagen y continuidad organizacional

El gerenciamiento de riesgos no es nuevo, pero está disperso en la empresa, y hay que partir del material disponible.

Hay que establecer y comunicar los comportamientos deseados, es decir, cambiar comportamientos sobre la base de todas estas políticas de riesgo y no sencillamente dejar pasar, dejar hacer, sino que está orientado a cambiar el comportamiento.

Negociar, hacer negocios teniendo en cuenta los riesgos menos conocidos y más críticos. Los menos conocidos se refieren a la visibilidad del riesgo que nunca está tan expresa; si estuviera tan expresa, la veríamos inmediatamente, sobre todo los más críticos. ¿Y todo esto para qué? Para la acción de la Gerencia. La Gerencia tiene que moverse en pos de todos sus objetivos de continuidad, lo que la lleva a tomar conciencia de ERM.

A continuación se muestra una ilustración la cual nos enseña los componentes tanto del Coso I como del Coso II, así:

CUADRO N° 12
RELACIONES ENTRE COSO I Y COSO II

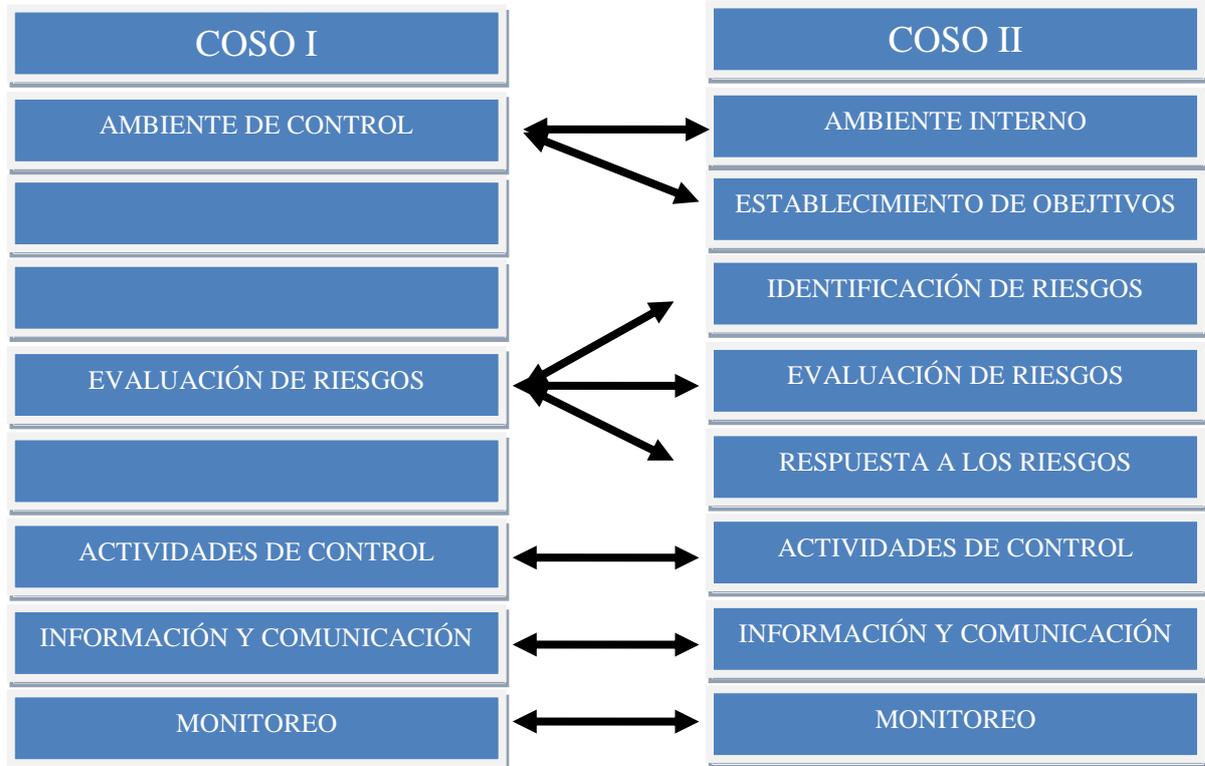


GRÁFICO N° 12
COMPONENTES DEL COSO



AMBIENTE INTERNO.

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía 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

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Los objetivos deben existir 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.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

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

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 o FODA(Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Respuesta al riesgo

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

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

MICIL

“En una primera etapa, el marco integrado de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad “.¹⁴

¹⁴ ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraude

COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DE MICIL

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales, éstos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general de manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO (Criteria of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del Control Interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo incluso el control interno puede calificar en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro.

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la

entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso

¿Qué son los componentes del marco integrado de Control Interno?

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

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

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

CORRE

Marco Integrado - CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR – (CORRE), publicado por el Proyecto Anticorrupción “SÍ SE PUEDE”, en el año 2006.

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se lo define como: Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad (ver más adelante el concepto de este neologismo)
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

A continuación algunas reflexiones para facilitar la comprensión de la definición:

1.- El Control Interno como un proceso

El control interno es un **proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización**, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

2. El Control interno ejecutado por personas

La principal responsabilidad del diseño y aplicación del control interno asumen las máximas autoridades. Su ejemplo impulsará el ambiente de control en todos los empleados que laboran en las organizaciones.

3. Aportar un grado de seguridad razonable

El control interno aporta seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de los objetivos y la existencia de errores o irregularidades en las operaciones. No aporta seguridad total o absoluta.

4. Promover la honestidad y la responsabilidad

El control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento.

5. Facilitar la consecución de los objetivos de la organización

El control interno facilita la consecución de los objetivos de la organización, con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de la información y, cumplimiento de las leyes y otras normativas. Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la entidad establece estrategias y objetivos conexos que desea alcanzar, que fluyen en cascada hacia gerencias, departamentos, unidades operativas y procesos.

6. Aplicado en toda la Organización

El control interno, debe ser adoptado de manera integral por toda la entidad. Esto requiere que quienes dirijan la organización en todos los

niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades de alcanzar los objetivos.

COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR (CORRE)

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- I.- Ambiente Interno.
- II.- Establecimiento de Objetivos.
- III.- Identificación de Eventos.
- IV.- Evaluación de Riesgos.
- V.- Respuesta a los Riesgos.
- VI.- Actividades de Control.
- VII.- Información y Comunicación.
- VIII.- Supervisión y Monitoreo.

GRÁFICO N° 13 CUBO COSO II



4.3.1.3.6. Herramientas de Evaluación

Como herramientas para poder evaluar el Control Interno de la entidad se emplearán los siguientes:

- **Narrativa o Descriptiva**

Cuando se aplica este método, se realiza una descripción detallada de los procedimientos o aplicación de las normas más importantes que se están aplicando y deberían aplicarse. Este método requiere realizar una entrevista con las personas evaluadas, dentro de la cual, a medida que avanza la entrevista, se sigue evidenciando, por medio de documentos y registros, el cumplimiento o el incumplimiento de las normas de control interno.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA NARRATIVA
ENTREVISTAS

REF

PERIODO:

DEPARTAMENTO:
ENTREVISTADO:
CARGO:
FECHA Y HORA DE LA VISITA:

TEXTO DE LA NARRATIVA:

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

- **Cuestionarios**

Los cuestionarios están compuestos por preguntas que deben ser contestadas por el personal responsable de las tareas a evaluarse y verificadas por el auditor que evalúa el control interno con este método.

Las preguntas dentro del cuestionario deben ser cerradas, es decir que se enfocarán a respuestas como “sí” o “no”, lo que facilitará determinar rápidamente la existencia o inexistencia de un control interno, teniendo presente que las respuestas posteriormente se validarán para obtener evidencia suficiente y pertinente que respalde la observación.

Las preguntas elaboradas deben basarse en las normas de control interno que se debieron aplicar en la entidad, por lo que no todas las respuestas de los funcionarios pueden quedarse en un simple “sí” o “no”, generando la necesidad de explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario.

Una respuesta positiva significa una fortaleza del control interno y una negativa una debilidad o desviación del control interno.

- **Flujogramas**

El Manual de Auditoría Financiera de la Contraloría General del Estado, referente a los diagramas de flujo señala:

“Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia se gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.”¹⁵

Este método es más técnico y tiene ventaja frente a otros métodos, porque permite efectuar el relevamiento de procesos siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permitiendo identificación la aplicación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

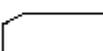
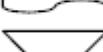
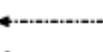
1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma.
 - 2.1. Describir los documentos que tengan incidencia contable.
 - 2.2. Demostrar cómo se llevan los archivos y cómo se preparan los informes con incidencia contable.
 - 2.3. Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
 - 2.4. Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento
3. Explicar cada proceso junto al flujo

¹⁵ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Para la evaluación del Control Interno bajo esta técnica se tiene que identificar responsabilidades y aplicación de controles

A continuación se presenta la simbología de la flujo diagramación:

GRÁFICO N° 14
SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

4.3.1.3.7. Medición de Riesgos

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- ✓ No significativo
- ✓ Bajo
- ✓ Medio (moderado)
- ✓ Alto

La actividad de evaluación de los riesgos se la encuentra en la planificación preliminar y en la planificación específica.

En la planificación específica se evalúa el riesgo inherente y de control específico para cada afirmación en particular dentro de cada componente.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, el buen juicio, capacidad y experiencia del auditor.

4.3.1.3.7.1. Riesgo Inherente

Se refiere a la posibilidad de que los estados contables contengan errores que puedan resultar materiales independientemente de la existencia de los sistemas de control. Este riesgo está totalmente fuera de control del Auditor y es propia de las operaciones del ente.

4.3.1.3.7.2. Riesgo de Control

Se refiere a la posibilidad de que los estados contables contengan distorsiones que puedan resultar materiales por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por el sistema de control interno de la empresa.

El riesgo de control es una función de la eficiencia de la estructura de control interno del cliente. Los controles internos eficaces sobre una cuenta reducen el riesgo de control, en tanto que los controles internos eficaces reducen el riesgo de control, en tanto que los ineficaces aumentan el riesgo de control.

Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

4.3.1.3.7.3. Riesgo de Detección

Es el riesgo de que el auditor no detecte una distorsión de importancia relativa como consecuencia de una aplicación incorrecta de prueba sustantivas o de no haber aplicado los procedimientos necesarios para tal fin. El auditor debe tener en cuenta los niveles de riesgo inherente y de control al confeccionar el programa de auditoría a efectos de reducir el riesgo a un nivel aceptable, al respecto el auditor debe considerar:

- ✓ La naturaleza de los procedimientos sustantivos
- ✓ La oportunidad de los procedimientos sustantivos
- ✓ El alcance de los procedimientos sustantivos.

4.3.1.3.7.4. Riesgo de Auditoría

Se define riesgo de auditoría como la posibilidad que el auditor exprese una opinión inapropiada por estar los estados financieros afectados por una distorsión material.

Significa el riesgo de que el auditor emita una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa

- *Fórmula*

$$RA = RI * RC * RD$$

4.3.1.3.8. Matriz de Riesgos

Una metodología que se utiliza para ayudar al auditor a evaluar el riesgo de control igualando controles internos importantes y debilidades del control interno con los objetivos de auditoría relacionados con operaciones.

Los riesgos inherentes y de control, al ser evaluados, se clasifican como riesgos altos, moderados y bajos, dependiendo de la naturaleza del componente identificado y de la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados, comparándolos con la ponderación porcentual que le asigne el auditor.

La evaluación de los riesgos inherentes permite al auditor determinar la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento, mientras que la evaluación de los riesgos de control, determinan la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Escala de Escenarios de Calificación de Riesgo

Dependiendo del criterio manejado por el equipo de auditoría, la calificación del riesgo puede realizarse en tres o cinco escenarios:

MATRIZ DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO **ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<i>ALTO</i>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<i>MEDIO</i>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<i>BAJO</i>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por:

- FÓRMULA

Riesgo de Control= Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido
--

Uso de la Colorimetría para la Calificación de Riesgos

La colorimetría es una técnica que permite identificar clara y rápidamente los niveles de riesgo inherente y de control existentes en la entidad, asignando un color a cada tipo de riesgo, es decir un color para el riesgo alto, para el moderado y para el bajo, dependiendo los escenarios en los cuales se evalúa el riesgo.

Por lo expuesto se señalan dos tipos de escalas colorimétricas de 3 y 5 niveles que son:

SISTEMA DE SEMÁFORO – 3 NIVELES	
1 – Verde	
2 – Amarilla	
3 – Rojo	

SISTEMA DE SEMÁFORO – 5 NIVELES	
1 – Azul	
2 – Verde	
3 – Amarilla	
4 – Naranja	
5 – Rojo	

COLORIMETRÍA 3 ESCALAS

RIESGO DE COLORIMETRÍA (3 ESCALAS)				
COLORES	Puntaje		RIESGO	CONFIANZA
	INFERIOR	SUPERIOR		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Amarillo	36%	75%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

COLORIMETRÍA 3 ESCALAS

RIESGO DE COLORIMETRÍA (5 escalas)				
Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Celeste	36%	50%	Moderado Bajo	Moderado Alto
Amarrillo	51%	65%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
Tomate	66%	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

4.3.1.3.9. Programa de Auditoría

La elaboración del Plan y Programas de Trabajo se realizará tomando en cuenta las características de un papel de trabajo normal, donde constará entre otros el nombre de la entidad sujeta a examen, el tipo de examen ejecutado, el período examinado, el nombre del papel de trabajo, los objetivos de los procedimientos a aplicarse, los procedimientos de auditoría, indicando la referencia del papel de trabajo desarrollado y el responsable de su ejecución.

El programa de auditoría se consiste en un documento donde se detallan los procedimientos a ser aplicados por los auditores en el transcurso del examen, donde se registra las labores ejecutadas.

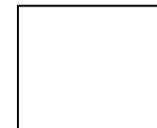
En el sector público la planificación o el plan específico de auditoría se presenta mediante un memorando, dicho plan es avalizado por la máxima autoridad de la Unidad de Control, el Supervisor del Trabajo y el Auditor Jefe de Equipo.

“El programa de auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen.”¹⁶

¹⁶ SÁNCHEZ ALARCÓN, Francisco; Programas de Auditoría.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del al



No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
1							
2							
3							

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe =	
Auditor=	
Auditor Junior=	

4.3.2. EJECUCIÓN

Si al elaborar el Plan Específico, decidimos confiar en los controles, generalmente, efectuamos pruebas de cumplimiento y, según los casos, se realizan pruebas sustantivas, para llegar a la conclusión de si nuestro alcance de auditoría fue suficiente y los estados financieros o procesos sujetos a examen no tienen errores materiales, deben considerarse factores cuantitativos o cualitativos, al evaluar los resultados de las pruebas y los errores detectados al realizar la auditoría.

La ejecución del trabajo de auditoría, es en sí, la aplicación de los procedimientos descritos en los programas de auditoría definidos en la fase anterior.

Durante la ejecución de la auditoría es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores de la información financiera, con lo cual logra identificar los hallazgos de auditoría que serán incluidos en el informe de auditoría.

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, pues consiste en la aplicación de los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que necesariamente en su mayor porcentaje se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en los programas de auditoría que se elaboró para cada uno de los componente; incluye procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes, que les permitan emitir una opinión profesional sobre la auditoría que se está realizando. Una vez que se obtienen los resultados de la evaluación de control interno y de la ejecución de las pruebas de auditoría, siempre y cuando sea necesario, se procede a la realización de ajustes a los programas de trabajo.

Para cada uno de los componentes a auditar, se aplican los programas de auditoría, los cuales describen las pruebas que deben realizarse, considerando el alcance, extensión y oportunidad de las mismas; es necesario que en los programas de trabajo se deje evidencia de las tareas realizadas, se anotará en las columnas respectivas las iniciales del auditor, referencias a los papeles de trabajo y fechas de aplicación de las pruebas.

El programa de trabajo sirve de guía para la ejecución de la auditoría, de evidencia del trabajo realizado y para control y supervisión del equipo de auditores.

4.3.2.1. Ejecución de los Programas de Auditoría

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Es la tarea preliminar trazada por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente con su alcance y sus objetivos.

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de Auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- ✓ Las Normas de Auditoría.
- ✓ Las Técnicas de Auditoría.
- ✓ La experiencia del auditor.
- ✓ Los levantamientos iniciales.
- ✓ Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.

Lo que no se debe perder de vista es que el Programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución. Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

1. Debe ser sencillo y comprensivo.
2. Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
6. Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos pre establecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a una determinada empresa.

7. El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

El Programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el auditor o el personal que trabaja en una auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En general el Programa de Auditoría contiene los procedimientos específicos para cada examen a realizarse.

El Programa de Auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Existen muchas formas y modalidades de un Programa de Auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

- Los Programas de Auditoría generales, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de Auditoría.

- Los programas de Auditoría detallados, son aquellos en los cuales se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría, y se destinan generalmente al uso de los integrantes del equipo de Auditoría.

Además dentro de esta fase se obtienen los resultados de la evaluación de control interno y de la ejecución de las pruebas de auditoría, mediante la formulación de papeles de trabajo.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, ya que es donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

RESPONSABILIDAD POR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA

La elaboración del programa de Auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como el informe de auditoría que emite. Es esencial que el Programa de Auditoría sea elaborado por el auditor jefe del equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los socios y el auditor supervisor, revisen el Programa de Auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del Programa de Auditoría y su ejecución, está a cargo del auditor jefe de equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

4.3.2.2. Pruebas de Cumplimiento

Se realizan pruebas de control para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:

- a) El diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, o sea, si están diseñados apropiadamente para prevenir o detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo.

- b) Operación de los controles internos a lo largo del período.

Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga por el método narrativo, de flujograma, de cuestionarios u otros y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables de la administración, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Esta clase de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno. A estas pruebas se las conoce también como de los controles, de funcionamiento o de conformidad.

Estas pruebas deben efectuarse mientras se aplica el cuestionario o se elabora el flujograma o inmediatamente después.

Luego de evaluar los controles, del auditor esta en condiciones de comprobar su funcionamiento durante el período de permanencia en la entidad.

Las pruebas de cumplimiento en cuanto a su extensión o profundidad, estarán supeditadas al resultado de la apreciación de las operaciones de control, a juicio del auditor.

Este tipo de pruebas, normalmente implican:

- Prueba de la formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o reejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

Para este fin, se debe tomar cierto número de transacciones y seguir la secuencia del trámite de la documentación a través de todo proceso.

Estas pruebas no deben limitarse a la revisión de la constancia de firmas, iniciales, referencias y similares; el auditor deberá revisar la naturaleza y razonabilidad de la transacción registrada, observar en general las circunstancias en las que se desenvuelven los trámites y las operaciones y estar alerta a cualquier evento que aparente irregularidad.

La ejecución de estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, estas no se refieren a valores, sino a la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de funciones o procedimientos contables básicos tales como registros, recaudaciones y desembolsos, movimiento de inventarios, desembolsos, adquisiciones, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.

Cabe anotar que los controles de una entidad pueden ser de dos tipos: aquellos que dejan una evidencia visual de que han sido cumplidos (Pistas de Auditoría) y aquellos que no lo hacen.

Un ejemplo del primer caso sería una sumilla colocada por el empleado responsable de una función, en un documento sustentatorio de la transacción certificando que ha controlado la operación. En el segundo caso, un ejemplo constituye la recepción y apertura de la correspondencia.

Cuando el auditor evalúa la consistencia de un control que deja pistas de auditoría, prueba su cumplimiento mediante la revisión de la documentación de respaldo generada en la operación; mientras que cuando el control no deja constancia, sus procedimientos han de ser la indagación verbal al personal involucrado y la observación de la operación en el preciso momento de su ejecución.

Si después de aplicar las pruebas, el auditor estima que el grado de riesgo (Riesgo de Control) es mínimo porque los controles están operando satisfactoriamente, pueden confiar en ellos y reducir el alcance de las pruebas sustantivas.

4.3.2.3. Pruebas Sustantivas

Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, y son de dos tipos:

- Pruebas de detalles de transacciones y saldos

- Procedimientos analíticos.

Tienen como objetivo comprobar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y pueden referirse a un universo de transacciones parte del mismo, de una misma característica o naturaleza que consolidadas constituyen el saldo de una cuenta determinada y sus correlativas, para lo cual se aplicarán, procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de los activos y pasivos.
- La propiedad de los activos y obligación de los pasivos.
- La correcta valoración de los activos y pasivos.
- La adecuada presentación de todas las cuentas en los estados financieros.
- La totalidad de los rubros, es decir que ninguna cuenta haya sido omitida.
- Que todas las cuentas de ingreso o gasto están debidamente clasificadas y han sido registradas en el período financiero correcto.

Estas pruebas se aplican a saldos específicos a una fecha determinada, sobre la base del análisis de un conjunto de partidas seleccionadas denominadas muestras, cuya extensión guarda relación con los resultados de la ejecución de las pruebas de cumplimiento.

Las pruebas sustantivas son también conocidas como de transacciones, específicas, de validez de saldos o de validación.

Para las pruebas de cumplimiento y las sustantivas, no deben prepararse procedimientos aislados entre sí, si no por el contrario, sus resultados se relacionan y complementan.

Por ejemplo, al revisar las adquisiciones y desembolsos de caja, el auditor se formará una opinión acerca de la corrección de los débitos y créditos en las cuentas de acreedores, ello influirá necesariamente en la extensión de la prueba de confirmación de cuentas por pagar.

No necesariamente un control ineficiente detectado en una prueba de cumplimiento debe derivar en errores que afecten a las cifras de los estados financieros. Con mayor grado de probabilidad se presentaría tal situación, si las omisiones de control o controles ineficientes ocurren con suficiente frecuencia. En este caso las pruebas sustantivas demostrarán si existen errores en los saldos contables y cual es su magnitud.

Bien puede ocurrir que los controles no funcionen o sean ineficientes y no se produzcan errores contables.

Cuando las pruebas de cumplimiento arrojen resultados satisfactorios, algunas pruebas sustantivas siempre serán necesarias.

La revisión del ambiente general de control, el sistema contable y las técnicas de control específicas, tienen la finalidad de identificar los riesgos generales y específicos asociados al examen, situación que debe considerarse al determinar la naturaleza y extensión del trabajo a ejecutar.

En dicha revisión cuando se determina la existencia de un alto riesgo, se puede decidir no confiar en ningún grado en los controles internos, lo que elimina la necesidad de probar el cumplimiento de los controles. El efecto de las operaciones sobre los estados financieros presentados por la entidad examinada, solo podrá determinarse en base a las pruebas sustantivas.

Los procedimientos de auditoría, tamaños de muestras, selección de muestras para revisión y oportunidad de las pruebas sustantivas, pueden ser modificados y reducidos por efecto del resultado de las pruebas de cumplimiento.

Pruebas de Doble propósito.

Pruebas diseñadas para probar un control y para sustentar el monto en cifras monetarias de una cuenta. En términos generales podría señalarse que corresponden a pruebas que cumplen con los propósitos de las pruebas de cumplimiento y a la vez de las pruebas sustantivas.

4.3.2.4. Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

Naturaleza de los procedimientos de auditoría

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables

en cada caso, para tener la certeza que fundamento su opinión de una manera objetiva y profesional.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría

Dado que las operaciones de las empresas son repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, generalmente no es posible realizar un examen detallado de todas las transacciones individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las transacciones individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra y obtener una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento, no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas. En el campo de la auditoría se la conoce con el nombre de pruebas selectivas. La relación de las transacciones examinadas respecto del total que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación, es uno de los elementos más importantes en la planeación y ejecución de la auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría

Al momento que se aplican los procedimientos de auditoría se lo denominan a aplicar se le llama oportunidad. No es indispensable y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha del examen de los estados financieros. Algunos procedimientos de auditoría son *más* útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

4.3.2.5. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son prácticas utilizadas por el auditor para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente que sustente los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Entre las principales están las siguientes:

Verificación Ocular

- **Comparación:** Consiste en determinar las semejanzas o diferencias entre dos o más hechos, operaciones o procesos; comparando su ejecución o resultados, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- **Observación:** Consiste en visualizar la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, tiempo utilizado, etc.
- **Rastreo:** Consiste en el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer, analizar y evaluar cómo se ejecuta.

Verificación Verbal

- **Indagación:** Consiste en obtener información verbal mediante diálogos o conversaciones con funcionarios de la entidad auditada o con terceros, respecto a los procesos que presentan hechos o aspectos no documentados.

- **Entrevista:** Consiste en formular preguntas o inquietudes a los funcionarios de la entidad auditada y a terceros, para obtener información que, posteriormente, deberá ser confirmada y documentada.
- **Encuesta:** Consiste en realizar preguntas, mediante la utilización de cuestionarios, directamente o por correo, para recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, información tabulada que sustente el informe.

Verificación Escrita

- **Análisis:** Consiste en determinar la composición o contenido de los saldos de las cuentas, procesos u operaciones del período examinado, clasificándolos de manera ordenada y separar en elementos o partes.
- **Conciliación:** Consiste en poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, como conciliar la información interna y externa de la entidad, para determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.
- **Confirmación:** Consiste en enviar una comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones o procesos, y/o de origen ajeno a la entidad auditada, con la finalidad de comprobar la autenticidad de los registros y documentos examinados y saldos.

Verificación Documental

- **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que sustenta la existencia, legalidad, autenticidad, propiedad y legitimidad de las operaciones y procesos realizados por una entidad, por medio de documentación de respaldo.

- **Cálculo:** Consiste en calcular, contar o totalizar la información numérica, para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentado en informes, contratos, comprobantes, etc.

Verificación Física:

- **Inspección:** Consiste en la constatación o examen físico y ocular de los activos, obras, documentos y valores, con la finalidad de establecer su existencia, autenticidad y propiedad. Para su aplicación se requiere combinar otras técnicas como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

- **Revisión.-** Es una técnica similar a la inspección pero supone un tipo más casual. Se realizará revisiones y evaluación de las políticas de la empresa y a sus Controles administrativos con el fin de determinar su existencia y cumplimiento.

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.”¹⁷

Las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:

CUADRO N° 13
TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TECNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Rastreo
VERBAL	Indagación
	Entrevista
	Encuesta
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Cálculo
FÍSICA	Inspección
	Revisión

¹⁷ Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, publicado por el ILACIF, actualmente denominado OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores)

4.3.2.6. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
2. Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

En un concepto más amplio se puede definir a los papeles de trabajo como todos aquellos documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- a. La condición y características de la empresa a ser auditada;
- b. El nivel de confianza en los controles internos;
- c. La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- d. La naturaleza del informe de auditoría.

La elaboración de los papeles de trabajo obedecerá a la objetividad en las apreciaciones, la concisión de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de las fuentes de información utilizadas por el auditor.

Es responsabilidad del supervisor de auditoría examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la auditoría ejecutada.

Características de los Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

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

Aspectos Básicos

La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios, permitir que los mismos sean concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor. Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias, es conveniente que incluyan los siguientes aspectos básicos:

- Evidencia que los estados financieros y demás información sobre la que se está dictaminando, estén conciliados con los registros de la entidad y se encuentren formalmente emitidos.
- Composición de los activos y pasivos que figuren en el balance, incluida la información a través de notas que indiquen como se ha verificado su existencia y se han obtenido sus valoraciones.
- Análisis y explicaciones de las cifras que constan en las cuentas de ingresos y gastos.
- En el caso de papeles de trabajo que reúnan cuentas de cada rubro (hoja principal, cédulas sumarias y analíticas), incluir los saldos del ejercicio o período anterior, a efectos comparativos y correspondiente conclusión sobre la razonabilidad del rubro examinado.
- Todas las tareas realizadas deben estar redactadas de tal forma que surjan con claridad.
- El criterio utilizado para determinar el tamaño de las muestras y selección de items.

- Los comprobantes analizados, revisados y cotejados o el seguimiento realizado, evitando expresiones genéricas.
- En caso de encontrar deficiencias de control interno, de registro, de evaluación, de exposición y otras que merezcan su consideración, se deben redactar los comentarios en un papel de trabajo para cada rubro.
- Forma en que se resolvieron las desviaciones, problemas o defectos detectados.
- Como idea general, debe expresarse que un papel de trabajo está completo, cuando incluye todos los datos e información correspondiente que respalde los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe y además cuando otro auditor profesional al revisarlo, llegue a conclusiones similares.

Propósito de los Papeles de Trabajo.

En forma general los P/T sirven para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
2. Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe; sin embargo, ampliando estos dos propósitos generales podemos señalar, que los papeles de trabajo servirán, entre otros aspectos, para:
 - a. Redactar y sustentar el informe de auditoría;
 - b. Ayudar a la planificación;
 - c. Facilitar el examen de auditoría;
 - d. Sentar las bases para el control de calidad de la auditoría;

- e. Defender las demandas, los juicios y otros procesos jurídicos;
- f. Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría;
- g. Documentar las deficiencias encontradas;
- h. Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría;
- i. Registrar la información reunida en la auditoría.

Clases de Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, y por esto existe una gran variedad de P/T; sin embargo, la mayoría de P/T pueden agruparse en las siguientes clases:

1. P/T administrativos de auditoría.
2. Balance de Prueba de Trabajo y planilla u hojas de trabajo sumarias.
3. Asientos de Ajuste y Asientos de Reclasificación.
4. Planillas u hojas de trabajo de apoyo, análisis, conciliaciones y P/T de cálculos globales.
5. Papeles de Comprobaciones.

Referencias

Se emplean los índices en Auditoría para la distinción o clasificación de los papeles de trabajo, a manera de clave escrita se coloca en todos estos documentos en el ángulo superior derecho de preferencia deben señalarse con color rojo. La codificación para el archivo corriente se lo realizará con índices alfabéticos y alfanuméricos.

A través de los índices se distinguirá cada cédula y se los agrupará en una categoría homogénea para poder ubicarla fácilmente.

A continuación se presenta un modelo de índice que ayudará a la organización de los papeles de trabajo:

CUADRO N° 14
REFERENCIACIÓN

REFERENCIAS DE PAPELES DE TRABAJO	
Planificación Preliminar	PP.
Planificación Específica	PE.
Departamentos	
Departamento de Repuestos	DR.
Departamento de Servicio Técnico	DST.
Departamento de Ventas de Maquinaria	DVM.
Comunicación de Resultados	CR.
Seguimiento y Monitoreo	SM.

La referenciación es utilizada en Auditoría para la identificación de los papeles de trabajo que se han utilizado, son el enlace de información a través de códigos para seguir el flujo del trabajo que surgen en las diferentes cédulas. Se anotan para cruzar los datos e indicar la dirección del flujo y por este motivo deberá estar referenciado en ambas direcciones.

Marcas

Las marcas de Auditoría son símbolos que son conocidos y utilizados por el personal de Auditoría a través de las cuales se plasman para constatar la aplicación de pruebas o investigaciones realizadas.

Los propósitos de las marcas son: dejar constancia del trabajo que se ha realizado, optimizar el trabajo y el espacio de la cédula evitando la

descripción detallada de la actividad, facilitar y agilizar la supervisión ya que cada marca tiene un significado específico.

Es necesario identificar que marcas van a ser utilizadas y el significado de las mismas por lo que a continuación se presenta una tabla con las marcas y significado:

GRÁFICO N°15 MARCAS DE AUDITORÍA

✓	Ligado
✗	Comparado
*	Observado
∨	Rastreado
>	Indagado
⌘	Analizado
↕	Conciliado
∪	Circularizado
ψ	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
←	Comprobado
∑	Cálculos
⊘	Inspeccionado
⊙	Notas explicativas

4.3.2.7. Indicadores

4.3.2.7.1. Definición y conceptos

Un indicador es la relación numérica entre dos o más variables, es un instrumento de medida que se utiliza para evaluar el desempeño, resultados o éxito de una organización. Todo lo que se puede medir se puede mejorar por lo que los indicadores son necesarios para controlar, gestionar y mejorar, además constituyen un referente para la toma de decisiones.

Características

Para que los indicadores representen una herramienta confiable de acuerdo a la naturaleza de la operación que se está midiendo deben tener las siguientes características: simplicidad, adecuado, válido en el tiempo, participación de los usuarios para motivar su cumplimiento y mejorar su desempeño, utilidad, oportuno, aceptado por la organización, verificable, fácil de interpretar, susceptible de medición

4.3.2.7.2. Clasificación

Índices Financieros

Un índice financiero es una relación de datos o cifras de los estados financieros e informes que reflejan la situación de la empresa y permite analizar el comportamiento que tiene la empresa o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

Los resultados de los indicadores permitirán tomar decisiones adecuadas a las necesidades de la empresa.

Rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$
Rendimiento del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses pagados}}{\text{Activo total}}$
Rendimiento de ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Grado de seguridad de los acreedores	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$
Costo de Ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$
Rendimiento de la inversión total	$\frac{\text{Utilidad real}}{\text{Activo total}} \times \text{Período}$
Eficiencia de operación	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$

Liquidez

INDICADOR	FÓRMULA
Movilidad del activo circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$
Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$
Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}}$

Financiamiento

INDICADOR	FÓRMULA
Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Grado de independencia financiera	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Inversión en activo fijo	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$

Ventas

INDICADOR	FÓRMULA
Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100$
Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de empleados}}$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$
Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Período}$

Fuerza laboral

INDICADOR	FÓRMULA
Rotación de personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
Nivel de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborales}}$

Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es una herramienta de control, expresada de manera cuantitativa sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, es decir, es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

Los beneficios que se obtienen de la aplicación de los indicadores de gestión son: hacen que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, se mantiene un mejoramiento continuo a través del seguimiento exhaustivo o monitoreo del proceso, facilitar el Benchmarking para comparar diferentes hechos con los de otra empresa, y apoyar en la gerencia del cambio ya que las personas responsables de la operación a ser medida conocerá su aporte en las metas de la organización y los resultados que obtiene.

A continuación se presentan varios indicadores que se aplican en diferentes áreas etapas en una organización como:

PLANEACIÓN

Visión

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Forma en que fomenta el nivel de compromiso.	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$
Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.	

Misión

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$

Objetivos

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Grado en que orientan las acciones.	$\frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$

Estrategias / tácticas

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.</p> <p>Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.</p>	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$ $\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$ $\frac{\text{Estrategias a nivel global implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

Políticas

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.</p>	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$ $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$

ORGANIZACIÓN

División y distribución de funciones

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Forma en que delimitan las áreas de influencia.</p> <p>Grado en que determinan las cargas de trabajo.</p> <p>Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.</p>	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$ $\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total de áreas}}$ $\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total de áreas}}$ $\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Tareas realizadas}}$

Recursos Humanos

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.	$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$
Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.	$\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$ $\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$

Instrumentos Técnicos de Apoyo

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$ $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$

CONTROL

Naturaleza

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.	$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$
Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.	$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$
Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.	$\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}}$

Sistemas

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.	$\frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$

Niveles

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Capacidad de la organización para jerarquizar los controles.	$\frac{\text{Controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}}$
Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.	$\frac{\text{Controles estratégicos globales}}{\text{Total de controles}}$
Nivel de aplicación de los controles en diferentes ámbitos de operación.	$\frac{\text{Controles estratégicos funcionales}}{\text{Total de controles}}$

Herramientas

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.	$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$
Mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas.	$\frac{\text{Controles estadísticos}}{\text{Total de controles}}$
Dimensión en que fomenta la creación de valor.	$\frac{\text{Auditorías por campo específico}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Sistemas de control financiero}}{\text{Total de sistemas}}$

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

EFICACIA

Denominación	Indicador
Eficacia programática	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$
Eficacia presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$

EFICIENCIA

Denominación	Indicador
Eficiencia	$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$

PRODUCTIVIDAD

Denominación	Indicador
Productividad	$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Nro de trabajadores que intervinieron en la producción}}$

4.3.2.8. Hallazgos de Auditoría

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Un hallazgo es una situación relevante que se determina por medio de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en áreas consideradas como críticas.

Los hallazgos se estructuran de acuerdo a los siguientes atributos:

✓ 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 metas expresadas como criterios. La condición puede tomar 3 formas.

FORMAS DE CONDICIONES:

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

✓ **CRITERIO:**

Es 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:

1. Disposiciones por escrito.
 - a) Leyes
 - b) Reglamentos
 - c) Instrucciones en forma de manuales, directivas, procedimientos, etc.
 - d) Objetivos
 - e) Políticas
 - f) Normas
 - g) Otras disposiciones
2. Sentido común.
3. Experiencia del auditor.
4. Opiniones independientes de expertos.
5. Prácticas comerciales prudentes.
6. Instrucciones verbales.
7. Experiencias administrativas.
8. Objetivos o políticas generales expresadas verbalmente.
9. Prácticas generalmente observadas.

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.

✓ **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 accionista.

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

1. Falta de capacitación
2. Falta de comunicación
3. Falta de conocimiento de los requisitos
4. Negligencia o descuido
5. Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas
6. Consciente decisión o instrucción de desviarse de las normas
7. Falta de recursos humanos, materiales o financieros
8. Falta de buen juicio o sentido común
9. Falta de honestidad
10. Inadvertencia del problema
11. Inadvertencia de beneficios potenciales desarrollados al efectuar cambios
12. Falta de esfuerzos e interés suficientes
13. Falta de supervisión adecuada
14. Falta de voluntad para cambiar
15. Organización defectuosa
16. Falta de delegación de autoridad
17. Auditoría interna deficiente

✓ 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 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

1. Uso antieconómico o ineficiente de los recursos humanos, materiales o financieros.
2. Pérdidas de ingresos potenciales.
3. Violación de disposiciones generales.
4. Inefectividad en el trabajo (no se están realizando como fueron planeados o lo mejor posible)
5. Gastos indebidos
6. Informes poco útiles, poco significativos o inexactos.
7. Control inadecuado de recurso o actividades.
8. Inseguridad en que el trabajo se esté realizando debidamente.
9. Desmoralización del personal

Si el informe de auditoría no presenta información sobre el efecto real o potencial, los socios pueden 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.

La hoja de hallazgos es una cédula en la que consten los atributos mencionados añadiendo la recomendación que se realiza. Constituye uno de los papeles más importantes ya que en ellos se plasma el mensaje que el auditor comunicará a su cliente.

Modelo de Hoja de Hallazgos

	<p><u>ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS</u></p>	
<p>COMREIVIC S.A. <u>HOJA DE HALLAZGOS</u></p>	<table border="1"><tr><td>REF</td></tr></table>	REF
REF		
PERIODO:		
NOMBRE DEL PROCESO: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:		
CONDICIÓN:		
CRITERIO:		
CAUSA:		
EFECTO:		
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por:		

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Evidencia

*"Evidencia de auditoría. Es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá los documentos fuente y los registros de contabilidad subyacentes a los estados financieros y la información confirmatoria de otras fuentes."*¹⁸

La Evidencia del Trabajo del Auditor

*"La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustenta las conclusiones del auditor."*¹⁹

La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las mismas que deben contener las siguientes características:

- a) **Suficiente:** En términos de cantidad, cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo.

- b) **Competente:** En términos de calidad para ser competente, la evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.

¹⁸ Glosario de Términos de la NEA

¹⁹ Manual OLACEFS

- c) **Pertinente:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.
- d) **Legalidad:** Los documentos deben ser originales o copias certificadas.
- e) **Útil:** Que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.

Generalmente, el auditor necesita apoyarse en evidencias que son más persuasivas que concluyentes; y, con frecuencia, busca evidencias de diferentes fuentes y de distinta naturaleza para sustentar una misma aseveración.

Clases de Evidencia.

- ✓ **Evidencia documental.-** La forma más común de evidencia en la auditoría consiste en documentos, tanto internos como externos de la entidad auditada. El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos. En sí son documentos que sustentan los comentarios del auditor.
- ✓ **Evidencia física.-** Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Este tipo de evidencia debe documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, si es posible sustentados en evidencias gráficas como fotografías, planos o mapas, puede considerarse como evidencia física por ejemplo una fotografía de una dependencia de recaudación carente de seguridades, o de una bodega sin organización adecuada de existencias.

- ✓ **Evidencia analítica.-** Se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:
 - Cálculos aritméticos.
 - Comparaciones de información.
 - Raciocinio.
 - Análisis de la información dividida en sus componentes.

- ✓ **Evidencia testimonial.-** Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante sustentarlas con evidencia documental o analítica.

4.3.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta “En el curso del examen los auditores mantendrán comunicación con los servidores de la entidad, organismo o empresa del sector público auditada y demás personas relacionadas con las actividades examinadas”.²⁰

“Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la ley y normas profesionales sobre la materia”²¹

Las disposiciones legales pertinentes, reconocen a la comunicación de resultados en el transcurso del examen como un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

En esta fase se procede a la elaboración del informe, en donde el equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante todo el proceso de ejecución de la auditoría.

²⁰ Manual de la Contraloría de Ecuador

²¹ Manual de la Contraloría de Ecuador

Comunicación al Término de la Auditoría

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

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) 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.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

4.3.3.1. Informe de Auditoría

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

Requisitos y Cualidades del Informe

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

a) Utilidad y oportunidad

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

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

b) Objetividad y perspectiva

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.

c) Concisión

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

d) Precisión y razonabilidad

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

e) Respaldo adecuado

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

f) Tono constructivo

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

g) Importancia del contenido

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

h) Claridad

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

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones

ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Síntesis

La síntesis del informe tiene por finalidad resumir la opinión del auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.

Introducción

Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La información introductoria que se presenta expone, sobre los Motivos, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.

- **Motivo:** El auditor señalará el motivo que origino la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la fecha de inicio y termino de trabajo de campo o la auditoría propiamente dicha.

- **Objetivo:** Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

- **Alcance:** Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos examinados, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa.

Comentarios o Hallazgos

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

Conclusiones

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

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

Recomendaciones

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

Clases de Informes

Informe Extenso o Largo

Es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios conclusiones y recomendaciones, incluye el dictamen profesional cuando se trata de auditoría financiera; y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo. El informe sólo incluirá, hallazgos y conclusiones sustentados por evidencias suficiente, comprobatoria y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Informe Breve o Corto

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica auditoría financiera, en la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprendan responsabilidades el cual contendrá el Dictamen Profesional sobre los estados financieros auditados, las notas aclaratorias a los mismos y la información financiera complementaria.

Informe de Examen Especial

Es el reporte que el auditor formula como producto final de la ejecución de exámenes especiales de carácter financiero, operacional y técnicos de alcance limitado y menos amplios que el de auditoría, aplicando las normas técnicas y procedimientos de auditoría, de ingeniería o a fines para revelar los resultados obtenidos a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones, en consideración a las disposiciones legales vigentes.

Tareas Finales de la Fase Comunicación de Resultados

Programa para Comunicar Resultados

La comunicación de resultados se realizará a base del borrador del informe y la organización de una reunión en la que además participarán los principales funcionarios de la entidad. Para el caso es necesario disponer de los siguientes datos:

- ✓ Nombres y cargos de las personas que participarán.
- ✓ Lugar, fecha y hora en que se realizará.
- ✓ Estructura del borrador del informe de auditoría a utilizar como agenda de la reunión.
- ✓ Convocatoria formal al titular, a los funcionarios, ex - funcionarios y terceros relacionados con el informe.
- ✓ Nombres de los auditores que participarán en la reunión.
- ✓ Estrategia a seguir durante la comunicación, identificando las funciones que cumplirán los miembros del equipo que participen en ella.
- ✓ Documento que evidencie la realización de la reunión, haciendo constar a las personas que asistieron.

Efectos de la Comunicación de Resultados en Informe

La comunicación de resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, genera la presentación de comentarios, opiniones y, en casos, documentos que ameritan su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al jefe de equipo y al supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del supervisor, quien lo revisa íntegramente, incluye las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al jefe de la unidad de auditoría.

El Informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en él constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, su opinión profesional o dictamen cuando se realiza auditoría a los estados financieros y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que se juzgue relevante, para la comprensión del mismo.

Tipos de Opinión

Opinión No Calificada (limpia, sin salvedades)

Expresa que los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos del efectivo de la entidad, de conformidad con los PCGA.

Opinión Calificada (con salvedades)

Es la que expresa en el párrafo de opinión que "excepto por" o "con la excepción de", los efectos del o los asuntos relacionados con la salvedad referida en el párrafo donde conste aquella, los estados financieros se presentan razonablemente.

Opinión Adversa (Negativa)

Expresa que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivos de la entidad, de conformidad con los PCGA.

Si las excepciones son de tal importancia que no se justifica un dictamen con salvedades y las cantidades de las que se trata son susceptibles de una determinación aproximada, la naturaleza y el efecto de la presentación defectuosa, debe consignarse claramente.

Si los efectos no pueden determinarse razonablemente, el informe debe así manifestarlo. Además debe expresarse las reservas que tengamos acerca de la presentación razonable y las que originaron el dictamen adverso.

Abstención de Opinión (Denegación)

Es aquella en que el auditor se abstiene o no expresa una opinión sobre los estados financieros.

Si el auditor no ha obtenido suficiente evidencia pertinente para formarse una opinión sobre la racionalidad de presentación de los estados financieros en conjunto, es necesaria la abstención de dictamen.

Una denegación puede derivarse de:

1. Una limitación en el alcance del examen.
2. La existencia de incertidumbre, cuando su importancia es tan grande, que una opinión con salvedades no resulta apropiada.

Cuando hay abstención de opinión, el informe debe contener todas las razones esenciales de la denegación, así como indicar las reservas o excepciones que el auditor pueda tener, con respecto a la equidad de presentación o falta de uniformidad en la aplicación de los PCGA.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CARTA A LA GERENCIA

PERIODO:

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
15 DE MARZO DEL 20X1

Ing. GUILLERMO BRUCIL
Director de Recursos Humanos

Presente.-

En julio del 2008 determinamos una auditoría de gestión a los procesos que se manejan dentro del Área de Recursos Humanos.

Objetivo, alcance y enfoque

Los objetivos, generales de este contrato, que fueron esbozados más específicamente en la carta el 30 de abril del 2008, fueron las siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servicios han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Desarrollar el informe final de auditoría para así mediante las conclusiones y recomendaciones proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte del ente.

Nuestra auditoría de gestión abarcó todos los procesos que se manejan dentro de área de Recursos Humanos que son reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción y seguimiento del cargo.

Nuestras evaluaciones no incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada una de estas unidades.

La información financiera consultada en el curso de nuestros análisis no fue auditada o revisada por nosotros y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre esta.

La Auditoría de Gestión comprendió entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos, y el personal que trabaja en las diferentes áreas que conforman la misma, además se analizaron archivos, manuales, hojas de vida, expedientes, contratos, software utilizados por este departamento, sistemas, procedimientos y políticas seleccionada cuando se lo considero oportuno. Por lo que después de realizar un estudio de cada uno de los procesos que se manejan dentro de los recursos humanos se pudo desarrollar recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos las cuales podrán ayudar al mejoramiento de la institución.

Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que mas probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna ni de los manuales y expedientes con los que cuenta la institución, la falta de control en la asistencia del personal , esto son varios puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES (ESPECÍFICOS)

Afectuosamente,

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

4.3.4. SEGUIMIENTO

El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría, una vez que se han informado las recomendaciones a la empresa auditada es necesario generar una guía de trabajo para la implantación de las mismas y el respectivo seguimiento cuyo objetivo es el de verificar que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, y, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

4.3.4.1. Responsables asignados

Los responsables encargados de llevar a cabo la implantación de las recomendaciones realizadas por el auditor, es la alta gerencia ya que en ellos cae el deber de ejecutar estas sugerencias para la mejora de la empresa tanto en niveles de operatividad como en los económicos.

4.3.4.2. Medición de resultados

Esta fase aporta con elementos de valor al crecimiento de la empresa ya que se verifica las acciones propuestas para corregir y evitar recurrencia de fallas, así como también orienta la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

Modelo de cédula de seguimiento y monitoreo

 <p style="text-align: center;"><u>ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS</u></p>				
<p>COMREIVIC S.A.</p> <p><u>CÉDULA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</u></p>				<p>REF</p>
<p>ÁREAS: Repuestos PERIODO:</p>				
Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RECOMENDACIONES	TIEMPO DE SEGUIMIENTO
<p>Elaborado por:</p> <p>Revisado por:</p> <p>Aprobado por:</p>				

4.3.4.3. Informes emitidos

Una vez que se hayan implementado las recomendaciones en la empresa, se realiza una revisión para emitir un nuevo informe en referencia al informe original sobre los resultados del seguimiento con las nuevas conclusiones y recomendaciones.

4.3.4.4. Comunicación de ajustes finales

Al igual que en la comunicación del informe de auditoría se realiza el mismo proceso para dar a conocer a la junta de accionistas las mejoras que se han dado y la manera en cómo se ha ido evaluando las recomendaciones que planteo el auditor en su informe

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE REPUESTOS, VENTAS, Y SERVICIO TÉCNICO DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”, CON EL FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, Y ÉTICA EN SUS PROCESOS”

ÁREA DE REPUESTOS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 28 de octubre del 2010

Ing.

Juan Vimos

Gerente de Repuestos

COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”

Quito, Ecuador

Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento con el objetivo del trabajo, naturaleza y limitaciones de los servicios que proporcionamos.

Se procederá a realizar la Auditoría de Gestión a los procesos operativos del Área de Repuestos de la Compañía Comercial Reina Victoria “COMREIVIC S. A.”, con el objeto de determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del departamento, aplicando un margen ético y profesional.

La auditoría a efectuarse llevará un tiempo de 160 horas planificadas para evaluar el período del 01 de enero al 30 de junio del 2010, el análisis del Departamento de Repuestos de COMREIVIC S. A., se efectuará a partir del 01 al 30 de noviembre del 2010, al concluir nuestro trabajo proporcionaremos un informe el cual contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones constructivas y de mejoramiento a los procesos y procedimientos existentes.

Les recordamos que la responsabilidad por la implementación de nuestras recomendaciones, corresponde a la Administración de COMREIVIC S. A.

Esto incluye el mantenimiento de controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas, y la salvaguarda de los archivos de la compañía.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión se realizará basado en las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas, y las estimaciones importantes hechas por la Gerencia; dichas normas requieren que planeemos y desarrollemos la auditoría

para obtener la eficiencia, eficacia y economía operativa de los procesos dentro de un margen ético.

Para lo cual esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición toda la documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

La planificación de la Auditoría a realizarse cuenta con la participación del Supervisor y Auditor Jefe, para lo cual se ha considerado evaluar y conocer las siguientes actividades:

- Conocimiento de la entidad a examinar y su naturaleza jurídica a través de visitas a la COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC”
- Conocimiento de las principales actividades, metas y objetivos de COMREIVIC S. A., y del Departamento de Repuestos.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Departamento de Repuestos.
- Determinación de grado de confiabilidad de la formación administrativa así como la organización de responsabilidades, a través de la entrevista al Jefe del Departamento de Repuestos.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento de Repuestos a evaluar.
- Evaluar la calidad del Control Interno, aplicado en el Departamento de Repuestos

Es necesario mencionar la participación del equipo de auditoría, el mismo que proveerá con asistencia profesional dentro del énfasis en la calidad y comunicación para reducir potenciales obstáculos en los procesos, que impidan el correcto funcionamiento del Departamento de Repuestos en la entidad.

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

Detallando de manera clara y precisa, las distintas actividades que el Equipo de Trabajo realizará en la Auditoría de Gestión:

1. Un Contador Público - Auditor, socio de la firma, será el responsable de coordinar la totalidad de los servicios profesionales, de entregar la Carta a Gerencia, y entrega del Informe Final de la Auditoría de Gestión de los procesos administrativos del Departamento de Repuestos, con las respectivas recomendaciones de mejora, anexos e información suplementaria, para la Administración de la Cooperativa, actuará bajo la denominación de **Auditor Jefe**.
2. Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quién será responsable de la revisión y control del avance de los servicios de auditoría hasta su conclusión. Laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., con horario fijo y en base a un cronograma establecido de trabajo; actuará bajo la denominación de **Auditor Senior**.

3. Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quien laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., mientras tenga vigencia nuestros servicios y bajo un cronograma de trabajo; realizando actividades específicas de análisis de los procesos, procedimientos y evaluación del Control Interno. Actuará en calidad de **Auditor Junior**.

Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración prestada para el desarrollo de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Escobar Cristian

Auditor Jefe

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

➤ MOTIVO DEL EXAMEN

Este examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Repuestos se realiza por pedido de la empresa COMREIVIC y en cumplimiento a al Contrato de Servicios suscrito entre las partes, el 25 de Octubre del 2010.

➤ OBJETIVOS DEL EXAMEN

Establecer las deficiencias o irregularidades que se presentan en el departamento y apuntar a sus probables correcciones. La finalidad es ayudar a la dirección de Repuestos a lograr una administración más eficaz, eficiente, económico, ecológico y ético en los procesos, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la existencia de planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Evaluar el Control Interno del departamento a evaluar.

➤ **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión que realizaremos a COMREIVIC S. A. en el Área de Repuestos, se efectuará del 1 de noviembre del 2010 hasta el 30 de noviembre del 2010; el periodo que será examinado corresponde al primer semestre del año 2010 (1 de enero al 30 de junio del 2010), con una carga de 160 horas; con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía en el área mencionada anteriormente.

➤ **BASE LEGAL**

– **Organismos de Control**

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Servicio de Rentas Internas
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Superintendencia de Compañías
- Cámara de Comercio
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- MIPRO (Ministerio de Industrias y Competitividad)
- SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior)
- COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones)

– **Código y leyes**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Compras Públicas
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Disposiciones emitidas por la CORPEI

Y como interna cuenta con las siguientes:

- Estatuto I.- Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.
- Estatuto II.- Capital Social.
- Estatuto III.-De las participaciones y socios.
- Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.
- Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.

- Estatuto VI.-Disposiciones varias.

➤ **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- ✓ Copar todo el territorio ecuatoriano en la provisión, operación y mantenimiento de equipos a través de nuestros departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde nuestras instalaciones en Quito, Guayaquil, Machala y Loja.
- ✓ Mejorar continuamente los Procesos Productivos de la empresa, convirtiéndose en una empresa líder en Maquinaria de Construcción.
- ✓ Adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, el modelo y marca de la maquinaria y los costes.
- ✓ Ser una empresa que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.
- ✓ Lograr que la empresa se convierta en una empresa de equipos de construcción internacional, como se lo está haciendo en Perú.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO**

- ✓ Asesorar a los clientes acerca de los repuestos para cada una de las marcas que dispone COMREIVIC, además tener un amplio stock de recambios en todos sus modelos que la compañía ha colocado en el país.
- ✓ Disponer los repuestos para la maquinaria en el momento en que el cliente necesite.
- ✓ Fortalecer las áreas principales en las temáticas propias y específicas, sobre los requerimientos de los clientes.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS

➤ **RECURSO HUMANO**

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en procesos y Auditoría de Gestión, y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de procesos en varias instituciones del país, por lo que no es necesaria la contratación de personal especializado para el desarrollo de la Auditoría.

➤ **EQUIPOS Y MATERIALES**

Para desarrollar nuestra auditoría a Repuestos en COMREVIC S. A. se ve en la obligación de proporcionarnos los siguientes materiales y equipos.

ARTICULOS	CANTIDAD
LAPTOPS	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Escritorios	3
Pen-drives	3
Sumadora	1

➤ **RECURSOS FINANCIEROS**

Para el desarrollo del examen de auditoría se deberá cumplir con las condiciones establecidas en el contrato en cuanto al modo de pago, con el fin de disponer del recurso financiero para desarrollar el examen sin ningún inconveniente.

El cliente pagará a la auditora por el examen a realizar la suma de Dos mil quinientos dólares (\$ 2.500,00) por concepto de honorarios más el impuesto al valor agregado correspondiente como lo estipula la ley.

Los mismos que se abonarán de la siguiente forma:

- El 50% a la firma del Contrato.
- El 25% luego de la discusión del Borrador del Informe y la entrega del Informe Final de Auditoría.

- El 25% una vez conocido los informes definitivos por parte de los Directivos de COMREIVIC S. A.

➤ **DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO**

Para desarrollar el examen de gestión a Repuestos el equipo de auditoría estará conformado por los siguientes profesionales

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS para el desarrollo la auditoria ha estimado una duración de ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera

➤ **CRONOGRAMA DE TRABAJO:**

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS		
FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	EC
Evaluación del control interno	8	EC
Medición del riesgo	16	RC
Programa	8	RO
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papales de trabajo	104	EQUIPO DE AUDITORÍA
Comunicación de resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	RO
TOTAL	160	

➤ **DOCUMENTOS NECESARIOS**

Los documentos necesarios para poder llevar a cabo el examen de Auditoría de Gestión de COMREIVIC S. A. son los siguientes:

- Reglamento Interno de la empresa
- Normativa (Departamento Repuestos)
- Nómina del personal de Repuestos
- Programas de Capacitación
- Reportes de los movimientos del inventario
- Clasificación del inventario
- Reportes de reposición de las existencias
- Planificación de stock de los repuestos

PROGRAMA DE TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	7	1			
1	Visite las instalaciones del departamento y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	4	0	PTRP- 2	EC	
2	Realice una entrevista al jefe del Departamento de Repuestos indagando políticas, funciones, responsabilidades, y demás aspectos que considere relevantes.	3	2	1	PTRP- 3	RO	
3	Evalué el Riesgo Inherente del Departamento.	1	1	0	PTRP- 6	EC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTRP- 7
2/6

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	24	22	2			
1	Elabore el cuestionario de Control Interno.	7	7	0	PTRP- 5	EC	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno.	9	8	1	PTRP- 5	RC	
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	7	1	PTRP- 6	EC	
	PROGRAMA	8	8	0	PTRP- 7	RO	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTRP- 7
3/6

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104	101	3			
1	VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS	26	25	1			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Revisar aleatoriamente las cotizaciones de repuestos realizadas a los clientes y verificar la aprobación de las mismas por parte del Gerente de Repuestos.	7	7	0	PTRP- 8.1 1/4	RO	
2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	6	7	-1	PTRP- 8.1 2/4	RO	
3	Confirmar y constatar aleatoriamente si los repuestos importados cumplen los requisitos del cliente, si fueron reservados por los mismos, y tienen la aprobación pertinente.	6	5	1	PTRP- 8.1 3/4	RO	
4	Conciliar las facturas emitidas al cliente con los ítems solicitados.	7	6	1	PTRP- 8.1 4/4	RO	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
2	ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS	26	23	3			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Conciliar aleatoriamente las ordenes de pedido de la empresa con las notas de entrega del proveedor con el fin de determinar si los ítems y valores de los repuestos son los mismos, y de no serlos si se realiza la devolución correspondiente, o el desembarque de los mismos.	8	7	1	PTRP- 8.2 1/4	RO	
2	Verificar aleatoriamente los reportes acerca del conteo físico de la mercadería, y el estado de las mismas, y si se realiza la devolución en caso de faltantes o excedentes de igual manera con su estado físico.	8	7	1	PTRP- 8.2 2/4	RO	
3	Constatar aleatoriamente que los repuestos se encuentren clasificados de acuerdo a su uso y si están colocados en las perchas según las políticas de la empresa.	5	5	0	PTRP- 8.2 3/4	RC	
4	Comprobar que los repuestos de mayor significancia se encuentren codificados e ingresados al sistema.	5	4	1	PTRP- 8.2 4/4	RC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
3	DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO	26	29	-3			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Revisar si se realizaron cotizaciones para las solicitudes de repuestos por parte del Servicio Técnico y si estas tienen la aprobación del cliente y del Gerente de Repuestos.	8	7	1	PTRP- 8.3 1/4	RO	
2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas por el servicio técnico a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	7	8	-1	PTRP- 8.3 2/4	RO	
3	Comprobar si para la brevedad de la importación se realizó un análisis del daño del repuesto, si cuenta con la autorización del Gerente de Repuestos, y si fue ingresado al sistema su despacho.	6	8	-2	PTRP- 8.3 3/4	RO	
4	Constatar a quién se emitió la factura, sea a la empresa o al cliente, según las políticas de COMREIVIC S. A.	5	6	-1	PTRP- 8.3 4/4	RC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTRP- 7
6/6

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
4	CONTROL DE INVENTARIOS	26	24	2			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Comprobar aleatoriamente si los repuestos se encuentran clasificados de acuerdo al método ABC, así como su sub clasificación.	9	8	1	PTRP- 8.4 1/3	RC	
2	Verificar si se realiza los análisis de demanda de repuestos para la reposición de inventarios tomando en cuenta el análisis histórico de 90 días.	9	8	1	PTRP- 8.4 2/3	RC	
3	Verificar si se realizó quincenalmente el análisis de sensibilidad del nivel de servicio y si el porcentaje de servicio cumple con la política de la empresa.	8	8	0	PTRP- 8.4 3/3	RC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA NARRATIVA
VISTA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES

PTRP- 2
1/2

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

DEPARTAMENTO: Repuestos

ENTREVISTADO: Ing. Juan Vimos

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 09:00 am con fecha 4 de noviembre del 2010

TEXTO DE LA NARRATIVA:

El 4 de noviembre del 2010, se realizó una visita a la empresa COMREIVIC S. A., a las 9:00 am de la mañana con el fin de observar las instalaciones, el personal que trabaja en dicha empresa, y el funcionamiento de la misma

COMREIVIC S. A. basa su funcionamiento en tres departamentos principales los cuales son el Departamento de Repuestos, Servicio Técnico y el Departamento de Ventas, en esta visita observaremos el Departamento de Repuestos:

Este departamento está compuesto por cinco personas incluidas el Gerente en donde todos laboran en una área específica, debido al negocio que posee COMREVIC S. A. el espacio que posee para que laboren sus funcionarios es reducido ya que ocupan el espacio en talleres para la maquinaria y de igual manera para exhibirla.

El ambiente de trabajo se pudo observar es muy bueno, ya que el área donde se trabaja es limpio y existe cooperatividad entre los empleados, de igual manera el Gerente constantemente supervisa el trabajo de los mismos.

Para realizar alguna transacción ya sea de cotización, facturación o importación deben ser aprobados por el Gerente de Repuestos el cual avalúa y da el visto bueno para que se realice la actividad.

El ingeniero Patricio Morales es la persona que se encarga de la evaluación del inventario, el cual por medio de toma física, detalle de ventas, etc., realiza reportes y análisis de sensibilidad y de servicio con el fin de tener un inventario adecuado para stock, y lo comunica al Gerente de Repuestos dos veces al mes de las piezas que están sujetas a reposiciones.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
ENTREVISTA**

PTRP- 3
1/2

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de Junio del 2010

DEPARTAMENTO: Repuestos

ENTREVISTADO: Ing. Juan Vimos

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 11:00 am con fecha 5 de noviembre del 2010

TEXTO DE LA ENTREVISTA:

El día 5 de noviembre del 2010 se realizó una entrevista al ingeniero Juan Vimos, Gerente de Repuestos de COMREIVIC S. A., el cual nos supo indicar que ese departamento es el área más compleja de la empresa, ya que en ellos recae la responsabilidad de contar con las piezas necesarias para que las máquinas que se han vendido anteriormente puedan seguir funcionando y no se queden paradas.

De igual manera nos explicó que el departamento nace en el momento que el cliente requiere un repuesto para su máquina en donde, los vendedores de repuestos realizan una cotización sobre las piezas que requiere el consumidor, indicándole el valor y la disponibilidad de los mismos, y en caso que la pieza no se encuentre en stock se la importa si el cliente lo desea, y posteriormente se procede al despacho y facturación.

Además constantemente realizan análisis de reposición de inventarios con el fin de tener los repuestos indispensables y de consumo más frecuente para poder atender al cliente de la mejor manera, entre los indicadores que manejan utilizan uno llamado nivel de servicio al cliente el cual les permite medir y comparar el grado de repuestos que solicita un cliente contra el grado de repuestos que ellos disponen.

Se le preguntó al ingeniero acerca de la existencia de manuales para el cumplimiento de los procesos, y nos manifestó que no disponían, que mas las operaciones ya se las realizaba de una manera empírica, es decir que los empleados ya conocían lo que debían hacer sin la necesidad de un manual.

El Gerente lo que espera con esta auditoría, es una ayuda a la empresa a través de la evaluación a realizarse, que de una manera constructiva se dé un apoyo a la parte de la gestión para cada uno de los departamentos optimizando los tiempos en la realización de los procesos, y que estos sean cada vez más eficientes lo cual permita sacar una ventaja competitiva en el mercado gracias a las recomendaciones que realice el auditor.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

***CUESTIONARIO DE
CONTROL
INTERNO***



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

PTRP- 5
1/2

PERIODO: Del 01 de enero al 30 de junio del 2010

DEPARTAMENTO: Repuestos

ENTREVISTADO: Ing. Juan Vimos

CARGO: Gerente de Repuestos

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: 08 de noviembre del 2010, a las 9:00 am

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento de Repuestos está reconocido orgánicamente y cuenta con funciones definidas?	X		3%	3%	
2	¿Todas las importaciones son realizadas por medio de órdenes de compra del cliente y la empresa misma, están pre numerados y debidamente autorizados?	X		5%	5%	
3	¿La revisión del cálculo de inventarios la hace un funcionario importante?	X		3%	3%	
4	¿Se realizan cotizaciones para cada uno de los clientes y el Servicio Técnico, con la autorización y la numeración correspondiente?	X		5%	5%	
5	¿Se preparan reportes de la recepción de los repuestos y su condición física?	X		3%	3%	
6	¿Existe alguna persona encargada del control de la codificación de los repuestos y su ingreso oportuno al sistema?	X		5%	5%	
7	¿Se notifica inmediatamente al Gerente de Repuestos sobre las piezas devueltas a los proveedores?	X		7%	7%	
8	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?	X		7%	7%	
9	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a precios, condiciones, calidad, contabilidad, etc?	X		5%	5%	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

PTRP- 5
2/2

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
10	¿Se sigue un sistema sobre las entregas parciales, aplicables a una sola Orden de Compra por parte del cliente?		X	3%	0%	Con la misma orden de entrega emitida al cliente se despacha lo no entregado.
11	¿Se le da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?	X		7%	7%	
12	¿Se cuenta con registros para los repuestos dentro de cada una de las clases A, B y C?	X		7%	7%	
13	¿Muestran esos registros cantidades, valores totales, y valores unitarios?		X	5%	0%	Solo se muestra cantidades y valores unitarios
14	¿Las entradas y salidas de la mercadería se las realiza mediante requisiciones?	X		5%	5%	
15	¿Se practican tomas físicas periódicamente?		X	5%	0%	Solo se realiza el conteo cuando llega la mercadería
16	¿Se determinan inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?		X	5%	0%	Solo se determinan inventarios de lento movimiento, pero no excesos o daños solo en el arribo de las piezas
17	¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?	X		5%	5%	
18	¿Existe adecuado control y registro sobre las mercancías enviadas al Servicio Técnico?	X		5%	5%	
19	¿Se realizan análisis periódicos para la reposición de los inventarios de acuerdo a políticas de la empresa?	X		7%	7%	
20	¿El departamento cuenta con manuales para la correcta ejecución de los procesos, y de indicadores para medir la eficiencia de los mismos?		X	3%	0%	El departamento no dispone de manual alguno.
TOTAL				100%	79%	

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

✓ **Riesgo Inherente:**

El riesgo inherente de COMREIVIC S. A. es del 33% ya que un riesgo de este tipo se encuentra implícito en el giro del negocio y en sus operaciones, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la empresa y la entrevista con el Gerente de Repuesto, las debilidades apreciadas son las siguientes:

- El departamento no cuenta con un manual propio para el desarrollo de las operaciones lo cual genera que los empleados por iniciativa propia desarrollen sus funciones de la manera que ellos mejor consideren.
- El espacio de trabajo genera agotamiento al personal debido a que esta área es muy pequeña lo cual no da privacidad para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera, ya que los escritorios se encuentran pegados unos con otros.
- No existe una adecuada segregación de funciones, ya que muchas veces el personal de este departamento termina realizando actividades, que no le competen confundiendo el ingreso de la información al sistema.
- Otro factor importante es que el Departamento de Repuestos cuenta con su propio software, para el desarrollo de sus actividades y por medio de reportes concilia toda la información con la empresa al final del mes.

✓ **Riesgo de Control:**

Una vez ejecutado el cuestionario del control interno se obtienen los siguientes parámetros:

Para la medición del nivel de Confianza del control interno del Departamento de Repuestos y sus procesos de COMREIVIC S. A. Se utilizará la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
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%

→ **79%**

Para la medición del Riesgo del control interno del Departamento de Repuestos y sus procesos de la Compañía Comercial Reina Victoria “COMREIVIC S. A.”. Se utiliza la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%

→ **21%**

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de control = 100% - 79%

Riesgo de control = 21%

MÉTODO DE COLORIMETRÍA

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Detalle	Puntaje		Riesgo Alto			Riesgo Medio			Riesgo Bajo		
	Óptimo	Obtenido	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Departamento de Repuestos	100%	79%								21%	

Se ha obtenido en el departamento de Repuestos de la empresa COMREIVIC S. A., un porcentaje de nivel de confianza del 79% (alto-medio), el cual con la implementación de nuevos procedimientos el control podría mejorar en un 21% (riesgo bajo – medio).

Es decir que el control interno que existe en este departamento está compuesto por un 79% de confianza o control bueno y una deficiencia o riesgo de control del 21%, el cual de no ser corregido a tiempo podría repercutir en el cumplimiento de normas y afectar la eficiencia y economía de los procesos del departamento.

✓ **Riesgo de Detección:**

Una vez empleados las técnicas y procedimientos de auditoría con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento de Repuestos se ha estimado un porcentaje del 14% debido a las siguientes razones:

- El análisis del riesgo inherente de COMREIVIC S. A. se encontró algunas falencias debido al comportamiento y a los procesos que tiene el Departamento de Repuestos
- El control interno que se ha venido aplicando en al Área de Repuestos es bueno teniendo un gran nivel de eficiencia, y permitiéndonos evaluar de una idónea el departamento a tratarse.

- Gracias a la gran experiencia de los Auditores se han diseñados procedimientos que ayuden a mejorar los controles y que estos ayuden a cumplir los procesos de Repuestos con eficiencia y eficacia

✓ **Riesgo de Auditoría:**

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los procesos o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa

- *Fórmula*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 33\% * 21\% * 14\%$$

$$RA = 0,97\%$$

El cálculo antes realizado establece que existe un riesgo mínimo (bajo - bajo), de que el equipo de auditoría emita sus conclusiones y recomendaciones acerca de la situación real de COMREIVIC S. A.

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Rastreo
VERBAL	Indagación
	Entrevista
	Encuesta
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Cálculo
FÍSICA	Inspección
	Revisión

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICA



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
PROCESO 1	<u>VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS</u>	
1	Revisar aleatoriamente las cotizaciones de repuestos realizadas a los clientes y verificar la aprobación de las mismas por parte del Gerente de Repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Revisión Selectiva
2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Confirmación
3	Confirmar y constatar aleatoriamente si los repuestos importados cumplen los requisitos del cliente, si fueron reservados por los mismos, y tienen la aprobación pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comprobación
4	Conciliar las facturas emitidas al cliente con los ítems solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciliación ➤ Confirmación
PROCESO 2	<u>ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS</u>	
1	Conciliar aleatoriamente las órdenes de pedido de la empresa con las notas de entrega del proveedor con el fin de determinar si los ítems y valores de los repuestos son los mismos, y de no serlos si se realiza la devolución correspondiente, o el desembarque de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación ➤ Observación
2	Verificar aleatoriamente los reportes acerca del conteo físico de la mercadería, y el estado de las mismas, y si se realiza la devolución en caso de faltantes o excedentes de igual manera con su estado físico.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión Selectiva ➤ Análisis

3	Constatar aleatoriamente que los repuestos se encuentren clasificados de acuerdo a su uso y si están colocados en las perchas según las políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación
4	Comprobar que los repuestos de mayor significancia se encuentren codificados e ingresados al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión ➤ Confirmación
PROCESO 3	<u>DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO</u>	
1	Revisar si se realizaron cotizaciones para las solicitudes de repuestos por parte del Servicio Técnico y si estas tienen la aprobación del cliente y del Gerente de Repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación
2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas por el servicio técnico a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión Selectiva ➤ Comprobación ➤ Observación
3	Comprobar si para la brevedad de la importación se realizó un análisis del daño del repuesto, si cuenta con la autorización del Gerente de Repuestos, y si fue ingresado al sistema su despacho.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Revisión ➤ Confirmación
4	Constatar a quién se emitió la factura, sea a la empresa o al cliente, según las políticas de COMREIVIC S. A.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión ➤ Análisis
PROCESO 4	<u>CONTROL DE INVENTARIOS</u>	
1	Comprobar aleatoriamente si los repuestos se encuentran clasificados de acuerdo al método ABC, así como su sub clasificación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Revisión Selectiva
2	Verificar si se realiza los análisis de demanda de repuestos para la reposición de inventarios tomando en cuenta el análisis histórico de 90 días.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión Selectiva ➤ Comprobación ➤ Observación
3	Verificar si se realizó quincenalmente el análisis de sensibilidad del nivel de servicio, y si el porcentaje del índice de servicio cumple con la política de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspección

PAPELES

DE

TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

**PTRP- 8.1
1/4**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar aleatoriamente las cotizaciones de repuestos realizadas a los clientes y verificar la aprobación de las mismas por parte del Gerente de Repuestos.

APLICACIÓN

Se pidió al señor Patricio Morales las cotizaciones que se han realizado a los clientes con el fin de verificar si estas cuentan con la autorización pertinente por parte del Gerente de Repuestos, de las cuales se tomó una muestra compuesta por 5 cotizaciones aleatorias por mes, en total 30 cotizaciones que se revisaron según el periodo sometido a examen, en donde nos dio un 100% de efectividad en cotizaciones debidamente autorizadas.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

REVISIÓN DE COTIZACIONES AUTORIZADAS

$$\frac{\# \text{ de cotizaciones autorizadas}}{\# \text{ total de cotizaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{30}{30} = 100\% \rightarrow \text{De cotizaciones que fueron revisadas aleatoriamente y cumplieron con las autorizaciones pertinentes}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
REVISIÓN DE COTIZACIONES AUTORIZADAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

**PTRP- 8.1.1
1/1**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE COTIZACIÓN	DETALLE COTIZACIÓN	FECHA COTIZACIÓN	AUTORIZADO
4	Mantenimiento	Enero	Correcto
15	Varios	Enero	Correcto
17	Varios	Enero	Correcto
35	Mantenimiento	Enero	Correcto
49	Reparación	Enero	Correcto
57	Reparación	Febrero	Correcto
68	Reparación	Febrero	Correcto
79	Varios	Febrero	Correcto
90	Mantenimiento	Febrero	Correcto
101	Varios	Febrero	Correcto
112	Reparación	Marzo	Correcto
123	Varios	Marzo	Correcto
134	Mantenimiento	Marzo	Correcto
145	Varios	Marzo	Correcto
156	Reparación	Marzo	Correcto
167	Mantenimiento	Abril	Correcto
178	Varios	Abril	Correcto
189	Reparación	Abril	Correcto
200	Reparación	Abril	Correcto
211	Varios	Abril	Correcto
222	Mantenimiento	Mayo	Correcto
233	Reparación	Mayo	Correcto
244	Reparación	Mayo	Correcto
255	Mantenimiento	Mayo	Correcto
266	Mantenimiento	Mayo	Correcto
277	Reparación	Junio	Correcto
288	Reparación	Junio	Correcto
299	Varios	Junio	Correcto
310	Mantenimiento	Junio	Correcto
321	Mantenimiento	Junio	Correcto

MARCAS

✓ Revisión de cotizaciones autorizadas por el Gerente de Repuestos

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.1
2/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.

APLICACIÓN

Del grupo de clientes que han comprado repuestos, en el primer semestre del año se tomó una muestra de 26 clientes, de los cuales se comprobó si en el momento que se le realizó la cotización se le informó que los repuestos que solicitó se encontraban en stock o no, y los que no se hallaban disponibles podían ser importados, de esta muestra 20 personas fueron notificadas sobre el stock de los repuestos, dando un porcentaje de eficiencia del 77% de personas que son notificadas de los repuestos que no se encuentran en bodega.

HALLAZGOS

HRP-1
1/2
Pág.
338-339

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS

$$\frac{\# \text{ de personas notificadas}}{\# \text{ total de personas seleccionadas}}$$

$$\frac{20}{26} = 76,92\% \longrightarrow \text{De personas que fueron notificadas con respectos a la disponibilidad de los repuestos que fueron solicitados por ellos.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.1.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

# DE NOTIFICACIÓN	NOMBRE DEL CLIENTE	SE NOTIFICÓ DISPONIBILIDAD EN STOCK
35	Beltrán Jara Pablo Eduardo	✓
49	Calderón Moreno José	✓
50	Cabachi S. A.	✓
110	Tapia & Mera Cía. Ltda.	✗
27	Seguros Bolívar	✓
75	Sociedad Agroindustrial Sozoranga	✓
15	Marco Carvajal Constructora	✓
68	Constructora King.	✗
92	Equitesa	✗
310	Fopeca S. A.	✓
317	Jurado Naranjo Hugo Marcelo	✓
278	Hidalgo & Hidalgo S. A.	✓
140	Minalta S.A.	✓
5	Ponce Richard Arq.	✗
43	Tymssen Constructora	✓
60	Ecuatoriana de Construcción	✓
293	Constructora Nova Dillon	✓
219	Constructora Vial	✓
311	Industrial Bananera Álamos S. A.	✓
186	Ripconci Constructores Civiles	✓
127	Romero Néstor	✓
204	Trujillo Edgar	✗
129	Valverde Jorge	✓
193	Constructora de Alcantarillado San Rafael	✓
132	Comrey Construcciones	✗
17	DPM Ingenieros Asociados Cia. Ltda.	✓

MARCAS

- ✓ Clientes notificados de los repuestos en stock
- ✗ Clientes no notificados de los repuestos en stock
- Ç Verificación de personas notificadas.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.1
3/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 3

Confirmar y constatar aleatoriamente si los repuestos importados cumplen los requisitos del cliente, si fueron reservados por los mismos, y tienen la aprobación pertinente

APLICACIÓN

Se tomó al azar 21 órdenes de importación correspondientes al primer semestre del 2010 en donde se confirmó si estas importaciones están acorde con lo que el cliente pidió al momento de la cotización, y si los repuestos que se importaron se los puso como reservado es decir que no ingresa al inventario de la empresa, además si la importaciones fueron aprobada por el Gerente de Repuestos, de estas 21 ordenes todas cumplieron dando un 100% de la muestra revisada de efectividad.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONFIRMACIÓN DE ÓRDENES DE IMPORTACIÓN

$$\frac{\# \text{ de órdenes de importación aprobadas}}{\# \text{ total de órdenes de importación seleccionadas}}$$

$$\frac{21}{21} = 100\% \longrightarrow \text{De órdenes que cumplieron que los aspectos a confirmar en el procedimiento de auditoría}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CONFIRMACIÓN DE ÓRDENES DE IMPORTACIÓN
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.1.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

ORDEN DE IMPORTACIÓN	CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	APROBACIÓN IMPORTACIÓN	CUMPLE CON REQUERIMIENTOS
152	✓	✓	✓
72	✓	✓	✓
349	✓	✓	✓
388	✓	✓	✓
331	✓	✓	✓
263	✓	✓	✓
197	✓	✓	✓
382	✓	✓	✓
410	✓	✓	✓
320	✓	✓	✓
154	✓	✓	✓
189	✓	✓	✓
311	✓	✓	✓
193	✓	✓	✓
113	✓	✓	✓
73	✓	✓	✓
95	✓	✓	✓
57	✓	✓	✓
159	✓	✓	✓
117	✓	✓	✓
289	✓	✓	✓

Ç

MARCAS
 ✓ Cumple con el requerimiento
 ✗ No cumple con ese requerimiento
 Ç Constatación de requerimientos en órdenes de importación.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sènior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.1
4/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 4

Conciliar las facturas emitidas al cliente con los ítems solicitados.

APLICACIÓN

Se pidió al Sr. Patricio Morales las facturas correspondientes al primer semestre del 2010 y las órdenes de despacho correspondientes a cada factura solicitada de las cuales tomamos aleatoriamente 25 facturas y 25 órdenes comprobando por medio de la conciliación si la empresa no tiene falencias al momento de entregar los repuestos a los clientes, dando como resultado un 100% de los ítems facturados en las 25 facturas seleccionadas todas se han despachado efectivamente.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONCILIACIÓN DE FACTURAS

$$\frac{\# \text{ de facturas eficaces}}{\# \text{ total de facturas seleccionadas}}$$

$$\frac{25}{25} = 100\% \rightarrow \text{De facturas que cumplieron con las ordenes de despacho a los clientes.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CONCILIACIÓN DE FACTURAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.1.4
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE FACTURA	NÚMERO DE ORDEN DE DESPACHO CORRESPONDIENTE A LA FACTURA	ÍTEMS CORRECTAMENTE SOLICITADOS
43	79	✓
28	49	✓
150	293	✓
367	727	✓
436	865	✓
284	561	✓
390	773	✓
58	109	✓
97	187	✓
10	13	✓
255	503	✓
121	235	✓
412	817	✓
35	63	✓
284	561	✓
173	339	✓
310	613	✓
19	31	✓
134	261	✓
423	839	✓
292	577	✓
79	151	✓
23	39	✓
284	561	✓
325	643	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Cumple con el requerimiento
- ✗ No cumple con ese requerimiento
- Ç Conciliación de facturas emitidas con ítems solicitados

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.2
1/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 1

Conciliar aleatoriamente las órdenes de pedido de la empresa con las notas de entrega del proveedor con el fin de determinar si los ítems y valores de los repuestos son los mismos, y de no serlos si se realiza la devolución correspondiente, o el desembarque de los mismos.

APLICACIÓN

Se realizó una selección aleatoria de 18 órdenes de pedido de repuestos con sus notas de entrega de las importaciones enviadas por el proveedor donde se verificó si la empresa tiene un control sobre los ítems que recibe y si están contablemente acorde con el pedido, de no serlo si se realizó la devolución de la mercadería por no ser lo que se solicitó, de las cuales 3 notas de entrega no corresponden con las órdenes de pedido dando un porcentaje de eficiencia en el proceso del 83%

HRP-2
1/2
Pág.
340-341

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONCILIACIÓN DE LAS NOTAS DE ENTREGA

$$\frac{\text{\# de notas de entrega que cumple con los requisitos}}{\text{\# total de notas de entrega seleccionadas}}$$

$$\frac{15}{18} = 83,33\% \longrightarrow \text{De notas de entrega que cumplió el proveedor, con los ítems y valores según la orden de pedido.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CONCILIACIÓN DE LAS NOTAS DE ENTREGA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.2.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

# DE ORDEN DE PEDIDO	# DE NOTA DE ENTREGA CORRESPONDIENTE A ORDEN DE PEDIDO	COINCIDEN LOS ITEMS DETALLADOS	COINCIDEN LOS VALORES CONTABLES DE LOS ITEMS	EXISTIO DEVOLUCIÓN	DESEMBARQUE
191	81685	✓	✓	✓	✓
190	81457	✓	✓	✓	✓
188	81676	✓	✓	✓	✓
202	81317	✗	✗	✗	✗
192	81867	✓	✓	✓	✓
193	81220	✓	✓	✓	✓
201	81669	✓	✓	✓	✓
200	81993	✓	✓	✓	✓
199	81823	✓	✓	✓	✓
198	82218	✗	✓	✗	✗
197	79293	✓	✓	✓	✓
195	82418	✓	✓	✓	✓
196	82102	✓	✗	✗	✗
194	81249	✓	✓	✓	✓
205	81699	✓	✓	✓	✓
206	81954	✓	✓	✓	✓
203	81999	✓	✓	✓	✓
204	82456	✓	✓	✓	✓

Ç

MARCAS
 ✓ Información correcta
 ✗ Información incorrecta
 Ç Conciliado y revisado las notas de entrega contra las órdenes de pedido

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sènior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.2
2/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar aleatoriamente los reportes acerca del conteo físico de la mercadería, y el estado de las mismas, y si se realiza la devolución en caso de faltantes o excedentes de igual manera con su estado físico.

APLICACIÓN

Se solicitó al Sr. Patricio Morales los 9 reportes presentados al Gerente de Repuestos acerca de las tomas físicas en criterios de número de unidades desembarcadas, el estado de las mismas y si existen faltantes o excedentes en los ítems solicitados, y se confirmó si la empresa devuelve, la mercadería que no está en buen estado o los ítems que sobrepasa las unidades solicitadas, de igual manera si se exige al proveedor el envío de las unidades faltantes, dando como resultado del procedimiento aplicado un valor del 100% de cumplimiento.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE REPORTES

$$\frac{\text{\# de reportes satisfactorios}}{\text{\# total de reportes revisados}} = 100\% \rightarrow \text{De reportes que indicaron que la mercadería no debió ser devuelta por descuido del proveedor o el mal estado de los repuestos.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE REPOTES
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.2.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

FECHA DE REPORTE	# DE UNIDADES CORRECTAS A LO SOLICITADO	LOS ITEMS ESTAN EN BUEN ESTADO	EXCEDENTES O FALTANTES	DEVOLUCIÓN O RECLAMO AL PROVEEDOR	ALMACENAMIENTO
04/01/2010	✓	✓	-	-	✓
25/01/2010	✓	✓	-	-	✓
15/02/2010	✓	✓	-	-	✓
08/03/2010	✓	✓	-	-	✓
29/03/2010	✓	✓	-	-	✓
19/04/2010	✓	✓	-	-	✓
10/05/2010	✓	✓	-	-	✓
31/05/2010	✓	✓	-	-	✓
21/06/2010	✓	✓	-	-	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Información correcta
- ✗ Información incorrecta
- Ç Verificado los reportes en cuanto a valores y unidades

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.2
3/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 3

Constatar aleatoriamente que los repuestos se encuentren clasificados de acuerdo a su uso y si están colocados en las perchas según las políticas de la empresa.

APLICACIÓN

Se tomó una muestra del 10% para cada uno de los inventarios, es decir se tomó 5 repuestos del inventario tipo A, B y C y se observó en la bodega si las piezas se encuentran clasificadas para los clientes que reservaron los repuestos o si están destinadas para stock, y si en las perchas se las colocó de acuerdo a la familia, al tipo de repuesto y a su peso, dando como resultado del indicador aplicado un 100% de los repuestos clasificados adecuadamente.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONSTATAción DE LA CALSIFICACIÓN DE LOS REPUESTOS

$$\frac{\# \text{ de repuestos clasificados correctamente}}{\# \text{ total de repuestos seleccionados}}$$

$$\frac{15}{15} = 100\% \rightarrow \text{De repuestos que se encuentran clasificados de acuerdo a las políticas de la empresa tanto para la reserva como para stock}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CONSTATACIÓN DE LA CALSIFICACIÓN
DE LOS REPUESTOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.2.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

REPUESTO SELLECCIONADO	TIPO DE INVENTARIO	CLASIFICADOS DE ACUERDO A SU USO	CLASIFICADOS DE ACUERDO A POLÍTICAS DE LA EMPRESA
ABAD-01	A	✓	✓
ALVA-04	A	✓	✓
AMAN-01	A	✓	✓
ARMI-103	A	✓	✓
ARAU-01	A	✓	✓
BORJ-01	B	✓	✓
BRBO-08	B	✓	✓
BUST-036	B	✓	✓
BANC-026	B	✓	✓
BUIL-01	B	✓	✓
CACE-015	C	✓	✓
CALD-08	C	✓	✓
CAST-16	C	✓	✓
CGRC	C	✓	✓
CHUQ-234	C	✓	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Clasificados correctamente
- ✗ Clasificación incorrecta
- Ç Constatado repuestos con políticas de la empresa

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.2
4/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

PROCEDIMIENTO N° 4

Comprobar que los repuestos de mayor significancia se encuentren codificados e ingresados al sistema.

APLICACIÓN

Se solicito al Gerente de Repuestos el listado del inventario tipo A obteniendo una muestra del 10%, equivalente a 5 repuestos, la que permitió comprobar y evaluar si los repuestos han sido codificados y se encuentran en el sistema dando como resultado que los 5 repuestos, cumplieron con el procedimiento lo cual muestra 100% de efectividad en su codificación y su ingreso al sistema.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE CODIFICACIÓN DE REPUESTOS

$$\frac{\text{\# de repuestos codificados correctamente}}{\text{\# total de repuestos seleccionados}}$$

$$\frac{5}{5} = 100\% \rightarrow \text{De los repuestos del inventario A, han sido codificados correctamente y se encuentran registrados en el sistema.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE CODIFICACIÓN
DE REPUESTOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.2.4
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

REPUESTO SIGNIFICATIVO SELLECCIONADO	CODIFICADOS	INGRESADOS EN EL SISTEMA
UÑAS	✓	✓
BOMBA HIDRÁULICA	✓	✓
ACEITE PARA MOTOR	✓	✓
FILTROS	✓	✓
CAMISAS DE CILINDROS	✓	✓

} Ç

MARCAS
 ✓ Si cumplen con lo establecido
 ✗ No cumplen con lo establecido
 Ç Comprobación de repuestos codificados

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.3
1/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA
EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar si se realizaron cotizaciones para las solicitudes de repuestos por parte del Servicio Técnico y si estas tienen la aprobación del cliente y del Gerente de Repuestos.

APLICACIÓN

Se solicitó al Sr. Patricio Morales las cotizaciones del primer semestre del año, realizadas por Servicio Técnico de las cuales se extrajo aleatoriamente una muestra de 25 cotizaciones, revisando si están debidamente aprobadas por el Gerente General de Repuestos y el cliente, y si se realizó cotizaciones para cada orden de servicio que solicita el departamento de Servicio Técnico, dando como resultado de la aplicación del procedimiento un 100% de efectividad con relación a la aprobación de la cotización por parte del Gerente de Repuestos.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

REVISIÓN DE COTIZACIONES APROBADAS

$$\frac{\# \text{ de cotizaciones aprobadas}}{\# \text{ total de cotizaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{25}{25} = 100\% \rightarrow \text{De cotizaciones que fueron aprobadas por el Gerente de Repuestos para la orden de servicio del Departamento Técnico.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
REVISIÓN DE COTIZACIONES APROBADAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.3.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NUMERO DE COTIZACIÓN PARA SERVICIO TÉCNICO	APROBACIÓN DEL CLIENTE	APROBACIÓN DEL GERENTE DE REPUESTOS
160	✓	✓
163	✓	✓
188	✓	✓
172	✓	✓
175	✓	✓
177	✓	✓
179	✓	✓
182	✓	✓
181	✓	✓
207	✓	✓
191	✓	✓
193	✓	✓
196	✓	✓
198	✓	✓
201	✓	✓
210	✓	✓
211	✓	✓
212	✓	✓
216	✓	✓
220	✓	✓
226	✓	✓
222	✓	✓
224	✓	✓
45	✓	✓
143	✓	✓

Ç

<p>MARCAS ✓ Si cumplen con lo establecido ✗ No cumplen con lo establecido Ç Revisión de cotizaciones aprobadas</p>	<p>Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera</p>
--	---



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.3
2/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA
EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas por el servicio técnico a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.

APLICACIÓN

Del grupo de clientes que solicitó reparación o mantenimiento para su maquinaria en el primer semestre del año se tomó una muestra de 21 clientes, con el fin de comprobar si en el momento que se le realizó la cotización se le informó que los repuestos que solicitó se encontraban en stock o no, y los que no se hallaban disponibles podían ser importados, si el cliente dispone o no con plazo de entrega de 15 días. En la aplicación del indicador para medir el cumplimiento del proceso se verificó que 6 clientes no fueron notificados dando un 71% de efectividad.

HALLAZGOS

HRP-3
1/2
Pág.
342-343

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS

$$\frac{\# \text{ de personas notificadas}}{\# \text{ total de personas notificadas}}$$

$$\frac{15}{21} = 71\% \longrightarrow \text{De personas que fueron notificadas con respectos a la disponibilidad de los repuestos que fueron solicitados por ellos.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.3.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NUMERO DE NOTIFICACION	NOMBRE DEL CLIENTE	SE NOTIFICO DE LA DISPONIBILIDAD EN STOCK
101	ABC Construcciones Cía. Ltda.	✓
203	Álvarez S. A.	✓
134	Constructora del Toachi	✓
241	Consortio Metropolitano	✓
213	Consermin S. A.	✗
142	Consortio Aflocon y Palacios	✗
194	Conducto Ecuador S. A.	✓
98	Fundación Cordillera	✓
59	Hardconstru S. A.	✓
412	Holcim	✓
364	Igma	✓
183	Multihabit S. A.	✓
72	Unicasa S. A.	✗
49	Bompaisa S. A.	✓
138	Matamoros Gustavo Arq.	✗
254	Constructora Técnica Contecil S. A.	✓
168	Ferinsu S. A	✗
315	Guaisa	✗
113	Geotelec	✓
86	Gasolinera San Pedro	✓
32	Hampton Courtresources Ecuador	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Notificaciones que se encuentra en stock
- ✗ Notificaciones que no se encuentran en stock y no fueron informadas al cliente
- Ç Verificado con personas notificadas

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sènior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

**PTRP- 8.3
3/4**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA
EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

PROCEDIMIENTO N° 3

Comprobar si para la brevedad de la importación se realizó un análisis del daño del repuesto, si cuenta con la autorización del Gerente de Repuestos, y si fue ingresado al sistema su despacho.

APLICACIÓN

Se verificó en los reportes del técnico si el repuesto que se importó recibió un análisis previo, se explica los motivos para que el repuesto llegue en una semana y no en 15 días como es la política de la empresa, además si cuenta con el conocimiento del Gerente de Repuestos y la aprobación del mismo, y si en el sistema se registró la salida y el destino del repuesto, dando como resultado del procedimiento una desviación del 40% de importaciones que no cumplieron con los parámetros establecidos por el departamento.

HALLAZGOS

**HRP-4
1/2
Pág.
344-345**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE ANALISIS DE IMPORTACIÓN

$$\frac{\text{\# de importaciones satisfactorias}}{\text{\# total de importaciones revisadas}}$$

$$\frac{6}{10} = 60\%$$

→ De importaciones que cumplieron con el análisis y las causas previas para su importación, la aprobación de gerencia y su registro fue realizado.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE ANÁLISIS DE IMPORTACIÓN
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.3.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

FECHA DE REPORTE	IMPORTACIÓN DEL REPUESTO ANTES DE LOS 15 DÍAS	SE REALIZÓ EL ANÁLISIS PREVIO PARA LA IMPORTACIÓN	APROBACIÓN DEL GERENTE DE REPUESTOS	SE REGISTRO EN EL SISTEMA LA SALIDA Y EL DESTINO DEL REPUESTOS	IMPORTACIÓN SATISFACTORIA	Observaciones
06/01/2010	✓	✓	✓	✓	✓	
20/01/2010	-	✓	✓	✓	✓	
03/02/2010	-	✗	✓	✓	✗	No existe un análisis que justifique la importación del repuesto antes de los 15 días
24/02/2010	✓	✓	✗	✗	✗	Existe una importación antes del plazo de la empresa que no fue aprobada ni registrada en el sistema
17/03/2010	-	✓	✓	✓	✓	
22/03/2010	✓	✗	✗	✓	✗	Se registro la salida pero no el destinatario del repuesto
27/04/2010	-	✓	✓	✓	✓	
03/05/2010	-	✓	✓	✓	✓	
19/05/2010	✓	✗	✓	✓	✗	Se importo el repuesto pero no tuvo el análisis previo para su importación
10/06/2010	✓	✓	✓	✓	✓	

Ç

<p>MARCAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información correcta ✗ Información incorrecta Ç Comprobación de análisis de importación y su autorización 	<p>Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera</p>
--	---



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.3
4/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA
EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

PROCEDIMIENTO N° 4

Constatar a quién se emitió la factura, sea a la empresa o al cliente, según las políticas de COMREIVIC S. A

APLICACIÓN

Se verificó aleatoriamente según los informes de mantenimiento a quien se emitió la factura de acuerdo al horometro y a las condiciones de compra de la maquinaria ya que hay máquinas que fueron compradas con 2000 horas y 1 año de garantía, o 1500 horas y dos años de garantía es por ello, que se tomó una muestra de 12 informes de los cuales 8 muestran que la factura se emitió de manera correcta dando un porcentaje del 67% de informes bien realizados

HALLAZGOS

HRP-5
1/2
Pág.
346-347

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONSTATACIÓN A LA EMISIÓN DE LA FACTURA

$$\frac{\text{\# de informes bien emitidos}}{\text{\# total de informes de mantenimiento}}$$

$$\frac{8}{12} = 66,66\% \longrightarrow$$

De informes que indican de manera correcta a quien debió emitirse la factura.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CONSTATACIÓN A LA EMISIÓN DE LA FACTURA
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.3.4
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

FECHA DE REPORTE	SE REALIZÓ EL ANALISIS PREVIO PARA LA FACTURACIÓN	SE TOMO EN CUENTA LA POLITICA DE LA EMPRESA PARA EL ANALISIS	SE EMITIO CORRECTAMENTE
12/01/2010	×	-	×
21/01/2010	✓	✓	✓
04/02/2010	✓	✓	✓
18/02/2010	✓	×	×
11/03/2010	✓	✓	✓
31/03/2010	✓	✓	×
16/04/2010	✓	✓	✓
29/04/2010	×	-	×
12/05/2010	✓	✓	✓
28/05/2010	✓	✓	✓
15/06/2010	✓	✓	✓
22/06/2010	✓	✓	✓

Ç

MARCAS ✓ Información correcta × Información incorrecta Ç Constatado con análisis para emisión de factura	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera
--	--



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.4
1/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 4

CONTROL DE INVENTARIOS

PROCEDIMIENTO N° 1

Comprobar aleatoriamente si los repuestos se encuentran clasificados de acuerdo al método ABC, así como su sub clasificación.

APLICACIÓN

Se solicitó al Sr. Patricio Morales el listado de todos los repuestos y se seleccionó al azar 31 piezas, y se comprobó la clasificación dentro de su categoría y sub categoría de repuestos correspondiente al método de inventario ABC, dando como resultado del procedimiento un 100% de efectividad en su clasificación.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CLASIFICACIÓN ABC DE REPUESTOS

$$\frac{\# \text{ de repuestos bien clasificados}}{\# \text{ total de repuestos seleccionados}}$$

$$\frac{31}{31} = 100\% \longrightarrow \text{De informes que indican de manera correcta a quien debió emitirse la factura.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CLASIFICACIÓN ABC DE REPUESTOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.4.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

REPUESTO SIGNIFICATIVO SELLECCIONADO	REPUESTOS CLASIFICADOS POR METODO ABC	SUBCLASIFICACIÓN ACORDE A POLITICAS DE LA EMPRESA
PISTONES	✓	✓
EMPAQUES	✓	✓
JUEGOS DE ANILLO	✓	✓
CIGUEÑALES	✓	✓
CABEZAS	✓	✓
VALVULAS	✓	✓
METALES	✓	✓
DISCOS	✓	✓
ANILLOS	✓	✓
ENGRANES	✓	✓
PLANETARIOS	✓	✓
CRUZETAS	✓	✓
PISTONES	✓	✓
TREN DE RODAJE	✓	✓
BATERIAS	✓	✓
TURBINAS	✓	✓
ESTADORES	✓	✓
DISCOS	✓	✓
BALEROS	✓	✓
LUBRICANTES	✓	✓
SELLOS	✓	✓
TAMBOR	✓	✓
RESORTES	✓	✓
CARTUCHOS	✓	✓
BOMBA HIDRÁULICA	✓	✓
CADENAS	✓	✓
ACEITE PARA MOTOR	✓	✓
PUNTAS DE EJE	✓	✓
FILTROS	✓	✓
UÑAS	✓	✓
CAMISAS DE CILINDROS	✓	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Clasificado correctamente
- ✗ No está clasificado adecuadamente
- Ç Comprobado con inventario ABC

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.4
2/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 4

CONTROL DE INVENTARIOS

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar si se realiza los análisis de demanda de repuestos para la reposición de inventarios tomando en cuenta el análisis histórico de 90 días.

APLICACIÓN

Se solicitó al Gerente de Repuestos los 6 análisis de demanda de repuestos y los datos históricos del movimiento del inventario para el análisis, tomando como muestra algunas piezas y se verificó que para su reposición se tomó los datos de los últimos 90 días del periodo en análisis, dando como resultado el 100% de los informes elaborados acorde a la política de la empresa.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE DEMANDA

$$\frac{\text{\# de informes cumplidos}}{\text{\# total de informes solicitados}}$$

$$\frac{6}{6} = 100\% \longrightarrow \text{De informes que indican de manera correcta a quien debió emitirse la factura.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS
DE DEMANDA
 DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PTRP- 8.4.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

FECHA DEL INFORME	REPUESTO MUESTRA	SE BASO EN DATOS DE LOS 90 ULTIMOS DÍAS
04/01/2010	FILTROS DE ACEITE	✓
08/02/2010	MANGUERAS HIDRAULICAS	✓
03/03/2010	LAINAS	✓
12/04/2010	BATERÍAS	✓
07/05/2010	BUJÍAS DE PRECALENTAMIENTO	✓
09/06/2010	PUNTAS DE EJE	✓

} Ç

MARCAS ✓ Si cumplen con lo establecido ✗ No cumplen con lo establecido Ç Verificado con datos históricos de 90 días	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera
---	--



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.4
3/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 4

CONTROL DE INVENTARIOS

PROCEDIMIENTO N° 3

Verificar si se realizó quincenalmente el análisis de sensibilidad del nivel de servicio, y si el porcentaje del índice de servicio cumple con la política de la empresa.

APLICACIÓN

Se solicitó al Gerente de Repuesto, el Ing. Juan Vimos, todos los análisis de nivel de servicio realizados en el primer semestre del año los cuales son 6 donde, se comprobó si se lo realizó o no, y se verificó si el índice de servicio es superior o igual al 75% el cual está estipulado como política dentro de la empresa, dando como resultado del procedimiento que los 6 análisis de nivel de servicio se realizaron y superan el 75% de su servicio al cliente.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE SERVICIO

$$\frac{\# \text{ de análisis de servicio cumplidos}}{\# \text{ total de análisis de servicio}}$$

$$\frac{6}{6} = 100\% \longrightarrow \text{De análisis de servicio que fueron realizados en cada fecha del periodo a evaluar y si los análisis cumplen con el porcentaje planteado por la compañía.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS
DE SERVICIO
 DEPARTAMENTO DE REPUESTOS

PTRP- 8.4.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

FECHA DEL INFORME	SE REALIZO EL ANÁLISIS DE SERVICIO	EL INDICE DE SERVICIO ES SUPERIOR O IGUAL AL 75%
29/01/2010	✓	✓
25/02/2010	✓	✓
30/03/2010	✓	✓
26/04/2010	✓	✓
21/05/2010	✓	✓
29/06/2010	✓	✓

Ç

MARCAS ✓ Si cumplen con lo establecido ✗ No cumplen con lo establecido Ç Verificado con fecha de elaboración	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera
--	--

HOJAS
DE
HALLAZGOS



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

REF P/T

HRP-1

1/2

PROCEDIMIENTO N°2

Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.

PTRP-8.1

2/4

Pág.

309

CONDICIÓN:

En la revisión que se realizó se determinó que de la muestra tomada el 23% de los clientes no han sido notificados en el momento de la cotización, es decir que no se les comunicó acerca de la disponibilidad o de la existencia de los repuestos que se encuentran en bodega y los que se podrían importar si ellos desean, de este procedimiento se determinó que 6 clientes no fueron notificados de la disponibilidad de las piezas en stock.

CRITERIO:

Según las políticas y la normativa de la empresa COMREIVIC todo cliente deberá ser notificado acerca de la disponibilidad en stock de lo solicitado. Además deberá ser entregada dicha notificación por escrito, en donde se detalle el repuesto con toda su descripción y con la respectiva firma del Gerente del Departamento, de manera que el cliente este informado de la pieza que requiere y así estar seguro que le van a despachar lo que solicitó.

CAUSA:

La razón por la cual se presenta un 23% de clientes que no han sido notificados acerca de la disponibilidad de los repuestos solicitados, es porque existen clientes que solicitan dicha notificación y otros clientes que no la solicitan, por lo tanto el Departamento de Repuestos, emite notificaciones únicamente a los clientes de compra frecuente.

EFFECTO:HRP-1
2/2

La falta de organización en cuanto al envío de notificaciones, hace que el cliente busque repuestos genéricos para la maquinaria los cuales dañan piezas originales de la máquina y el cliente exige garantía por tales daños.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar**Realizado por:** Auditor Junior Omar Rivera**Aprobado por:** Auditor Sénior Cristina Rivera**CONCLUSIONES:**

En el Departamento de Repuestos, especialmente en el envío de notificaciones a los clientes existe una falta de control, puesto que se está incumpliendo las políticas establecidas por COMREIVIC, porque no se envía las notificaciones de disponibilidad de repuestos a todos los clientes, ocasionando que el proceso no sea eficiente, ni competente, dejando al margen de esta política el 23% de los clientes.

RECOMENDACIONES:**Al Jefe de Repuestos**

- Dar cumplimiento a las políticas establecidas por COMREIVIC en cuanto al envío de notificaciones referentes al stock de repuestos.
- Implementar una política de control interno, a través de firmas de los clientes en donde se indique que si fue notificado con el objetivo de que el proceso sea eficiente y competente.
- Verificar mensualmente que todas las notificaciones de disponibilidad de repuestos han sido entregadas a cada uno de los clientes.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

REF P/T

HRP-2

1/2

PROCEDIMIENTO N° 1

Conciliar aleatoriamente las órdenes de pedido de la empresa con las notas de entrega del proveedor con el fin de determinar si los ítems y valores de los repuestos son los mismos, y de no serlos si se realiza la devolución correspondiente, o el desembarque de los mismos.

PTRP-8.2

1/4

Pág.

315

CONDICIÓN:

Se concilió tanto las órdenes de pedido con las notas de entrega del proveedor con el objetivo de verificar la existencia de los repuestos así como también los valores de los mismos y las devoluciones en el caso en el que existieran, y se pudo observar que el Departamento de Repuestos presenta un total del 17% de las notas de entrega que no cumplen con los requisitos necesarios para el cumplimiento de dicho proceso.

CRITERIO:

Considerando la normativa que presenta la empresa COMREIVIC, las notas de entrega del proveedor deben ser archivadas y constatadas junto con las órdenes de pedido, de manera que pueda existir una constancia para la empresa que lo que recibió del proveedor es lo que realmente solicitó, así mismo ayudará a conocer el valor correspondiente a cada una de las notas de entrega, en el caso que los ítems y valores contables no coincidan la Compañía realiza la devolución inmediata de la mercadería almacenando eficientemente lo pedido al proveedor.

CAUSA:

La principal razón por la que las notas de entrega no cumplen con los requisitos que se encuentra pre establecidos en la normativa de la empresa, es porque al momento de la recepción de los repuestos no se tiene un manejo adecuado en cuanto al archivo de las notas, y el encargado por exceso de confianza delega su función y no asiste al desembarque

de la mercadería es por ello que no se realiza una constatación de los repuestos que ingresan, así como tampoco del valor que se entrega por los mismos.

EFFECTO:

La falta de control que se puede evidenciar dentro de este proceso, ocasiona errores dentro del Departamento, el cual se hace cargo de mercadería que no se solicitó incurriendo en costos de almacenamiento y el incumplimiento oportuno con los clientes.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

El Departamento de Repuestos presenta una desviación en la recepción de la mercadería por descuido del encargado así como en el manejo de las órdenes de pedido y las notas de entrega por parte del proveedor, ya que no se realiza una constatación en el desembarque de los repuestos solicitados.

RECOMENDACIONES:

Al Jefe de Repuestos

- Constatar los datos de la orden de pedido con las notas de entrega emitidas por el proveedor de manera de tener una constancia de los repuestos que ingresan a la empresa.
- Elaborar actas de entrega de recepción de repuestos de manera que se puede establecer un control con respecto a los repuestos que han recibido.
- Cumplir a cabalidad con todo lo establecido en la normativa de COMREIVIC y exigir al encargado de recepción de mercadería que cumpla con su función para poder alcanzar la eficiencia del proceso y también del Departamento.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE
SERVICIO TÉCNICO**

REF P/T

HRP-3

1/2

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas por el servicio técnico a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.

PTRP-8.3

2/4

Pág.

325

CONDICIÓN:

De la muestra tomada correspondiente al primer semestre del año se encontró que dentro del Departamento, el 29% de clientes que solicitaron al Departamento de Servicio Técnico mantenimiento o reparación para sus máquinas no han sido notificados por el Área de Repuestos acerca de la disponibilidad de las piezas en bodega, al momento que se les realizó la cotización sobre el valor de trabajo que se va a realizar y el costo de los repuestos a emplear.

CRITERIO:

Según lo establecido en las políticas internas del Departamento de Repuestos, una vez realizada la cotización de la reparación o el mantenimiento de la maquinaria del cliente y de los repuestos requeridos, es necesario dar a conocer al cliente acerca de la disponibilidad del repuesto que su máquina necesita para ser reparada o para el mantenimiento de la misma. Además en el caso en el que el repuesto no se encuentre en stock se debe notificar al cliente la necesidad de importar y la entrega en 15 días aproximadamente.

CAUSA:

La razón por la cual el 29% de los clientes no han sido notificados de la disponibilidad de los repuestos en stock o de una posible importación de los mismos, se debe a negligencia en la aplicación de las políticas internas por parte del personal del Departamento, por lo que al momento de realizar la cotización no se menciona a todos los clientes acerca del stock del repuesto y mucho menos se debe importar.

EFFECTO:HRP-3
2/2

La falta de comunicación con el cliente sobre la disponibilidad del repuesto requerido, trae consigo una ineficiencia en el proceso debido a que no se puede dar la asistencia técnica requerida obligando al cliente a buscar otros técnicos y repuestos genéricos, y de igual manera perdiendo la confianza en la Compañía.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

En el proceso de venta y despacho de repuestos existe una desviación en el sistema de control del Departamento, ya que el 29% de la muestra de clientes seleccionados para la prueba, no reciben una notificación acerca del stock de las piezas solicitadas, y el Servicio Técnico no puede realizar la reparación o mantenimiento de las máquinas.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Repuestos**

- Capacitar y dar a conocer al personal del Departamento de Repuestos todas las políticas internas vigentes de la empresa y dar cumplimiento a las mismas.

Al Jefe de Repuestos

- Dar seguimiento al proceso de notificación con respecto al stock de repuestos con el objetivo de establecer controles dentro del proceso.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE
SERVICIO TÉCNICO**

REF P/T

HRP-4

1/2

PROCEDIMIENTO N° 3

Comprobar si para la brevedad de la importación se realizó un análisis del daño del repuesto, si cuenta con la autorización del Gerente de Repuestos, y si fue ingresado al sistema su despacho.

PTRP-8.3

3/4

Pág.

327

CONDICIÓN:

Una vez hecha la revisión de los reportes técnicos con respecto a las importaciones de repuestos y las condiciones en que se hace la misma, se observó que del total de las importaciones el 40% se las realizó antes de los 15 días, sin recibir un análisis previo para su importación de igual manera no cuentan con la autorización del Gerente de Repuestos, y una de estas importaciones no fue registrada en el sistema.

CRITERIO:

La normativa de COMREIVIC, en lo que concierne a importaciones, señala lo siguiente:

- El Departamento de Repuestos para realizar una importación deberá realizar un análisis previo el mismo que debe contener los motivos por los cuales se realiza la importación.
- Para la importación de repuestos debe existir la autorización y aprobación del Gerente de Área de manera que sea lícita y cumpla con los controles establecidos por la empresa.
- Dar seguimiento a la importación hasta el despacho del repuesto, dejando constancia el registro de que fue entregado el mismo.

CAUSA:HRP-4
2/2

Las importaciones que no cumplen satisfactoriamente con los requisitos establecidos por la empresa, se debe a una falta de lineamientos de control dentro del departamento ya que ningún supervisor ni jefe controla ni verifica las importaciones de repuestos, debido a que no existe una adecuada segregación de funciones y de responsabilidades en dicho Departamento, ya que no hay una sola persona que se encargue del análisis de las importaciones.

EFEECTO:

La falta de análisis y supervisión en la importación de repuestos trae consigo una desorganización, un despacho ineficiente, repuestos innecesarios por el momento y por ende una desviación en el proceso de importación y además con un cliente insatisfecho.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

Las importaciones de repuestos en un 40% no siguen las políticas establecidas por la empresa, ya que no se realiza un análisis previo y minucioso de la importación a realizar, tampoco se evalúa el tiempo de demora de la importación ni el despacho y registro del repuesto a ser importado.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Repuestos**

- Designar una persona que se encargue de seguir con todo el procedimiento necesario para la importación de repuestos incluido el despacho de los mismos.

Al Jefe de Repuestos

- Dar cumplimiento a la normativa de COMREIVIC, en su totalidad siguiendo paso a paso el proceso de importación de repuestos.
- Realizar un análisis amplio de las razones por las cuales se realiza la importación, así como también de detallar el repuesto a importar y el tiempo que tardará dicha importación.
- Contar siempre con la firma y autorización del Gerente del Departamento para cada una de las decisiones que se tome en el mismo.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

**DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE
SERVICIO TÉCNICO**

REF P/T

HRP-5

1/2

PROCEDIMIENTO N° 4

Constatar a quién se emitió la factura, sea a la empresa o al cliente, según las políticas de COMREIVIC S. A

PTRP-8.3

4/4

Pág.

329

CONDICIÓN:

Después de la verificación aleatoria de los informes de mantenimiento conciliándolos con las facturas emitidas, se pudo observar que el 33% de los informes de mantenimiento no indican de manera correcta a quien se emitió la factura, es decir no se realizó un análisis basado en las políticas de la empresa para dichos informes previa la facturación.

CRITERIO:

Según las políticas de facturación emitidas por la Compañía, los informes de mantenimiento deben detallar a quien va ir emitida la factura ya sea al cliente o a COMREIVIC de acuerdo al horometro y a las condiciones de compra de la maquinaria ya que hay máquinas que fueron compradas con 2000 horas y 1 año de garantía, o 1500 horas y dos años de garantía. Es por eso que es necesario detallar a que cliente o empresa se debe facturar.

CAUSA:

El 33% de informes de mantenimiento que no indican de manera correcta a quien se emitió la factura, se debe a que los empleados no conocen la normativa ni las políticas necesarias para llenar dicho informe, ni tampoco conocen los parámetros mediante los cuales se define a quién se debe emitir la factura.

EFFECTO:HRP-5
2/2

Los informes emitidos de manera incorrecta ocasionan una deficiente facturación cargando los valores del mantenimiento a COMREIVIC generando pérdidas y baja eficiencia en el Departamento puesto que se da el incumplimiento de políticas importantes.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

Algunos informes de mantenimiento no se han elaborado de manera correcta, ya que no presentan un análisis previo a la facturación, en donde se detalle si el pago lo debe realizar el cliente o COMREIVIC, además que se incumplieron políticas internas de la empresa en cuanto a facturación de los repuestos.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Repuestos**

- Dar a conocer y aplicar las políticas establecidas por COMREIVIC, con respecto a la facturación de repuestos.

Al Jefe de Repuestos

- Realizar un análisis previo del informe de mantenimiento antes de emitir la factura.

ÁREA DE VENTAS
DE
MAQUINARIA

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Sr. Ing.

Marco Ayala

Gerente de Venta de Maquinaria

COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S.A”

Quito, Ecuador

Presente.-

Mediante la presente doy a conocer los términos y objetivos sobre los cuales ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS trabajaran en la auditoria al departamento de Ventas de Maquinaria.

El propósito de nuestra contratación será auditar el Área de Ventas de Maquinaria de la empresa COMREIVIC S. A., en el periodo comprendido entre 1 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010, la cual será sujeto a examen a partir del 1 de diciembre del 2010 al 30 de diciembre del 2010, y descubrir las deficiencias o irregularidades en el departamento a auditar.

Nuestro trabajo constituye una auditoría detallada a cada uno de los procesos y subprocesos que realiza en el departamento de Ventas de Maquinaria de la empresa en cuestión, con el fin de evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología, y ética, con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el departamento, por lo que solicitamos que se nos facilite toda la información del departamento y se nos otorgue el libre acceso a todas las áreas que involucre al Departamento de Ventas de Maquinaria, con la ayuda y atención del personal, en el momento que se requiera.

Nuestra auditoria será efectuada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, lo que incluye una revisión a los manuales de procedimientos, al control interno y la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría en la extensión que consideremos necesarios en las circunstancias.

La planificación de la auditoría sobre el Área de Venta de Maquinaria de COMREIVIC S. A., estará bajo la supervisión del Jefe del Equipo, para la realización de dicha planificación se han contemplado los siguientes aspectos:

- ✓ Conocimiento total acerca del negocio y del departamento a ser auditado contemplando la normativa adecuada para realizar l trabajo.
- ✓ Una comprensión global del sistema de control interno del departamento
- ✓ Verificación y estudio de manuales y procedimientos con los que desarrolla sus funciones en el caso de existir.
- ✓ Evaluar la calidad del Control Interno, aplicado en el departamento de Venta de Maquinaria.

Es necesario mencionar la participación del equipo de auditoría, el mismo que proveerá con asistencia profesional dentro del énfasis en la calidad y comunicación para reducir potenciales obstáculos en los procesos, que impidan el correcto funcionamiento del Departamento de venta de Maquinaria en la entidad.

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INÍCIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

Detallando de manera clara y precisa, las distintas actividades que el equipo de trabajo realizará en la Auditoría de Gestión:

- Un Contador Público - Auditor, socio de la firma, será el responsable de coordinar la totalidad de los servicios profesionales, de entregar la Carta a Gerencia, y entrega del Informe Final de la Auditoría de Gestión de los procesos administrativos del Departamento de Venta de Maquinaria, con las respectivas recomendaciones de mejora, anexos e información suplementaria, para la Administración de la Cooperativa, actuará bajo la denominación de **Auditor Jefe**.

- Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quién será responsable de la revisión y control del avance de los servicios de auditoría hasta su conclusión. Laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., con horario fijo y en base a un cronograma establecido de trabajo; actuará bajo la denominación de **Auditor Senior**.

- Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quien laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., mientras tenga vigencia nuestros servicios y bajo un cronograma de trabajo; realizando actividades específicas de análisis de los procesos, procedimientos y evaluación del Control Interno. Actuará en calidad de **Auditor Junior**.

Las deficiencias e irregularidades encontradas a lo largo de esta auditoría serán reveladas en el informe final, el cual estará compuesto por conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar las operaciones de COMREIVIC S.A.

Por la atención prestada, anticipo mis agradecimientos.

Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración prestada para el desarrollo de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Escobar Cristian

Auditor Jefe

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

➤ MOTIVO DEL EXAMEN

Este examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Venta de Maquinaria se realiza por pedido de la empresa COMREIVIC y en cumplimiento a al Contrato de Servicios suscrito entre las partes, el 25 de Octubre del 2010.

➤ OBJETIVOS DEL EXAMEN

Establecer las deficiencias o irregularidades que se presenten en el departamento y apuntar a sus probables correcciones. La finalidad es ayudar a la dirección de Venta de Maquinaria a lograr una administración más eficaz, eficiente, económica, ecológica y ética en los procesos, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la existencia de planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Evaluar el Control Interno del departamento a evaluar.

➤ **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión que realizaremos a COMREIVIC S. A. en el Área de Venta de Maquinaria, se efectuará del 1 de diciembre del 2010 hasta el 31 de diciembre del 2010; el periodo que será examinado corresponde al primer semestre del año 2010 (1 de enero al 30 de junio del 2010), con una carga de 160 horas; con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía en el área mencionada anteriormente.

➤ **BASE LEGAL**

– **Organismos de Control**

- Ministerio de trabajo y empleo
- Servicio de Relaciones Laborales
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Superintendencia de Compañías
- Cámara de Comercio
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- MIPRO (Ministerio de Industrias y Competitividad)
- SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior)
- COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones)

– **Código y leyes**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Compras Públicas
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Disposiciones emitidas por la CORPEI

Y como interna cuenta con las siguientes:

- Estatuto I.- Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.
- Estatuto II.- Capital Social.
- Estatuto III.-De las participaciones y socios.
- Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.
- Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.

- Estatuto VI.-Disposiciones varias.

➤ **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- ✓ Copar todo el territorio ecuatoriano en la provisión, operación y mantenimiento de equipos a través de nuestros departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde nuestras instalaciones en Quito, Guayaquil, Machala y Loja.
- ✓ Mejorar continuamente los Procesos Productivos de la empresa, convirtiéndose en una empresa líder en Maquinaria de Construcción.
- ✓ Adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, el modelo y marca de la maquinaria y los costes.
- ✓ Ser una empresa que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.
- ✓ Lograr que la empresa se convierta en una empresa de equipos de construcción internacional, como se lo está haciendo en Perú.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO**

- ✓ Ser distribuidores exclusivos de las marcas que se patrocinan en nuestra empresa.
- ✓ Disponer de una variedad amplia en marcas y maquinaria, con el fin de que los clientes encuentren en nosotros lo que están buscando.

- ✓ Potenciar la compra en el sector público en los casos donde clientes generen mayor demanda.
- ✓ Fortalecer y maximizar las ventas planificadas en cada período, logrando un crecimiento y posicionamiento considerable dentro del mercado de la construcción.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS

➤ RECURSO HUMANO

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en procesos y Auditoría de Gestión, y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de procesos en varias instituciones del país, por lo que no es necesaria la contratación de personal especializado para el desarrollo de la Auditoría.

➤ EQUIPOS Y MATERIALES

Para desarrollar nuestra auditoría al Departamento de Venta de Maquinaria en COMREVIC S. A. se ve en la obligación de proporcionarnos los siguientes materiales y equipos.

ARTICULOS	CANTIDAD
LAPTOPS	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Escritorios	3
Pen-drives	3
Sumadora	1

➤ **RECURSOS FINANCIEROS**

Para el desarrollo del examen de auditoría se deberá cumplir con las condiciones establecidas en el contrato en cuanto al modo de pago, con el fin de disponer del recurso financiero para desarrollar el examen sin ningún inconveniente.

El cliente pagará a la auditora por el examen a realizar la suma de Dos mil quinientos dólares (\$ 2.500,00) por concepto de honorarios más el impuesto al valor agregado correspondiente como lo estipula la ley.

Los mismos que se abonarán de la siguiente forma:

- El 50% a la firma del Contrato.
- El 25% luego de la discusión del Borrador del Informe y la entrega del Informe Final de Auditoría.
- El 25% una vez conocido los informes definitivos por parte de los Directivos de COMREIVIC S. A.

➤ **DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO**

Para desarrollar el examen de gestión a Venta de Maquinaria el equipo de auditoría estará conformado por los siguientes profesionales

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS para el desarrollo la auditoria ha estimado una duración de ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera

➤ **CRONOGRAMA DE TRABAJO:**

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS		
FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	EC
Evaluación del control interno	8	EC
Medición del riesgo	16	RC
Programa	8	RO
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papales de trabajo	104	EQUIPO DE AUDITORÍA
Comunicación de resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	RO
TOTAL	160	

➤ **DOCUMENTOS NECESARIOS**

Los documentos necesarios para poder llevar a cabo el examen de Auditoría de Gestión de COMREIVIC S. A. son los siguientes:

- Reglamento Interno de la empresa
- Normativa (Departamento de Venta de Maquinaria)
- Nómina del personal de Venta de Maquinaria
- Programas de Capacitación
- Reportes de las planificaciones mensuales por parte de los vendedores
- Distribución de la zona territorial con respecto a los vendedores
- Reportes de ventas en el primer semestre del año 2010
- Planificación de ventas futuras y sus posibles clientes

PROGRAMA DE TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	8	0			
1	Visite las instalaciones del departamento y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	4	0	PTVM- 2	EC	
2	Realice una entrevista al jefe del Departamento de Venta de Maquinaria indagando políticas, funciones, responsabilidades, y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	PTVM- 3	RO	
3	Evalué el Riesgo Inherente del Departamento.	1	1	0	PTVM- 6	EC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTVM- 7
2/4

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	24	25	-1			
1	Elabore el cuestionario de Control Interno.	7	8	-1	PTVM- 5	EC	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno.	9	8	1	PTVM- 5	RC	
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	7	-1	PTVM- 6	EC	
	PROGRAMA	8	8	0	PTVM- 7	RO	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTVM- 7
3/4

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104	100	4			
1	PLANIFICACIÓN DE VENTAS	55	56	-1			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Comprobar que los clientes se han distribuido a los vendedores de acuerdo a su ubicación geográfica en el país.	13	11	2	PTVM- 8.1 1/4	RC	
2	Verificar si los vendedores realizan la planificación con el respectivo presupuesto para visitar a clientes públicos y privados con la aprobación pertinente del Gerente de Ventas.	14	15	-1	PTVM- 8.1 2/4	RO	
3	Constatar por medio de los reportes de los vendedores si se realizó la visita al cliente.	16	16	0	PTVM- 8.1 3/4	RO	
4	Revisar aleatoriamente si la proyección de ventas se ajusta a las necesidades y requerimientos de los clientes públicos y privados.	12	14	-2	PTVM- 8.1 4/4	EC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
2	CICLO DE VENTAS	49	44	5			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Comprobar si las cotizaciones para importar las máquinas recibieron un análisis previo y si tienen la aprobación del Gerente de Ventas.	17	15	2	PTVM- 8.2 1/3	RO	
2	Conciliar la cotización con la orden de pedido de la maquinaria.	16	15	1	PTVM- 8.2 2/3	RO	
3	Verificar a través de las facturas si el cliente recibió conforme la maquinaria de acuerdo a las condiciones pactadas.	16	14	2	PTVM- 8.2 3/3	EC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA NARRATIVA
VISTA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES

PTVM- 2
1/2

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

DEPARTAMENTO: Venta de Maquinaria

ENTREVISTADO: Ing. Marco Ayala

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 09:00 am con fecha 3 de diciembre del 2010

TEXTO DE LA NARRATIVA:

El 3 de diciembre del 2010, se realizó una visita a la empresa COMREIVIC S. A., a las 9:00 am de la mañana con el fin de observar las instalaciones, el personal que trabaja en dicha empresa, y el funcionamiento de la misma

COMREIVIC S. A. basa su funcionamiento en tres departamentos principales los cuales son el Departamento de Repuestos, Servicio Técnico y el Departamento de Ventas, en esta visita observaremos el Departamento de Venta de Maquinaria:

Este departamento está compuesto por el Gerente de Ventas, y cinco vendedores los cuales no se los puede encontrar en la compañía ya que ellos se encuentran viajando constantemente por toda la zona geográfica del Ecuador.

En la oficina del Gerente se pudo observar un pizarrón con la distribución zonal para cada vendedor, además se pudo observar un espacio acogedor para el desarrollo del trabajo, siendo el Gerente de Ventas la única persona que represente a este departamento y pueda darnos información acerca del funcionamiento del mismo.

De igual manera se pudo observar en una de las paredes un comunicado dirigido a los vendedores de COMREIVIC S. A., en cual se informaba que los días lunes a las 10:00 am se realizará la reunión con el fin de conocer y analizar cuáles son las necesidades de los clientes que fueron visitados durante la semana.

El horario de entrada para toda la empresa es a las 8:30 am, de los cuales se toma 15 min para que el Gerente de Ventas de una motivación para todo el personal, y que puedan los empleados empezar el día motivados.

También se pudo observar que el Gerente de Ventas atiende personalmente en su oficina a clientes y proveedores especiales y fuertes para la empresa.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
ENTREVISTA**

PTVM- 3
1/2

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de Junio del 2010

DEPARTAMENTO: Venta de Maquinaria

ENTREVISTADO: Ing. Marco Ayala

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 09:00 am con fecha 6 de diciembre del 2010

TEXTO DE LA ENTREVISTA:

El día 6 de diciembre del 2010 se realizó una entrevista al ingeniero Marco Ayala, Gerente de Venta de Maquinaria de COMREIVIC S. A., quien nos comentó que el Área de Ventas era un departamento importante dentro de la compañía pero que sus actividades se las realiza de una manera sencilla.

Nos comentó que si las máquinas no se vendieran no aparecería la razón de ser de COMREIVIC S. A. es por ello que el papel de ellos empieza con la intención de buscar clientes tanto privados como públicos los cuales estén en busca de maquinaria para la construcción, por esta razón es que los vendedores van incentivando por todo el Ecuador a los posibles clientes para que compren lo que distribuye COMREIVIC S. A.

El Gerente dividió al país por 5 zonas las cuales están cubiertas por los 5 vendedores, quienes visitan a cada uno de los posibles clientes preguntando en qué momento del año ellos necesitaran maquinaria y con esta información el Departamento de Ventas planifica y proyecta en qué momento debe hacer una oferta a los clientes privados.

En cuando al sector público la parte sencilla es conocer los requerimientos de municipios o del gobierno en si a través del portal de compras públicas, la parte difícil es realizar una oferta que se ajuste al presupuesto del estado debido a que los precios a los que ellos están dispuestos a comprar son muy bajos y las condiciones para la compra son muy altas, por esta razón se capacita constantemente las destreza del vendedor para que pueda promocionar y vender en si los productos de la compañía.

Una vez conocido en qué momento del año tanto el sector público como el sector privado van a comprar se realiza una proyección de ventas y una planificación para importar la maquinaria en el tiempo justo, es decir la empresa vende las máquinas, antes de que lleguen al país.

El manejo con los proveedores en muchos casos se lo hace por medio del portal de cada proveedor, cotizando cual es la mejor opción para la importación y con último paso o en donde termina la función del departamento es en el momento cual la máquina es entregada por el vendedor al cliente.

La empresa lo que espera con esta auditoría, es una ayuda a la empresa a través de la evaluación a realizarse, que de una manera constructiva se dé un apoyo a la parte de la gestión para cada uno de los departamentos optimizando los tiempos en la realización de los procesos, y que estos sean cada vez más eficientes lo cual permita sacar una ventaja competitiva en el mercado gracias a las recomendaciones que realice el auditor.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

***CUESTIONARIO DE
CONTROL
INTERNO***



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

PTVM- 5
1/2

PERIODO: Del 01 de enero al 30 de junio del 2010

DEPARTAMENTO: Venta de Maquinaria

ENTREVISTADO: Ing. Marco Ayala

CARGO: Gerente General

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: 10 de diciembre del 2010, a las 10:00 am

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Los pedidos de ventas son revisados previamente?	X		5%	5%	
2	¿Los precios de venta y las condiciones de entrega y requerimientos de la maquinaria se basan en documentos aprobados?	X		5%	5%	
3	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?		X	7%	0%	Debido a que muchas veces las ventas se las realiza de acuerdo al tipo de cliente y sus requerimientos.
4	¿Los vendedores y directivos de venta perciben una comisión por las ventas realizadas?		X	5%	0%	La venta de las máquinas son muy pocas en el año.
5	¿Se comprueban las existencias pedidas por los clientes previamente a su embarque?	X		5%	5%	
6	Las facturas de venta son revisadas en cuanto a: - Precios - Cantidades - Condiciones de crédito - Corrección aritmética - Contra pedido del cliente - Contra documentos de embarque - Como se verifica la salida de mercancía. - Las facturas están vigentes.	X		7%	7%	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

PTVM- 5
2/2

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7	Se efectúan análisis estadísticos por productos, líneas de productos, etc.	X		5%	5%	
8	¿Se cotiza las importaciones con 2 o más proveedores?	X		5%	5%	
9	¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?	X		5%	5%	
10	¿Recibe el Departamento Administrativo copia de cada una de las facturas?	X		7%	7%	
11	¿Se preparan trimestralmente informes del comportamiento del mercado acerca de las maquinarias?	X		7%	7%	
12	¿Cuenta con un registro de las ventas realizadas diariamente?	X		7%	7%	
13	¿Existe un programa para ventas a crédito y de contado?		X	3%	0%	Debido a que por las condiciones del negocio el crédito varía de acuerdo al cliente y a la máquina
14	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?		X	5%	0%	Hay actualización de los datos del cliente solo en la compra.
15	¿Se mantiene un registro de los clientes en función de su frecuencia y capacidad de compra?	X		7%	7%	
16	¿Se realiza capacitaciones a los vendedores acerca de las innovaciones de la maquinaria que promocionan?	X		5%	5%	
17	¿El departamento cuenta con manuales para la correcta ejecución de los procesos, y de indicadores para medir la eficiencia de los mismos?		X	5%	0%	El departamento no dispone de manual alguno.
18	¿El Departamento de Venta de Maquinaria está reconocido orgánicamente y cuenta con funciones definidas?	X		5%	5%	
TOTAL				100%	75%	

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

✓ **Riesgo Inherente:**

El riesgo inherente de COMREIVIC S. A. es del 35% ya que un riesgo de este tipo se encuentra implícito en el giro del negocio y en sus operaciones, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la empresa y la entrevista con el Gerente de Venta de Maquinaria, las debilidades apreciadas son las siguientes:

- El departamento no cuenta con un manual propio para el desarrollo de las operaciones lo cual genera que los empleados por iniciativa propia desarrollen sus funciones de la manera que ellos mejor consideren.
- Es difícil controlar las actividades de los vendedores durante la semana debido a que no pasan en la empresa y se desconoce si visitan o no a los clientes, de igual manera se desconoce acerca del presupuesto que se les entrega para la visita a los clientes.
- El Gerente de Ventas es la persona encargada de consolidar la información entregada por los vendedores y proyectarla anualmente con el fin de conocer en qué momento los clientes necesitarán la maquinaria, es por ello que se puede descuidar pasar por alto algún cliente y perder una venta
- Debido a que el sector público es uno de los principales compradores de maquinaria pesada y por las condiciones económicas del país se puede importar maquinaria y caerse la venta.

✓ **Riesgo de Control:**

Una vez ejecutado el cuestionario del control interno se obtienen los siguientes parámetros:

Para la medición del nivel de Confianza del control interno del Departamento de Venta de Maquinaria y sus procesos de COMREIVIC S.

A. Se utilizará la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
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%

75%

Para la medición del Riesgo del control interno del Departamento de Venta de Maquinaria y sus procesos de la Compañía Comercial Reina Victoria “COMREIVIC S. A.”. Se utiliza la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%

25%

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de control = 100% - 75%

Riesgo de control = 25%

MÉTODO DE COLORIMETRÍA CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Detalle	Puntaje		Riesgo Alto			Riesgo Medio			Riesgo Bajo		
	Óptimo	Obtenido	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Departamento de Venta de Maquinaria	100%	75%							25%		

Se ha obtenido en el departamento de Venta de Maquinaria de la empresa COMREIVIC S. A., un porcentaje de nivel de confianza del 75% (alto-bajo), el cual con la implementación de nuevos procedimientos el control podría mejorar en un 25% (riesgo bajo – alto).

Es decir que el control interno que existe en este departamento está compuesto por un 75% de confianza o control bueno y una deficiencia o riesgo de control del 25%, el cual de no ser corregido a tiempo podría repercutir en el cumplimiento de normas y afectar la eficiencia y economía de los procesos del departamento.

✓ **Riesgo de Detección:**

Una vez empleados las técnicas y procedimientos de auditoría con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento de Venta de Maquinaria se ha estimado un porcentaje del 17% debido a las siguientes razones:

- El análisis del riesgo inherente de COMREIVIC S. A. se encontró algunas falencias debido al comportamiento y a los procesos que tiene el Departamento de Venta de Maquinaria
- El control interno que se ha venido aplicando en al Área de Venta de Maquinaria es bueno teniendo un gran nivel de eficiencia, y permitiéndonos evaluar de una idónea el departamento a tratarse.

- Gracias a la gran experiencia de los Auditores se han diseñados procedimientos que ayuden a mejorar los controles y que estos ayuden a cumplir los procesos de Repuestos con eficiencia y eficacia

✓ **Riesgo de Auditoría:**

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los procesos o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa

- *Fórmula*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 35\% * 25\% * 17\%$$

$$RA = 1,49\%$$

El cálculo antes realizado establece que existe un riesgo mínimo (bajo - bajo), de que el equipo de auditoría emita sus conclusiones y recomendaciones acerca de la situación real de COMREIVIC S. A.

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Rastreo
VERBAL	Indagación
	Entrevista
	Encuesta
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Cálculo
FÍSICA	Inspección
	Revisión

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICA



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
PROCESO 1	<u>PLANIFICACIÓN DE VENTAS</u>	
1	Comprobar que los clientes se han distribuido a los vendedores de acuerdo a su ubicación geográfica en el país.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmación ➤ Revisión Selectiva
2	Verificar si los vendedores realizan la planificación con el respectivo presupuesto para visitar a clientes públicos y privados con la aprobación pertinente del Gerente de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación
3	Constatar por medio de los reportes de los vendedores si se realizó la visita al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagación ➤ Comprobación
4	Revisar aleatoriamente si la proyección de ventas se ajusta a las necesidades y requerimientos de los clientes públicos y privados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciliación ➤ Confirmación
PROCESO 2	<u>CICLO DE VENTAS</u>	
1	Comprobar si las cotizaciones para importar las máquinas recibieron un análisis previo y si tienen la aprobación del Gerente de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación
2	Conciliar la cotización con la orden de pedido de la maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciliación
3	Verificar a través de las facturas si el cliente recibió conforme la maquinaria de acuerdo a las condiciones pactadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Revisión

PAPELES

DE

TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.1
1/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Comprobar que los clientes se han distribuido a los vendedores de acuerdo a su ubicación geográfica en el país.

APLICACIÓN

Se solicitó al Ing. Marco Ayala la lista de los vendedores y cómo se encuentran repartidos geográficamente, además se pidió la lista de los clientes que compran maquinaria, se extrajo aleatoriamente 15 clientes confirmando a través de llamadas cual vendedor está a cargo de su cartera y lo visita, dando como resultado que todos los vendedores se encuentran distribuidos acorde a su situación geográfica.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA

$$\frac{\# \text{ de clientes asignados correctamente}}{\# \text{ total de clientes seleccionados}}$$

$$\frac{15}{15} = 100\%$$

→ De clientes que han sido distribuidos correctamente a los vendedores según su ubicación geográfica.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PTVM- 8.1.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DE CLIENTE	VENDEDOR ASIGNADO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	CONCORDANCIA
Ing. Velastegui Edison	Patricio García	Galápagos	✓
Sachabrats S.A.	Marco Castañeda	Napo	✓
Palpailon	Daniel Villa	Cotopaxi	✓
Cometrac	Mijail Hidalgo	Loja	✓
Vidpetrol	Mijail Hidalgo	Azuay	✓
Consermin	Augusto Almeida	-	✓
Magueyse Cia. Ltda.	Patricio García	Esmeraldas	✓
Fopeca	Augusto Almeida	-	✓
Constructora Toapanta Santa María	Marco Castañeda	Morona Santiago	✓
Hidalgo & Hidalgo	Augusto Almeida	-	✓
Coandes S. A.	Daniel Villa	Chimborazo	✓
Construcpiedra	Patricio García	Pichincha	✓
Constructora Palosa S. A.	Mijail Hidalgo	Guayas	✓
Ramon Iñiguez Marco	Marco Castañeda	Pastaza	✓
Constructora Luzagui	Daniel Villa	Bolívar	✓

Ç

MARCAS

- ✓ La distribución geográfica es la correcta
- ✗ La distribución geográfica no es la correcta
- Ç Comprobado con distribución geográfica de los vendedores

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sènior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.1
2/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar si los vendedores realizan la planificación con el respectivo presupuesto para visitar a clientes públicos y privados con la aprobación pertinente del Gerente de Ventas.

APLICACIÓN

Se solicitó la planificación para cada cliente o los clientes a tratarse en la semana, por lo que se tomó la lista de clientes visitados en el primer semestre del año 2010 y al azar se seleccionó 20 clientes y se pidió la planificación para los mismos, y se verificó si las planificaciones contaban con la legalidad y el conocimiento del Gerente de Ventas, de las cuales 6 planificaciones no fueron aprobadas por el Gerente dando un 70% de cumplimiento.

HALLAZGOS

HVM-1
1/2
Pág.
399-400

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES

$$\frac{\# \text{ de planificaciones aprobadas}}{\# \text{ total de planificaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{14}{20} = 70\% \rightarrow$$

De planificaciones que se realizaron previos a las visitas de los clientes sea públicos o privados y si cuentan con la autorización del Gerente.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.1.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DEL VENDEDOR	NOMBRE DEL CLIENTE	REALIZA PLANIFICACIÓN	REALIZA PRESUPUESTO PARA VISITAS CLIENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS	EXISTE APROBACIÓN DEL GERENTE
Patricio García	Castro Quishpe Bolívar	✓	✓	✓
Patricio García	Eduardo Chiluiza	✓	✓	✓
Patricio García	Ing. Herrera Neptali	✓	✓	✓
Patricio García	Inclus S. A.	✗	✓	✗
Marco Castañeda	Granda Wilson	✓	✓	✓
Marco Castañeda	Jorni S. A.	✓	✗	✗
Marco Castañeda	Lucky Construcciones	✓	✓	✓
Marco Castañeda	Naixent S. A.	✓	✓	✓
Daniel Villa	Megamaq S. A.	✓	✓	✓
Daniel Villa	Molina Campoverde	✓	✗	✗
Daniel Villa	Unicasa S. A.	✓	✓	✓
Daniel Villa	Arama S.A	✓	✓	✓
Mijail Hidalgo	Minera Duran S. A.	✓	✗	✗
Mijail Hidalgo	Maragro S. A.	✓	✓	✓
Mijail Hidalgo	Racumine	✓	✓	✓
Mijail Hidalgo	Rolampanray	✓	✓	✓
Augusto Almeida	Ryal	✗	✓	✗
Augusto Almeida	Perez Flores	✓	✓	✓
Augusto Almeida	Parra Guerrero Smith	✗	✓	✗
Augusto Almeida	Semalki S. A.	✓	✓	✓

MARCAS
 ✓ Cumple con requisito
 ✗ No cumple con requisito
 Ç Verificado con visitas a vendedores

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.1
3/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Constatar por medio de los reportes de los vendedores si se realizó la visita al cliente.

APLICACIÓN

Con el fin de cumplir con el procedimiento de auditoría, se pidió al Ing. Marco Ayala 15 los reportes emitidos por los vendedores, de los cuales llamamos aleatoriamente a 15 clientes para confirmar si se realizó la visita o no, dando como resultado de la aplicación del procedimiento 4 clientes no han sido visitados por los vendedores dando un 73% de reportes veraces.

HALLAZGOS

HVM-2
1/2
Pág.
401-402

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONSTATAACIÓN DE CLIENTES

$$\frac{\text{\# de clientes confirmados}}{\text{\# total de clientes seleccionados}}$$

$$\frac{11}{15} = 73,33\% \longrightarrow \text{De clientes que han sido visitados por clientes y sus reportes han sido veraces}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CONSTATAACION DE CLIENTES
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PTVM- 8.1.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DEL VENDEDOR	NOMBRE DEL CLIENTE	REALIZO LA VISITA AL CLIENTE
Patricio García	Bompaisa S.A.	✓
Patricio García	Cadena Chicaiza Lenin	✓
Patricio García	Arroyo Constructores Aguirre	✓
Marco Castañeda	Compañía Agricola la Julia	✗
Marco Castañeda	Casco Hugo	✓
Marco Castañeda	Constructor Battle	✓
Daniel Villa	Cheng Chan Chi Chen	✓
Daniel Villa	CyFoil	✗
Daniel Villa	Ep Construcciones	✓
Mijail Hidalgo	Consortio Aguas de Curumuy	✓
Mijail Hidalgo	Eseico	✗
Mijail Hidalgo	Equimira S. A.	✓
Augusto Almeida	Maq Activity	✓
Augusto Almeida	Mixser S. A.	✗
Augusto Almeida	Pesquera san Miguel Cia Ltda.	✓

MARCAS

- ✓ Si realizo la visita al cliente
- ✗ No realizo la visita al cliente
- Ç Constatado con llamadas a clientes

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.1
4/4

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 4

Revisar aleatoriamente si la proyección de ventas se ajusta a las necesidades y requerimientos de los clientes públicos y privados.

APLICACIÓN

Se solicitó las ventas de maquinaria del último semestre y se tomó 3 clientes públicos y 2 privados en los cuales nos basamos para poder revisar si los requerimientos de la maquinaria que se observan en la compra están acorde a la planificación del Gerente de Ventas y si se las realizó en las fechas pronosticadas, dando como resultado en un 100% que la proyección se ajusta a lo que requieren los clientes.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

REVISIÓN DE PROYECCIÓN DE VENTAS

$$\frac{\text{\# de máquinas que cumplen según proyección}}{\text{\# total de máquinas seleccionadas}}$$

$$\frac{5}{5} = 100\% \longrightarrow \text{De efectividad en la proyección de ventas correspondiente a las necesidades del cliente y sus requerimientos.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
REVISIÓN DE PROYECCIÓN DE VENTAS
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PTVM- 8.1.4
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DEL CLIENTE	LA PLANIFICACIÓN CUBRE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	LAS MÁQUINAS SE VENDIERON EN LAS FECHAS PRONOSTICADAS
Municipio de Atacames	✓	✓
Defensa Civil	✓	I ✓
Hidalgo & Hidalgo	✓	✓
Constructora Cofacing	✓	✓
Constructora del Sur	✓	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Si realizo la visita al cliente
- ✗ No realizo la visita al cliente
- Ç Revisado con requerimientos de los clientes

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sênior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PTVM- 8.2
1/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

CICLO DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Comprobar si las cotizaciones para importar las máquinas recibieron un análisis previo y si tienen la aprobación del Gerente de Ventas.

APLICACIÓN

De las cotizaciones realizadas en el primer semestre del año 2010 se tomó una muestra del 10% para cada mes de enero a junio, dando a 5 cotizaciones por mes y se verificó en la cotización el nivel de seguridad con el cliente en cuanto al pago, y si es privado o público además si se detallan las necesidades y requerimientos de la mercadería, como la aprobación y el visto bueno del Gerente de Ventas, dando como resultado que todas las cotizaciones revisadas fueron aprobadas por el Gerente de Ventas.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE COTIZACIONES APROBADAS

$$\frac{\text{\# de cotizaciones aprobadas}}{\text{\# total de cotizaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{30}{30} = 100\% \longrightarrow \text{De cotizaciones que recibieron un análisis previo, y fueron aprobadas por el Gerente de Ventas y el Gerente General.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE COTIZACIONES APROBADAS
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.2.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NUMERO DE COTIZACIÓN	SE REALIZO ANÁLISIS PREVIO	LA IMPORTACIÓN CUBRE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	AUTORIZACIÓN GERENTE DEL DEPARTAMENTO
3	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓
10	✓	✓	✓
7	✓	✓	✓
9	✓	✓	✓
25	✓	✓	✓
22	✓	✓	✓
23	✓	✓	✓
28	✓	✓	✓
29	✓	✓	✓
30	✓	✓	✓
66	✓	✓	✓
67	✓	✓	✓
68	✓	✓	✓
69	✓	✓	✓
71	✓	✓	✓
127	✓	✓	✓
70	✓	✓	✓
74	✓	✓	✓
76	✓	✓	✓
75	✓	✓	✓
108	✓	✓	✓
106	✓	✓	✓
105	✓	✓	✓
104	✓	✓	✓
111	✓	✓	✓
118	✓	✓	✓
107	✓	✓	✓
110	✓	✓	✓
113	✓	✓	✓

Ç

MARCAS

- ✓ Si se cumple con el requerimiento de importación
- ✗ No se cumple con el requerimiento de importación
- Ç Verificado con requerimientos del cliente

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.2
2/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

CICLO DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 2

Conciliar la cotización con la orden de pedido de la maquinaria.

APLICACIÓN

Se solicitó las cotizaciones y las órdenes de pedido de la maquinaria del primer semestre del año 2010 para la venta de 8 máquinas, hemos tomado las cotizaciones y las órdenes de pedido y se concilió valores contables entre los dos documentos así como los requerimientos sobre los que se cotizó la máquina, y si la orden de pedido lleva su respectiva cotización, dando un 100% de efectividad de las órdenes de pedido emitidas al proveedor.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONCILIACIÓN DE ORDENES DE PEDIDO

$$\frac{\text{\# de órdenes de pedido conciliadas satisfactoriamente}}{\text{\# total de órdenes de pedido}}$$

$$\frac{8}{8} = 100\% \longrightarrow \text{De órdenes de pedido al proveedor acorde a cotización que se le realizó al cliente.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CONCILIACIÓN DE ORDENES DE PEDIDO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.2.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE COTIZACIÓN	NÚMERO DE ORDEN DE PEDIDO	CONCUERDAN VALORES CONTABLES	CONCUERDAN ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
38	1	✓	✓
64	2	✓	✓
73	3	✓	✓
91	4	✓	✓
119	5	✓	✓
135	6	✓	✓
156	7	✓	✓
183	8	✓	✓

} Ç

MARCAS
 ✓ Detalle conciliado correctamente entre los dos documentos.
 ✗ Detalle no conciliado correctamente entre los dos documentos
 Ç Conciliado con cotizaciones de Maquinaria

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA

PTVM- 8.2
3/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

CICLO DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Verificar a través de las facturas si el cliente recibió conforme la maquinaria de acuerdo a las condiciones pactadas.

APLICACIÓN

De las 8 máquinas vendidas en el periodo de enero a junio del 2010 se revisó las facturas emitidas al cliente y se verificó si el cliente recibió conforme de acuerdo a la casilla que poseen las facturas, esto hace referencia a que en el momento de la entrega el vendedor le indicó al cliente acerca de cada una de las especificaciones de la máquina que compró, dando como resultado que los clientes que compraron la máquina están conformes con su adquisición.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE

$$\frac{\text{\# de máquinas entregadas satisfactoriamente}}{\text{\# total de máquinas compradas}}$$

$$\frac{8}{8} = 100\% \rightarrow \text{De máquinas entregadas a los clientes con las especificaciones solicitadas por el mismo y recibidas conformemente.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE CONFORMIDAD
DEL CLIENTE
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PTVM- 8.2.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DEL CLIENTE	NÚMERO DE FACTURA	CONFORMIDAD DEL CLIENTE
Municipio de Atacames	134	✓
Defensa Civil	257	✓
Hidalgo & Hidalgo	332	✓
Constructora Cofacing	478	✓
Constructora del Sur	511	✓
Conducto Ecuador S. A.	588	✓
Ecuador Vial	624	✓
Emap	715	✓

MARCAS

- ✓ Cliente conforme
- ✗ Cliente no conforme
- Ç Verificado con facturas y firma de recibí conforme

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

HOJAS
DE
HALLAZGOS



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

REF P/T
HVM-1
1/2

PROCEDIMIENTO N°2

Verificar si los vendedores realizan la planificación con el respectivo presupuesto para visitar a clientes públicos y privados con la aprobación pertinente del Gerente de Ventas.

PTVM-8.1
2/4
Pág.
386

CONDICIÓN:

En el Departamento de Venta de Maquinaria se revisó aleatoriamente, las planificaciones elaboradas para el cliente, en dicha revisión podemos constatar que el 30% de las planificaciones revisadas no se encuentran aprobadas por el Gerente de Ventas, debido a que no fueron elaboradas antes de visitar al cliente ya sea este privado o público y además no cuentan con el presupuestos respectivo para la visita.

CRITERIO:

Según las políticas establecidas y direccionadas para el Departamento de Venta de Maquinaria en COMREIVIC, los vendedores durante el período deberán planificar las visitas para todos los clientes sean públicos o privados, las mismas que serán aprobadas y autorizadas por la Gerencia del Departamento y adjuntando el presupuesto para cada visita.

CAUSA:

El 30% de las planificaciones elaboradas no fueron satisfactorias debido a que algunos vendedores no planifican sus ventas y si realizan planificaciones no lo hacen para todos sus clientes sino solo para algunos, además muchas de ellas no cuentan con la autorización del Gerente y sin embargo se realizan las visitas.

EFFECTO:HVM-1
2/2

La falta de planificación de ventas, ocasiona una desorganización en cuanto a las visitas de los clientes, además ocasiona que los vendedores no puedan llegar a la meta establecida por el Departamento, lo que hace ineficiente el proceso de venta.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

En el Departamento de Ventas no se elabora una planificación eficiente en la que los vendedores detallen las visitas previas a sus clientes durante el período establecido de trabajo. Además que algunas planificaciones no cuentan con la autorización del Gerente lo que quiere decir que existe un desconocimiento en cuanto a las visitas a los clientes por parte de la autoridad.

RECOMENDACIONES:**Al Jefe de Venta de Maquinaria**

- Cumplir con las políticas y toda la normativa que establece COMREIVIC para el Departamento de Ventas.
- Supervisar que cada uno de los vendedores realicen la planificación de visitas a los clientes de manera que se puedan alcanzar las metas previstas.
- Verificar que las planificaciones elaboradas por los vendedores cuenten con la autorización correspondiente del Gerente del Departamento.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

REF P/T

HVM-2

1/2

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROCEDIMIENTO N° 3

PTVM-8.1

3/4

Pág.

388

Constatar por medio de los reportes de los vendedores si se realizó la visita al cliente.

CONDICIÓN:

Una vez revisados, en el Departamento de Ventas, los reportes de visitas semanales de los vendedores emitidos al Gerente de Ventas de COMREIVIC, y después de realizar las llamadas a los clientes seleccionados, podemos manifestar que el 27% de los clientes llamados no han sido visitados por los vendedores puesto que los reportes no son veraces.

CRITERIO:

Según las políticas establecidas para el Departamento de Ventas, todos los vendedores deben realizar un reporte semanal de todas y cada una de las visitas que realicen a los clientes durante la semana.

Cada vendedor debe cumplir con las visitas a los clientes de acuerdo con la planificación previamente presentada, con el objetivo de poder cumplir la meta de ventas del período determinado.

CAUSA:

La razón por la cual el 27% de los clientes seleccionados no han sido visitados por el vendedor, se debe a que los vendedores se demoran más tiempo de lo previsto en un cliente por lo que no siempre les es posible cumplir con lo planificado para las ventas del período correspondiente, y de esta manera descuidan la visita que quedó pendiente y posteriormente no la pueden realizar.

EFEECTO:HVM-2
2/2

La falta de compromiso y cumplimiento por falta de los vendedores ocasiona que la empresa no logre cumplir con sus metas de ventas y tampoco logran abarcar y atender a todos los clientes de manera eficiente y eficaz.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

Los vendedores de COMREIVIC, no realizan todas las visitas planificadas para cada uno de los clientes. Los reportes verificados y las llamadas realizadas muestran que muchos de los vendedores no cumplen con sus metas semanales, ya que descuidan las visitas a los clientes y por ende no pueden realizar la venta y de este modo no est n cumpliendo con las metas que el Departamento de Ventas establece.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Venta de Maquinaria**

- Capacitar a los vendedores y crear compromiso en ellos, de manera que puedan desenvolverse eficaz y eficiente con el cliente y así poder cumplir las metas.
- Dar cumplimiento a las políticas establecidas para el Departamento de Ventas de COMREIVIC.

Al Jefe de Venta de Maquinaria

- Supervisar y constatar que los reportes de visitas a clientes de los vendedores sean veraces.

ÀREA
DE
SERVICIO TÉCNICO

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 27 de diciembre del 2010

Ing.

Milton Ávalos

Gerente de Servicio Técnico

COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC S. A.”

Quito, Ecuador

Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento con el objetivo del trabajo, naturaleza y limitaciones de los servicios que proporcionamos.

Se procederá a realizar la Auditoría de Gestión a los procesos operativos del Área de Servicio Técnico de la Compañía Comercial Reina Victoria “COMREIVIC S. A.”, con el objeto de determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del departamento, aplicando un margen ético y profesional.

La auditoría a efectuarse llevará un tiempo de 160 horas planificadas para evaluar el período del 01 de enero al 30 de junio del 2010, el análisis del Departamento de Servicio Técnico de COMREIVIC S. A. Se efectuará a partir del 02 al 31 de enero del 2011, al concluir nuestro trabajo proporcionaremos un informe el cual contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones constructivas y de mejoramiento a los procesos y procedimientos existentes.

Les recordamos que la responsabilidad por la implementación de nuestras recomendaciones, corresponde a la Administración de COMREIVIC S. A.

Esto incluye el mantenimiento de controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas, y la salvaguarda de los archivos de la compañía.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión se realizará basado en las Normas de Auditoría de Generalmente Aceptadas, y las estimaciones importantes hechas por la Gerencia; dichas normas requieren que planeemos y desarrollemos la auditoría para obtener la eficiencia, eficacia y economía operativa de los procesos dentro de un margen ético.

Para lo cual esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición toda la documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

La planificación de la Auditoría a realizarse cuenta con la participación del Supervisor y Auditor Jefe, para lo cual se ha considerado evaluar y conocer las siguientes actividades:

- Conocimiento de la entidad a examinar y su naturaleza jurídica a través de visitas a la COMPAÑÍA COMERCIAL REINA VICTORIA “COMREIVIC”
- Conocimiento de las principales actividades, metas y objetivos de COMREIVIC S. A., y del Departamento de Servicio Técnico.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Departamento de Servicio Técnico.
- Determinación de grado de confiabilidad de la formación administrativa así como la organización de responsabilidades, a través de la entrevista al Jefe del Departamento de Servicio Técnico.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento de Servicio Técnico a evaluar.
- Evaluar la calidad del Control Interno, aplicado en el Departamento de Servicio Técnico.

Es necesario mencionar la participación del equipo de auditoría, el mismo que proveerá con asistencia profesional dentro del énfasis en la calidad y comunicación para reducir potenciales obstáculos en los procesos, que impidan el correcto funcionamiento del Departamento de Servicio Técnico en la entidad.

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

Detallando de manera clara y precisa, las distintas actividades que el equipo de trabajo realizará en la Auditoría de Gestión:

4. Un Contador Público - Auditor, socio de la firma, será el responsable de coordinar la totalidad de los servicios profesionales, de entregar la Carta a Gerencia, y entrega del Informe Final de la Auditoría de Gestión de los procesos administrativos del Departamento de Servicio Técnico, con las respectivas recomendaciones de mejora, anexos e información suplementaria, para la Administración de la Cooperativa, actuará bajo la denominación de **Auditor Jefe**.
5. Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quién será responsable de la revisión y control del avance de los servicios de auditoría hasta su conclusión. Laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., con horario fijo y en base a un cronograma establecido de trabajo; actuará bajo la denominación de **Auditor Senior**.

6. Un auditor, con título de Contador Público a nivel superior, quien laborará en las oficinas de COMREIVIC S. A., mientras tenga vigencia nuestros servicios y bajo un cronograma de trabajo; realizando actividades específicas de análisis de los procesos, procedimientos y evaluación del Control Interno. Actuará en calidad de **Auditor Junior**.

Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración prestada para el desarrollo de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



Escobar Cristian

Auditor Jefe

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

➤ MOTIVO DEL EXAMEN

Este examen de Auditoría de Gestión al Departamento de Servicio Técnico se realiza por pedido de la empresa COMREIVIC y en cumplimiento a al Contrato de Servicios suscrito entre las partes, el 25 de octubre del 2010.

➤ OBJETIVOS DEL EXAMEN

Establecer las deficiencias o irregularidades que se presentan en el departamento y apuntar a sus probables correcciones. La finalidad es ayudar a la dirección de Servicio Técnico a lograr una administración más eficaz, eficiente, económica, ecológica y ética en los procesos, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la existencia de planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Evaluar el Control Interno del departamento a evaluar.

➤ **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión que realizaremos a COMREIVIC S. A. en el Área de Servicio Técnico, se efectuará del 1 de noviembre del 2011 hasta el 31 de enero del 2011; el periodo que será examinado corresponde al primer semestre del año 2010 (1 de enero al 30 de junio del 2010), con una carga de 160 horas; con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía en el área mencionada anteriormente.

➤ **BASE LEGAL**

– **Organismos de Control**

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Servicio de Rentas Internas
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Superintendencia de Compañías
- Cámara de Comercio
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- MIPRO (Ministerio de Industrias y Competitividad)
- SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior)
- COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones)

– **Código y leyes**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Compras Públicas
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Disposiciones emitidas por la CORPEI

Y como interna cuenta con las siguientes:

- Estatuto I.- Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.
- Estatuto II.- Capital Social.
- Estatuto III.-De las participaciones y socios.
- Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.
- Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.

- Estatuto VI.-Disposiciones varias.

➤ **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- ✓ Copar todo el territorio ecuatoriano en la provisión, operación y mantenimiento de equipos a través de nuestros departamentos de ventas, repuestos y servicio técnico desde nuestras instalaciones en Quito, Guayaquil, Machala y Loja.
- ✓ Mejorar continuamente los Procesos Productivos de la empresa, convirtiéndose en una empresa líder en Maquinaria de Construcción.
- ✓ Adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, el modelo y marca de la maquinaria y los costes.
- ✓ Ser una empresa que logre resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.
- ✓ Lograr que la empresa se convierta en una empresa de equipos de construcción internacional, como se lo está haciendo en Perú.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPARTAMENTO**

- ✓ Realizar un monitoreo a todas las máquinas vendidas con el fin de determinar en qué momentos necesitarán asistencia técnica.
- ✓ Trabajar cada cliente como una unidad de negocios y por resultados.
- ✓ Brindar asistencia técnica en todo el país a los clientes que han adquirido nuestras maquinarias.
- ✓ Prestar el servicio de asesoría técnica en el mantenimiento y reparación de las maquinarias de construcción.
- ✓ Capacitar a nuestro personal en forma continua, con el objetivo de fomentar la cultura de servicio de calidad y excelencia.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS

➤ **RECURSO HUMANO**

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en procesos y Auditoría de Gestión, y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de procesos en varias instituciones del país, por lo que no es necesaria la contratación de personal especializado para el desarrollo de la Auditoría.

➤ **EQUIPOS Y MATERIALES**

Para desarrollar nuestra auditoría al departamento de Servicio Técnico en COMREVIC S. A. se ve en la obligación de proporcionarnos los siguientes materiales y equipos.

ARTICULOS	CANTIDAD
LAPTOPS	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Escritorios	3
Pen-drives	3
Sumadora	1

➤ **RECURSOS FINANCIEROS**

Para el desarrollo del examen de auditoría se deberá cumplir con las condiciones establecidas en el contrato en cuanto al modo de pago, con el fin de disponer del recurso financiero para desarrollar el examen sin ningún inconveniente.

El cliente pagará a la auditora por el examen a realizar la suma de Dos mil quinientos dólares (\$ 2.500,00) por concepto de honorarios más el impuesto al valor agregado correspondiente como lo estipula la ley.

Los mismos que se abonarán de la siguiente forma:

- El 50% a la firma del Contrato.
- El 25% luego de la discusión del Borrador del Informe y la entrega del Informe Final de Auditoría.
- El 25% una vez conocido los informes definitivos por parte de los Directivos de COMREIVIC S. A.

➤ **DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO**

Para desarrollar el examen de gestión a Servicio Técnico el equipo de auditoría estará conformado por los siguientes profesionales

EQUIPO DE TRABAJO		
CARGO	NOMBRE	INICIALES
Auditor Jefe	Ing. Escobar Cristian	EC
Auditor Senior	Ing. Rivera Cristina	RC
Auditor Junior	Ing. Rivera Omar	RO

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS para el desarrollo la auditoria ha estimado una duración de ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera

➤ **CRONOGRAMA DE TRABAJO:**

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS		
FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	EC
Evaluación del control interno	8	EC
Medición del riesgo	16	RC
Programa	8	RO
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papales de trabajo	104	EQUIPO DE AUDITORÍA
Comunicación de resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	RO
TOTAL	160	

➤ **DOCUMENTOS NECESARIOS**

Los documentos necesarios para poder llevar a cabo el examen de Auditoría de Gestión de COMREIVIC S. A. son los siguientes:

- ✓ Reglamento Interno de la Empresa
- ✓ Normativa (Departamento Servicio Técnico)
- ✓ Nómina del personal de Servicio Técnico
- ✓ Programas de Capacitación
- ✓ Reportes de las máquinas que se ha dado mantenimiento
- ✓ Clasificación de las máquinas por zona geográfica
- ✓ Reportes de movilización de los mecánicos
- ✓ Planificación de viajes de los mecánicos para mantenimiento o reparación.

PROGRAMA DE TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	9	-1			
1	Visite las instalaciones del departamento y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	5	-1	PTST- 2	EC	
2	Realice una entrevista al jefe del Departamento de Servicio Técnico indagando políticas, funciones, responsabilidades, y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	PTST- 3	RO	
3	Evalué el Riesgo Inherente del Departamento.	1	1	0	PTST- 6	EC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTST- 7
2/5

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	24	24	0			
1	Elabore el cuestionario de Control Interno.	7	8	-1	PTST- 5	EC	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno.	9	7	2	PTST- 5	RC	
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	9	-1	PTST- 6	EC	
	PROGRAMA	8	8	0	PTST- 7	RO	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTST- 7
3/5

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104	100	4			
1	SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS	35	33	2			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Confirmar telefónicamente por una muestra si a los clientes se les realiza un monitoreo de sus máquinas.	18	17	1	PTST- 8.1 1/2	RO	
2	Verificar aleatoriamente si la planificación del viaje contiene un número mínimo de 4 máquinas, que estén ubicadas en la misma zona, con el detalle del trabajo a realizarse, y con la aprobación del Gerente del Servicio Técnico.	17	16	1	PTST- 8.1 2/2	RC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

PTST- 7
4/5

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
2	MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS	34	33	1			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Revisar si la solicitud de repuestos tuvo un análisis previo según el horometro de la máquina con respecto al mantenimiento a realizarse.	11	11	0	PTST- 8.2 1/3	EC	
2	Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.	11	10	1	PTST- 8.2 2/3	RO	
3	Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.	12	12	0	PTST- 8.2 3/3	RC	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO



PTST- 7
5/5

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S. A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO
Del 01 de enero al 30 de junio del 2010**

No.	ACTIVIDADES	H / PLAN.	H / REAL.	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	104					
3	REPARACIÓN A LAS MÁQUINAS VENDIDAS	35	34	1			
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA						
1	Verificar si se realiza un análisis del daño sufrido por la máquina con el fin de determinar los repuestos necesarios así como el mecánico más capacitado para la reparación.	7	7	0	PTST- 8.3 1/5	EC	
2	Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.	7	8	-1	PTST- 8.3 2/5	RC	
3	Revisar los informes de los mecánicos con el fin de observar si se realizó un análisis acerca del daño que ocurrió en la maquinaria para la emisión de garantía o no.	7	6	1	PTST- 8.3 3/5	RC	
4	Comprobar si el daño no pudo ser reparado en el campo a través del informe emitido por el taller.	7	6	1	PTST- 8.3 4/5	RO	
5	Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.	7	7	0	PTST- 8.3 5/5	RO	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = ESCOBAR CRISTIAN	EC
Auditor = RIVERA CRISTINA	RC
Auditor Junior = RIVERA OMAR	RO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA NARRATIVA
VISTA PRELIMINAR A LAS INSTALACIONES

PTST- 2
1/2

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

DEPARTAMENTO: Servicio Técnico

ENTREVISTADO: Ing. Milton Ávalos

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 09:00 am con fecha 3 de enero del 2011

TEXTO DE LA NARRATIVA:

El 3de noviembre del 2011, se realizó una visita a la empresa COMREIVIC S. A., a las 9:00 am de la mañana con el fin de observar las instalaciones, el personal que trabaja en dicha empresa, y el funcionamiento de la misma

COMREIVIC S. A. basa su funcionamiento en tres departamentos principales los cuales son el Departamento de Repuestos, Servicio Técnico y el Departamento de Ventas, en esta visita observaremos el Departamento de Servicio Técnico:

Se pudo observar que la actividad de éste se desarrolla en un espacio físico moderado, no con mucha organización ni limpieza del mismo, y sin un orden de los documentos.

Es importante recalcar que en el Departamento de Servicio Técnico está compuesto por las siguientes personas:

DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

CARGO	NOMBRE
Jefe de Departamento	Ing. Milton Ávalos
Mecánico	Iván López
Mecánico	Olmedo Sangucho
Electricista	Luis Muñoz

El personal que trabaja dentro del departamento, se encuentra dividido por rutas, de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Cada técnico sigue una ruta comprendida por los lugares más allegados a dicha ruta, de manera que se pueda optimizar cada viaje, y de esta manera se pueda atender a todas y cada una de las solicitudes de los clientes.

Las solicitudes de los clientes llegan por medio de llamadas y mails generalmente, cuando el cliente presenta su solicitud empieza el proceso del Departamento, mediante una hoja de requerimiento de Servicio Técnico. Esta hoja contendrá el problema de la maquinaria en cuestión, así como también el lugar en donde se encuentra la misma y el día en que el técnico deberá presentarse para realizar su trabajo y de esta manera solucionar el daño de la maquinaria.

Al momento en que llega el requerimiento de servicio técnico a la empresa, se le pregunta al cliente cuáles son las situaciones que se han presentado con la maquinaria, para que de esta manera el técnico tenga una guía de que es lo que puede estar sucediendo con la máquina, y así llevar los posibles repuestos o el repuesto idóneo, con el objetivo de optimizar recursos y realizar un solo viaje por cada servicio técnico.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
ENTREVISTA**

PTST- 3
1/2

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de Junio del 2010

DEPARTAMENTO: Servicio Técnico

ENTREVISTADO: Ing. Milton Ávalos

FECHA Y HORA DE LA VISITA: La visita se realizó a las 09:00 am con fecha 5 de enero del 2011

TEXTO DE LA ENTREVISTA:

El día 5 de enero del 2011 se realizó una entrevista al ingeniero Milton Avalos, Gerente de Servicio Técnico de COMREIVIC S. A, quien nos explicó que su departamento es el encargado de reparar la maquinaria que se ha vendido y darle mantenimiento.

Su labor empieza una vez que la máquina haya sido entregada al cliente, por medio de un monitoreo que se realiza a cada máquina, los controles para los mantenimientos se los realiza gracias a un horometro el cual cumple la función de un carro, ya que en un carro el mantenimiento se lo realiza por kilómetros mientras que en la maquinaria es por horas, este monitoreo se lo realiza a través de llamadas continuas a los clientes con el fin de que se indique al departamento en que horas de trabajo se encuentra la máquina posibles daños sea mecánicos o eléctricos.

Una vez que se monitorea los mecánicos arman un programa de viaje en donde atenderán en la misma zona a 3 maquinas como mínimo llevando todos los repuestos necesarios para la reparación o el mantenimiento y el trabajo se lo realiza en el campo, al no ser posible la reparación en el campo la parte afectada es llevada al taller de la empresa en donde se lo repara y posteriormente se retorna al ensamblaje de la máquina

Con el aspecto de las garantías los técnicos revisan y analizan que fue lo que provocó la falla, al ser un daño mecánico o eléctrico propio del equipo la empresa proveedora de la maquinaria corre con todos los gastos, caso contrario el cliente pagará por los repuestos, transportes y mano de obra, ya que el daño producido en la máquina puede ser negligencia del mismo operario y la empresa proveedora no se responsabiliza de tales daños.

Al momento en que los técnicos retornan a la empresa deben entregar un informe detallado de las actividades realizadas en la salida al campo, incluyendo gastos y kilometraje del transporte.

La empresa lo que espera con esta auditoría, es una ayuda a la empresa a través de la evaluación a realizarse, que de una manera constructiva se dé un apoyo a la parte de la gestión para cada uno de los departamentos optimizando los tiempos en la realización de los procesos, y que estos sean cada vez más eficientes lo cual permita sacar una ventaja competitiva en el mercado gracias a las recomendaciones que realice el auditor.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

***CUESTIONARIO DE
CONTROL
INTERNO***



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

PTST- 5
1/2

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de Junio del 2010

DEPARTAMENTO: Servicio Técnico

ENTREVISTADO: Ing. Milton Avalos

CARGO: Gerente de Servicio Técnico

FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA: 10 de enero del 2011, a las 10:00 am

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento de Servicio Técnico está reconocido orgánicamente y cuenta con funciones definidas?		X	5%	0%	Carece de funciones definidas.
2	¿El organigrama de mantenimiento garantiza la presencia de personal de mantenimiento preparado cuando se necesite, de la forma más rápida posible?		X	5%	0%	Carece de un organigrama de mantenimiento y los mecánicos son muy pocos para cubrir un imprevisto.
3	¿Dispone de las herramientas necesarias para el mantenimiento de la maquinaria en el momento que se necesite?	X		7%	7%	
4	¿Cuenta con la disponibilidad de transporte exclusivo para el servicio técnico?	X		7%	7%	
5	¿La calificación previa que se exige al personal del área de mantenimiento es la adecuada?	X		5%	5%	
6	¿Hay un plan de formación para el personal de mantenimiento?		X	7%	0%	El departamento no tiene un programa de capacitación para el personal solo asisten a seminarios cuando se le comunica a COMREIVIC S.A
7	¿El personal de mantenimiento siente que la empresa se preocupa de sus necesidades para poder realizar un buen trabajo?	X		5%	5%	
8	¿Las herramientas mecánicas corresponden con lo que se necesita?	X		7%	7%	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

PTST- 5
2/2

NO.	Preguntas	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
9	¿Existe un inventario de herramientas?	X		5%	5%	
10	¿Los equipos de medida están calibrados?	X		5%	5%	
11	¿Todos los trabajos de mantenimiento que se realizan se reflejan en una orden de trabajo?	X		7%	7%	
12	¿Se ha elaborado una lista de repuestos mínimos que deben permanecer en stock?	X		5%	5%	
13	¿Todas las tareas habituales de mantenimiento están recogidas en procesos escritos?		X	5%	0%	Los manuales no están definidos por el departamento
14	¿Existe un detalle de la maquinaria que necesita atención?	X		5%	5%	
15	¿La empresa cuenta con un taller propia para la reparación de las máquinas?	X		5%	5%	
16	¿Los técnicos evalúan el trabajo a realizarse antes de salir de la empresa?	X		5%	5%	
17	¿Se efectúan estudios para detectar las necesidades o puntos de contacto similares entre clientes?	X		5%	5%	
18	¿Se planifica previamente los gastos por Servicio Técnico?	X		5%	5%	
TOTAL				100%	78%	

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

✓ **Riesgo Inherente:**

El riesgo inherente de COMREIVIC S. A. es del 36% ya que un riesgo de este tipo se encuentra implícito en el giro del negocio y en sus operaciones, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la empresa y la entrevista con el Gerente de Servicio Técnico, las debilidades apreciadas son las siguientes:

- El departamento no cuenta con un manual propio para el desarrollo de las operaciones lo cual genera que los empleados por iniciativa propia desarrollen sus funciones de la manera que ellos mejor consideren.
- Al no existir una adecuada organización de los documentos y papeles que ahí se emplea y con los cuales se trabaja, el departamento no presenta un adecuado Control Interno. Al presentarse la falta de control, puede dificultar la búsqueda de ciertos documentos ya que no existe un orden secuencial y además no existe un ambiente de trabajo en el que se puede trabajar con facilidad, orden, efectividad y eficiencia.
- El personal para dar la asistencia técnica es muy pequeño lo cual podría dificultar la prestación del servicio en un momento de emergencia
- Por otra parte el monitoreo e indagación por medio telefónico puede no ser muy confiable ya que el cliente puede desconocer del daño de la máquina incurriendo en costos de transporte innecesarios para la empresa así como los repuestos solicitados para su arreglo.

✓ **Riesgo de Control:**

Una vez ejecutado el cuestionario del control interno se obtienen los siguientes parámetros:

Para la medición del nivel de Confianza del control interno del Departamento de Servicio Técnico y sus procesos de COMREIVIC S. A. Se utilizará la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
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%

78%

Para la medición del Riesgo del control interno del Departamento de Servicio Técnico y sus procesos de la Compañía Comercial Reina Victoria “COMREIVIC S. A.”. Se utiliza la siguiente matriz de medición:

**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%

22%

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de control = 100% - 78%

Riesgo de control = 22%

MÉTODO DE COLORIMETRÍA

Detalle	Puntaje		Riesgo Alto			Riesgo Medio			Riesgo Bajo		
	Óptimo	Obtenido	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Departamento de Servicio Técnico	100%	78%								22%	

Se ha obtenido en el departamento de Servicio Técnico de la empresa COMREIVIC S. A., un porcentaje de nivel de confianza del 78% (alto-medio), el cual con la implementación de nuevos procedimientos el control podría mejorar en un 22% (riesgo bajo – medio).

Es decir que el control interno que existe en este departamento está compuesto por un 78% de confianza o control bueno y una deficiencia o riesgo de control del 22%, el cual de no ser corregido a tiempo podría repercutir en el cumplimiento de normas y afectar la eficiencia y economía de los procesos del departamento.

✓ **Riesgo de Detección:**

Una vez empleados las técnicas y procedimientos de auditoría con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento de Servicio Técnico se ha estimado un porcentaje del 18% debido a las siguientes razones:

- El análisis del riesgo inherente de COMREIVIC S. A. se encontró algunas falencias debido al comportamiento y a los procesos que tiene el Departamento de Servicio Técnico
- El control interno que se ha venido aplicando en al Área de Servicio Técnico es bueno teniendo un gran nivel de eficiencia, y permitiéndonos evaluar de una idónea el departamento a tratarse.

- Gracias a la gran experiencia de los Auditores se han diseñados procedimientos que ayuden a mejorar los controles y que estos ayuden a cumplir los procesos de Repuestos con eficiencia y eficacia

✓ **Riesgo de Auditoría:**

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los procesos o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa

- *Fórmula*

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 36\% * 22\% * 18\%$$

$$RA = 1,43\%$$

El cálculo antes realizado establece que existe un riesgo mínimo (bajo - bajo), de que el equipo de auditoría emita sus conclusiones y recomendaciones acerca de la situación real de COMREIVIC S. A.

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Rastreo
VERBAL	Indagación
	Entrevista
	Encuesta
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Cálculo
FÍSICA	Inspección
	Revisión

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICA

	<p><u>ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS</u></p>	
<p>COMREIVIC S.A. <u>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS</u> DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO</p>		
<p>PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010</p>		
No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
PROCESO 1	<u>SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS</u>	
1	Confirmar telefónicamente por una muestra si a los clientes se les realiza un monitoreo de sus máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagación ➤ Revisión Selectiva
2	Verificar aleatoriamente si la planificación del viaje contiene un número mínimo de 4 máquinas, que estén ubicadas en la misma zona, con el detalle del trabajo a realizarse, y con la aprobación del Gerente del Servicio Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Revisión Selectiva
PROCESO 2	<u>MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS</u>	
1	Revisar si la solicitud de repuestos tuvo un análisis previo según el horometro de la máquina con respecto al mantenimiento a realizarse.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación
2	Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciliación
3	Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación

PROCESO 3	<u>REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS</u>	
1	Verificar si se realiza un análisis del daño sufrido por la máquina con el fin de determinar los repuestos necesarios así como el mecánico más capacitado para la reparación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Análisis
2	Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión Selectiva ➤ Comprobación
3	Revisar los informes de los mecánicos con el fin de observar si se realizó un análisis acerca del daño que ocurrió en la maquinaria para la emisión de garantía o no.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Revisión ➤ Confirmación
4	Comprobar si el daño no pudo ser reparado en el campo a través del informe emitido por el taller.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación
5	Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión Selectiva ➤ Comprobación

PAPELES
DE
TRABAJO



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

**PTST- 8.1
1/2**

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

**PROCESO N° 1
SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS**

PROCEDIMIENTO N° 1

Confirmar telefónicamente por una muestra si a los clientes se les realiza un monitoreo de sus máquinas.

APLICACIÓN

Se solicitó al Gerente de Servicio Técnico, Milton Ávalos la lista de los clientes a los que se les dio mantenimiento a sus máquinas o se las reparó, de los cuales se seleccionó al azar 15 clientes y se procedió a llamar y preguntar si los técnicos se encuentran constantemente comunicándose con ellos para conocer en qué hora va la máquina o si existe alguna novedad con la misma, y se obtuvo como resultado que de los clientes seleccionados a 5 no se les está monitoreando generando un porcentaje del 67% de efectividad.

HALLAZGOS

**HST-1
1/2
Pág.
462-463**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

CONFIRMACIÓN DE CLIENTES MONITOREADOS

$$\frac{\# \text{ de clientes monitoreados}}{\# \text{ total de clientes seleccionados}}$$

$$\frac{10}{15} = 66,66\% \rightarrow \text{De clientes que son monitoreados constantemente por parte de los técnicos de COMREIVIC S. A.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
CONFIRMACIÓN DE CLIENTES MONITOREADOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.1.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NOMBRE DEL CLIENTE	SE REALIZA UN MONITOREO DE SU MAQUINARIA
Constructora Becerra Cuesta	✓
Cecom	✗
ChalcoTRANS	✓
Ep Construcciones	✓
Minera Duran S.A.	✓
O&H Petreos y Hormigones	✗
Hidalgo & Hidalgo	✓
Excavan S. A.	✓
Bompaisa S. A.	✗
Compañía Verdu	✗
Frushi S. A.	✓
Consortio Obrascon	✗
Drillfor	✓
Eseico S. A	✓
Equimira S. A.	✓
MARCAS ✓ Si se realiza un monitoreo de las máquinas. ✗ No se realiza un monitoreo de las máquinas. Ç Confirmado por llamadas a los clientes	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.1
2/2

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1
SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 2

Verificar aleatoriamente si la planificación del viaje contiene un número mínimo de 4 máquinas, que estén ubicadas en la misma zona, con el detalle del trabajo a realizarse, y con la aprobación del Gerente del Servicio Técnico.

APLICACIÓN

Se tomó al azar 4 planificaciones que ocurrieron en el periodo sometido a análisis, y se verificó que estas planificaciones cumplan con los requisitos planteados por la empresa los cuales deben contener un número específico de máquinas que es de 4 a 5 máquinas en el mismo sector para poder iniciar con la planificación, que esta contenga el detalle del trabajo que se debe realizar en el campo con respecto a cada máquina y la aprobación del Gerente de Servicio Técnico, dando como resultado que 100% de las planificaciones cumplieron con los requisitos y están elaboradas correctamente.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE PLANIFICACIONES DE VIAJE

$$\frac{\# \text{ de planificaciones verificadas}}{\# \text{ total de planificaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{4}{4} = 100\% \longrightarrow \text{De planificaciones que cumplieron con los requisitos de la empresa para su elaboración.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE PLANIFICACIONES DE VIAJE
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.1.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

RUTA DE PLANIFICACIÓN	NOMBRE DEL TÉCNICO	NÚMERO DE MÁQUINAS A REPARAR	DETALLE DEL TRABAJO A REALIZAR	APROBACIÓN GERENTE DEL DEPARTAMENTO	REVISIÓN
Loja	Ivan Lopez	4	✓	✓	✓
El Oro	Luis Muñoz	6	✓	✓	✓
Ambato	Olmedo Sangucho	4	✓	✓	✓
Cuenca	Ivan Lopez	5	✓	✓	✓

MARCAS ✓ Planificación realizada correctamente ✗ Planificación incorrecta Ç Verificado con políticas de COMREIVIC S. A.	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sênior Cristina Rivera
---	--

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.2
1/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

**PROCESO N° 2
MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS**

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar si la solicitud de repuestos tuvo un análisis previo según el horometro de la máquina con respecto al mantenimiento a realizarse.

APLICACIÓN

Se pidió las solicitudes de repuestos de las cuales se extrajo una muestra del 10%, lo cual nos dio como resultado 5 solicitudes a verificar basándonos en el cuadro de mantenimiento que dispone la compañía para realizar los mantenimientos, el cual indica el tipo de repuesto a utilizarse a una determinada hora que ha cumplido la máquina, se revisó si se hizo el análisis para la petición del repuesto y si se especificó en la solicitud en qué hora se encuentra la máquina, dando como resultado que 3 de las 5 solicitudes tuvieron un análisis correcto dando un porcentaje del 60% de eficiencia.

HALLAZGOS

HST-2
1/2
Pág.
464-465

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

REVISIÓN DE SOLICITUDES

$$\frac{\text{\# de solicitudes revisadas satisfactoriamente}}{\text{\# total de solicitudes seleccionadas}}$$

$$\frac{3}{5} = 60\% \longrightarrow \text{De solicitudes que tuvieron un análisis sobre el tipo de repuestos que requiere el técnico para dar el mantenimiento.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
REVISIÓN DE SOLICITUDES
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.2.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE SOLICITUD DE REPUESTOS	TUVO UN ANÁLISIS PREVIO SEGÚN EL HOROMETRO DE LA MÁQUINA
5	✓
19	✗
26	✗
33	✓
48	✓
MARCAS ✓ Solicitudes con análisis previo. ✗ Solicitudes sin análisis previo Ç Revisado con cuadro de mantenimiento de la maquinaria	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.2
2/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2
MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 2

Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.

APLICACIÓN

Se tomó una muestra de 6 órdenes de servicio y se pidió la solicitud de repuestos correspondiente a cada orden para verificar si la solicitud fue aprobada y estaba en conocimiento del Gerente de Repuesto, y si los ítems solicitados concuerdan con los de la orden, mostrando el indicador planteado una debilidad del 33,34% de solicitudes que no fueron aprobadas.

HALLAZGOS

HST-3
1/2
Pág.
466-467

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE SOLICITUDES DE REPUESTOS APROBADAS

$$\frac{\# \text{ de solicitudes comprobadas satisfactoriamente}}{\# \text{ total de solicitudes revisadas}}$$

$$\frac{4}{6} = 66,66\% \rightarrow \text{De solicitudes de repuestos que fueron aprobadas y concuerdan con las ordenes de servicio.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE SOLICITUDES
DE REPUESTOS APROBADAS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.2.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE ORDEN DE SERVICIO	NÚMERO DE SOLICITUD CORRESPONDIENTE A LA ORDEN DE SERVICIO	EXISTE CONCORDANCIA EN EL DETALLE DE LOS ITEMS	AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE REPUESTOS
14	21	✓	⊖
23	35	✗	Ⓢ
27	41	✓	⊖
36	54	✓	⊖
41	62	✗	⊖
48	72	✓	Ⓢ

Ç

MARCAS

- ✓ Conciliado con detalle de pedido
- ✗ No conciliado con pedido de repuestos
- ⊖ Tiene autorización el pedido de repuestos
- Ⓢ No tiene autorización el pedido de repuestos
- Ç Comprobado con orden de servicio

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.2
3/3

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.

APLICACIÓN

Se revisó los 6 reportes de trabajo en el campo, los cuales deben estar elaborados acordes a las políticas de la empresa, es decir se verificó si el reporte cuenta con: la hora de salida de la compañía, hora de llegada al campo de trabajo, la hora de inicio del trabajo, hora de finalización del trabajo, la hora de retorno al taller, las observaciones de significancia o problemas que encontró el técnico al realizar el trabajo y los Kms recorridos desde la salida del taller hasta su retorno, dando como resultado que todos los reportes de trabajo cumplieron con las políticas de la empresa.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE REPORTES DE TRABAJO

$$\frac{\# \text{ de reportes de trabajo aprobados}}{\# \text{ total de reportes}}$$

$$\frac{6}{6} = 100\% \rightarrow \text{De reportes realizados de acuerdo a las políticas de la empresa.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE REPORTES DE TRABAJO
 DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.2.3
 1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE REPORTE DE TRABAJO EN CAMPO	HORA DE SALIDA DE LA COMPAÑÍA	HORA DE LLEGADA AL CAMPO DE TRABAJO	HORA DE INICIO DEL TRABAJO	HORA DE FINALIZACIÓN DEL TRABAJO	HORA DE RETORNO AL TALLER	INCONVENIENTES EN LA EJECUCIÓN DE CAMPO	Kms DE RECORRIDO DEL TÉCNICO
17	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓
19	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓
26	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓
38	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓
41	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓
45	✓	✓	✓	✓	✓	--	✓

Ç

MARCAS
 ✓ Si aplican las políticas de la empresa
 ✗ No aplican las políticas de la empresa
 Ç Verificado con políticas de COMREIVIC S. A.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.3
1/5

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3
REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Verificar si se realiza un análisis del daño sufrido por la máquina con el fin de determinar los repuestos necesarios así como el mecánico más capacitado para la reparación.

APLICACIÓN

Se pidió las solicitudes de repuestos para reparaciones de las cuales se extrajo una muestra del 10%, nos dio como resultado 7 solicitudes a verificar de las cuales revisamos los informes de daño que el técnico pudo determinar en su monitoreo, las observaciones planteadas por el mismo, las piezas necesarias para la reparación, y la delegación del técnico más capacitado para realizar el trabajo, dando un cumplimiento satisfactorio del 100% de las solicitudes que recibieron un análisis correcto.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES

$$\frac{\text{\# de solicitudes idóneas}}{\text{\# total de solicitudes revisadas}} = 100\% \longrightarrow \text{De solicitudes que recibieron un análisis previo para la petición de repuestos}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.3.1
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE SOLICITUD DE REPUESTO	SE REALIZÓ UN ANALISIS SOBRE EL DAÑO	SE DETERMINO LA PARTE AFECTADA	SE DESIGNO AL TÉCNICO MAS APTO
13	✓	✓	✓
21	✓	✓	✓
27	✓	✓	✓
34	✓	✓	✓
39	✓	✓	✓
43	✓	✓	✓
48	✓	✓	✓
MARCAS ✓ Si aplican las políticas de la empresa ✗ No aplican las políticas de la empresa Ç Verificado con análisis para solicitud de repuestos		Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera	

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.3
2/5

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3
REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 2

Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.

APLICACIÓN

Se tomó una muestra de 6 órdenes de servicio y se pidió la solicitud de repuestos correspondiente a cada orden para verificar si la solicitud fue aprobada y estaba en conocimiento del Gerente de Repuesto, y si los ítems solicitados concuerdas con los de la orden, dando como resultado para el indicador aplicado un 100% de autorización para los pedidos de repuestos.

HALLAZGOS

Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE AUTORIZACIONES DE PEDIDO DE REPUESTOS

$$\frac{\# \text{ de solicitudes comprobadas satisfactoriamente}}{\# \text{ total de solicitudes revisadas}}$$

$$\frac{6}{6} = 100\% \rightarrow \text{De solicitudes de repuestos que fueron aprobadas y concuerdan con las ordenes de servicio.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE AUTORIZACIONES DE PEDIDO
DE REPUESTOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.3.2
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE ORDEN DE SERVICIO	NÚMERO DE SOLICITUD CORRESPONDIENTE A LA ORDEN DE SERVICIO	EXISTE CONCORDANCIA EN EL DETALLE DE LOS ITEMS	AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE REPUESTOS
6	9	✓	⊖
11	17	✓	⊖
26	39	✓	⊖
33	50	✓	⊖
38	57	✓	⊖
45	68	✓	⊖

Ç

MARCAS

- ✓ Conciliado con detalle de pedido
- ✗ No conciliado con pedido de repuestos
- ⊖ Tiene autorización el pedido de repuestos
- Ç Comprobado con solicitud de repuestos

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.3
3/5

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

**PROCESO N° 3
REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS**

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar los informes de los mecánicos con el fin de observar si se realizó un análisis acerca del daño que ocurrió en la maquinaria para la emisión de garantía o no.

APLICACIÓN

Se solicitó al Área del Servicio Técnico todos los informes emitidos por los mecánicos, de los cuales al azar se tomó 8 y se revisó si el técnico realizó un detalle minucioso acerca de lo que sucedió con la máquina, y si se determinó de manera correcta la emisión de la garantía por un daño propio de la máquina sea mecánico o técnico o si el daño fue causado por negligencia, y si cuenta con el conocimiento y la aprobación del Gerente, Milton Ávalos, lo cual dio un 100% de informes emitidos correctamente la garantía.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

REVISIÓN DE INFORMES

$$\frac{\# \text{ de informes analizados correctamente}}{\# \text{ total de informes seleccionados}}$$

$$\frac{8}{8} = 100\% \longrightarrow \text{De planificaciones que cumplieron con los requisitos de la empresa para su elaboración.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
REVISIÓN DE INFORMES
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.3.3
1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

INFORMES DE LOS MECÁNICOS	SE DETERMINO QUE OCACIONO EL DAÑO	SE EMITIO LA GARANTÍA DENTRO DE LOS TERMINOS CONVENIDOS CON EL CLIENTE	TIENE LA AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE SERVICIO TÉCNICO
Iván López	Mecánico ✓	3000h/ 1 año ✓	✓
Luis Muñoz	Eléctrico ✓	3000h/ 1 año ✓	✓
Olmedo Sangucho	Humano ✓	- ✓	-
Olmedo Sangucho	Eléctrico ✓	1500h/ 2 años ✓	✓
Luis Muñoz	Mecánico ✓	3000h/ 1 año ✓	✓
Iván López	Eléctrico ✓	1500h/ 2 años ✓	✓
Luis Muñoz	Mecánico ✓	1500h/ 2 años ✓	✓
Olmedo Sangucho	Humano ✓	- ✓	-

MARCAS

- ✓ Información Correcta
- ✗ Información Errónea
- Ç Verificado con informes de técnicos para emisión de garantía

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

Ç



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.3
4/5

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

**PROCESO N° 3
REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS**

PROCEDIMIENTO N° 4

Comprobar si el daño no pudo ser reparado en el campo a través del informe emitido por el taller.

APLICACIÓN

Para los daños muy graves o de difícil reparación en el campo la empresa tiene como política trasladar el repuesto al taller para ser arreglado, es por ello que se solicitó todas las 8 órdenes al Gerente de Servicio Técnico y se comprobó por medio de las órdenes de reparación en taller si se realizó el arreglo en la compañía y se constató con la orden de servicio, si el trabajo no pudo ser realizado en el campo, en donde se encontró que 3 órdenes de taller habían sido emitidas, sin concordancia alguna con las órdenes de servicio.

HST-4
1/2
Pág.
468-469

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

COMPROBACIÓN DE ÓRDENES DE TALLER

$$\frac{\# \text{ de órdenes de taller confirmadas}}{\# \text{ total de órdenes de taller seleccionadas}}$$

$$\frac{5}{8} = 62,5\% \rightarrow \text{De órdenes taller que confirman que el daño no pudo ser reparado en el campo.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
COMPROBACIÓN DE ÓRDENES DE TALLER
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.3.4
 1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE ORDEN DE REPARACIÓN EN TALLER	NÚMERO DE ORDEN DE SERVICIO	CONFIRMA QUE NO SE PUDO REPARAR EN EL CAMPO
3	16	✓
5	27	✗
9	33	✓
15	48	✗
18	55	✗
21	63	✓
26	69	✓
32	73	✓

} Ç

MARCAS
 ✓ Si se realizó análisis previo.
 ✗ No se realizó análisis previo
 Ç Comprobado y comparado entre orden de taller y orden de servicio

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar
Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera
Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

**COMREIVIC S.A.
PAPELES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO**

PTST- 8.3
5/5

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

**PROCESO N° 3
REPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS**

PROCEDIMIENTO N° 5

Verificar si los reportes del trabajo en campo presentados por los mecánicos al Gerente de Servicio Técnico es acorde con las políticas de la empresa.

APLICACIÓN

Se revisó los 8 reportes de trabajo en el campo, los cuales deben estar elaborados acordes a las políticas de la empresa, es decir se verificó si el reporte cuenta con: la hora de salida de la compañía, hora de llegada al campo de trabajo, la hora de inicio del trabajo, hora de finalización del trabajo, la hora de retorno al taller, las observaciones de significancia o problemas que encontró el técnico al realizar el trabajo y los Kms recorridos desde la salida del taller hasta su retorno, dando un 100% de efectividad en el cumplimiento de la elaboración de los reportes de trabajo.

HALLAZGOS

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron hallazgos
dignos de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

VERIFICACIÓN DE REPORTES DE REPARACIÓN

$$\frac{\text{\# de reportes de trabajo aprobados}}{\text{\# total de reportes}}$$

$$\frac{8}{8} = 100\% \rightarrow \text{De reportes realizados de acuerdo a las políticas de la empresa.}$$

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
VERIFICACIÓN DE REPORTE DE REPARACIÓN
 DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PTST- 8.3.5
 1/1

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

NÚMERO DE REPORTE DE TRABAJO EN CAMPO	HORA DE SALIDA DE LA COMPAÑÍA	HORA DE LLEGADA AL CAMPO DE TRABAJO	HORA DE INICIO DEL TRABAJO	HORA DE FINALIZACIÓN DEL TRABAJO	HORA DE RETORNO AL TALLER	INCONVENIENTES EN LA EJECUCIÓN DE CAMPO	Kms DE RECORRIDO DEL TÉCNICO
18	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓
21	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓
26	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓
33	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓
37	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓
43	✓	✓	✓	✓	✓	---	✓

Ç

MARCAS ✓ Si aplican las políticas de la empresa ✗ No aplican las políticas de la empresa Ç Verificado con reportes emitidos por los técnicos	Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera
--	--

HOJAS
DE
HALLAZGOS



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 1

REF P/T

HST-1

1/2

SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

PTST-8.1

1/2

Pág.

441

Confirmar telefónicamente por una muestra si a los clientes se les realiza un monitoreo de sus máquinas.

CONDICIÓN:

Después de revisar y analizar la lista de los clientes de COMREIVIC a los que se les realizó mantenimiento o reparación de sus máquinas, se observó que el 33% de los clientes, que se tomó para la muestra, no son monitoreados por parte del servicio técnico de la empresa, es decir que las máquinas de dichos clientes no son supervisadas por los técnicos.

CRITERIO:

Según lo establecido en la normativa de la empresa COMREIVIC S.A, todas las máquinas que se han vendido, deberán tener un monitoreo continuo por parte del Servicio Técnico, con el objetivo de precautelar el bienestar de la máquina así como también dar a conocer al cliente acerca de la garantía que posee su máquina y así mismo dar el respectivo seguimiento a las relaciones con el cliente.

CAUSA:

El 33% de los clientes no han recibido un monitoreo de sus máquinas por parte del Servicio Técnico, debido a negligencia del personal del Departamento, ni se ponen en práctica las políticas de la empresa en cuanto al monitoreo de las máquinas y además desconocen los parámetros necesarios en cuanto a la relación con el cliente.

EFFECTO:HST-1
2/2

La falta de monitoreo a las máquinas provoca que el cliente se vea en la necesidad de contratar el servicio de otros mecánicos para el arreglo de sus máquinas.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

En el Departamento de Servicio Técnico, existe una falta de control en cuanto al monitoreo de las máquinas, ya que no se está llevando a cabo este proceso dentro de COMREIVIC, los técnicos por descuido no realizan las llamadas de control de maquinaria a los clientes, existiendo una deficiencia en cuanto al monitoreo del estado y hora en la que se encuentra las máquinas de los clientes.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Servicio Técnico**

- Cumplir con la normativa, políticas y normas establecidas para el Departamento de Servicio Técnico.
- Supervisar que el monitoreo de las máquinas se esté desarrollando periódicamente.
- Establecer parámetros de control, con respecto al monitoreo de las máquinas, mediante un reporte semanal de los monitoreos realizados por cada técnico.
- Capacitar a los técnicos para que puedan relacionarse mejor con los clientes y además puedan conocer todas las políticas de la empresa.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

REF P/T

HST-2

1/2

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar si la solicitud de repuestos tuvo un análisis previo según el horometro de la máquina con respecto al mantenimiento a realizarse.

PTST-8.2

1/3

Pág.

445

CONDICIÓN:

Se procedió a la revisión de una muestra del total de solicitudes de repuestos facilitadas por el Departamento de Servicio Técnico, se pudo observar que el 40% de dichas solicitudes, no tuvieron un análisis, con respecto al tipo de repuestos que requiere el técnico para dar el mantenimiento, tomando en cuenta el horometro de la máquina y el cuadro de mantenimiento para la misma.

CRITERIO:

Las políticas internas establecidas para el Departamento de Servicio Técnico relacionadas con las solicitudes de repuestos manifiesta que:

- Todas las solicitudes de repuestos, deben someterse a un análisis previo, en donde se dé a conocer el estado de la máquina, así como también las horas que tiene de funcionamiento la misma, es decir tomando en cuenta el registro del horometro.

CAUSA:

Los técnicos de COMREIVIC, no han realizado un análisis previo antes de realizar la solicitud de repuestos, debido a que no cuentan con un registro histórico en donde se detallen las condiciones de las máquinas, los mantenimientos que se realizaron, ni tampoco las horas que marca el horometro en cuanto al tiempo de funcionamiento de la máquina, además los pocos técnicos que dispone la compañía afecta que se pueda llevar a cabo dicho análisis, ya que no pueden cubrir con todas las solicitudes.

EFEECTO:HST-2
2/2

Al no realizar un análisis previo a la solicitud de repuestos, se produce un incumplimiento de políticas de la empresa, descuido con el cliente al no poder cubrir con sus necesidades y también darle un mal uso de los repuestos solicitados.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar**Realizado por:** Auditor Junior Omar Rivera**Aprobado por:** Auditor Sénior Cristina Rivera**CONCLUSIONES:**

Los técnicos de COMREIVIC S.A no realizan un análisis previo según el horometro de la máquina, porque existe un faltante en cuanto al recurso humano además, no cuentan con un detalle actualizado de las máquinas en donde se pueda evidenciar las condiciones en que se encuentran, y a consecuencia de ello por cumplir con todas las solicitudes no se realiza un análisis previo de los repuestos que se van a utilizar.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente General**

- Contratar un técnico más que apoye al Departamento en cuanto a la asistencia técnica de las máquinas como en el cumplimiento de los objetivos y labores realizadas en el Área del Servicio Técnico

Al Gerente del Departamento de Servicio Técnico

- Cumplir con las políticas establecidas para el Servicio Técnico de la empresa, e impartir a todos los técnicos dichas políticas.
- Actualizar y facilitar el detalle de las horas de la máquina, a los técnicos de manera que ellos puedan continuar con el proceso eficientemente.
- Realizar un análisis previo de todas las máquinas de los clientes antes de emitir la solicitud de repuestos.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 2

MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

REF P/T

HST-3

1/2

PROCEDIMIENTO N° 2

Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.

PTST-8.2

2/3

Pág.

447

CONDICIÓN:

Después de realizar la conciliación entre la orden de servicio y la solicitud de repuestos, facilitados por el Servicio Técnico, se observó que el 33% de las solicitudes de repuestos conciliadas no son eficaces, es decir del total de pedidos de repuestos conciliados dos cuentan con desviaciones, el primero no cuenta con la concordancia de lo solicitado y ha sido autorizado mientras que el segundo está acorde con el pedido pero no fue aprobado por el Gerente de Servicio Técnico.

CRITERIO:

La normativa de la empresa establece que toda solicitud de repuesto deberá tener la autorización del Gerente del Departamento para poder ser aprobada, además es necesario que las órdenes de servicio concuerden con cada una de estas solicitudes y de esta manera se verificarán que los repuestos solicitados son los que realmente hacen falta para el mantenimiento o reparación de la máquina.

CAUSA:

El 33% de las solicitudes de repuestos conciliadas no fueron aprobadas y tampoco concuerdan con las órdenes de servicio, debido a que algunos técnicos manifiestan que deben llevar repuestos extras para la reparación o mantenimiento de la máquina por cualquier eventualidad.

Los repuestos extras que llevan los técnicos no son registrados en ningún lado.

EFEECTO:HST-3
2/2

Al no tener la aprobación de las solicitudes de repuestos y así mismo al tener diferencias con las órdenes de servicios, se desconoce el destino y el movimiento de las piezas, además de existir desviaciones y deficiencias en el proceso que desarrolla el Departamento.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

Las solicitudes de repuestos no coinciden con los ítems plasmados en las órdenes de servicios emitidas por los técnicos de COMREIVIC, además estas solicitudes no se encuentran aprobadas ni autorizadas por el Gerente del Departamento de Servicio Técnico, es decir el Gerente no está enterado de que se solicitó dichos repuestos.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente del Departamento de Servicio Técnico**

- Establecer controles dentro del departamento especialmente en la elaboración de órdenes de servicio y de solicitudes de repuestos, de manera que se pueda crear un sustento de los ítems que se manejen dentro del Departamento.
- Dar cumplimiento a cabalidad de la normativa que la empresa ha establecido para el Departamento de Servicio Técnico.
- Supervisar el trabajo de los técnicos y verificar que los ítems detallados en las órdenes de servicios sean los que realmente se necesitan para el mantenimiento o reparación de la máquina.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

PERIODO: Del 01 de enero del 2010 al 30 de junio del 2010

PROCESO N° 3

DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

REF P/T

**HST-4
1/2**

PROCEDIMIENTO N° 4

Comprobar si el daño no pudo ser reparado en el campo a través del informe emitido por el taller.

**PTST-8.3
4/5
Pág.
457**

CONDICIÓN:

En el Departamento de Servicio Técnico, se solicitó el detalle de las órdenes de reparación en taller y las órdenes de servicio. Una vez realizada la comparación entre las órdenes de reparación en taller, (que es en el caso en que la reparación se haya realizado en la compañía) y las órdenes de servicio, se pudo observar que el 37% de las órdenes de reparación en taller, no corroboran que el daño no pudo ser reparado en el campo, es decir que las órdenes 27, 48, y 55 no están acorde con la orden de reparación en taller.

CRITERIO:

Según políticas del Servicio Técnico de la empresa COMREIVIC S.A, se debe realizar todo lo posible por reparar la máquina en el campo.

Si esto no fuera posible, es necesario justificar dentro del detalle de las órdenes de reparación en taller, cuáles fueron las causas por las cuales no se pudo reparar la máquina en el campo, justificando el traslado de la parte afectada al taller de la compañía.

CAUSA:

El 37% de las órdenes de reparación en taller, no corroboran que el daño no pudo ser reparado en el campo, debido a que los técnicos por falta de capacitación y negligencia no pudieron reparar la máquina en el lugar donde se encontraba la misma.

EFFECTO:HST-4
2/2

Al no poder reparar la máquina en el campo de trabajo la Compañía incurre en gastos innecesarios de traslado de la parte afectada al igual que el tiempo desperdiciado para su reparación y demorando el arreglo de otras maquinarias ya programadas.

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera

CONCLUSIONES:

En el Departamento de Servicio Técnico de la empresa COMREIVIC, existe una desviación del 37% de órdenes de servicio, que indican que la máquina no pudo ser arreglada en el campo de trabajo, mientras en el informe de taller se determina que la reparación si se la pudo realizar en el lugar de ubicación de la máquina esto sucede debido a la falta de apoyo técnico para el arreglo así como la poca capacitación que reciben los mecánicos para poder realizar su trabajo.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente General**

- Contratar un mecánico más que permita brindar el apoyo técnico en el momento de dar mantenimiento o reparación de la maquinaria y así poder cubrir de manera eficiente con todas las solicitudes.
- Establecer controles en el Departamento, con la finalidad de que se pueda cumplir todas las políticas establecidas en la empresa.

Al Gerente del Departamento de Servicio Técnico

- Capacitar al personal de Servicio Técnico, para que de esta manera, logren y puedan realizar su trabajo de manera eficiente.
- Supervisar y verificar que los técnicos trasladen las partes afectadas al taller solo cuando sea necesario.

INFORME

INFORME DE AUDITORÍA

ENTE AUDITADO:

COMREIVIC S. A.

DEPARTAMENTO:

- **Repuestos**
- **Venta de Maquinaria**
- **Servicio Técnico**

PERÍODO:

1 de enero al 30 de junio del 2010



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 02 de febrero 2011

Señor

Jimmy Vega

Gerente General "COMREIVIC S. A."

De mis Consideraciones:

La Compañía Comercial Reina Victoria "COMREIVIC S. A." firmó con ESCOBAR Y ASOCIADOS, un contrato para la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos y operativos de la compañía en lo concerniente a una evaluación de las actividades que garanticen la eficiencia, eficacia y economía de la empresa "COMREIVIC S. A." con respecto a los departamentos de Repuestos, Venta de Maquinaria y Servicio Técnico, para los cuales utilizamos Auditores con experiencia Sénior y Junior como respaldo para el Jefe de Auditoría.

De igual manera, nos apoyamos en el personal de la compañía para la evaluación de las áreas mencionadas, iniciando la auditoría el día 01 de noviembre del 2010 y finalizando el 31 de enero del año en curso.

El examen se lo realizó con base a normas internacionales de auditoría, valiéndonos del empleo de técnicas de auditoría como: inspección, observación, investigación y revisión analítica. Además, se efectuaron entrevistas a los trabajadores, estudios de tiempo y movimientos, inspección a los departamentos, ocurrencia de los procesos y personal necesarios para identificar, profundizar y diagnosticar las situaciones probables de falencias de control.

Lo correspondiente a planeación, realización y conclusiones de la auditoría se fundamenta básicamente en lo siguiente:

- ✓ Análisis de los antecedentes de la Compañía
- ✓ Análisis de indicadores de gestión
- ✓ Análisis de los procesos
- ✓ Verificación de manuales de políticas y procedimientos, de funciones y de control
- ✓ Examen a los procesos del área evaluada

Se incluye, cuadro de resumen de las áreas evaluadas, destacando hallazgos y recomendaciones para cada una.

Afectuosamente,

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

a) ANTECEDENTES

La Compañía Comercial Reina Victoria, es una Sociedad Anónima dedicada a la comercialización de maquinaria pesada e insumos para la construcción, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo de la infraestructura en el país, la cual ha venido creciendo constantemente, el grupo económico HIDALGO & HIDALGO son dueños y principales clientes de COMREIVIC S. A., ya que les proporcionan de la maquinaria necesaria para la realización de trabajos dentro de las áreas de: petróleo, minas, energía, telecomunicaciones, vialidad y transporte.

La compañía actualmente cuenta con un personal de 32 empleados, una oficina principal en Quito y sucursales en Guayaquil y Cuenca, además internacionalmente se han abierto oficinas en Perú y Panamá.

b) MOTIVOS DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Repuestos, Venta de Maquinaria y Servicio Técnico se la realizó por pedido de la empresa COMREIVIC y en cumplimiento al Contrato de Servicios suscrito entre las partes, el 25 de Octubre del 2010; con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por los departamentos.

c) OBJETIVOS DEL EXAMEN

- General

Establecer las deficiencias o irregularidades que se presentan en el departamento de Repuestos, Venta de Maquinaria y Servicio Técnico y apuntar a sus probables correcciones.

La finalidad es ayudar a la dirección de las áreas a lograr una administración más eficaz, eficiente, económica, ecológica y ética en los procesos, una adecuada utilización del personal, los equipos y un funcionamiento satisfactorio de los sistemas.

- Específicos

- Verificar la existencia de planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Evaluar el Control Interno del departamento a evaluar.

d) ALCANCE

La Auditoría de Gestión que realizaremos a COMREIVIC S. A. en el Área de Repuestos, Venta de Maquinaria y Servicio Técnico se efectuará del 1 de noviembre del 2010 hasta el 31 de enero del 2011; el período que será examinado corresponde al primer semestre del año 2010 (1 de enero al 30 de junio del 2010), con una carga de 160 horas para cada departamento; con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía de las áreas mencionadas anteriormente.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en el desarrollo del examen con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos con debilidades.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

DEPARTAMENTO DE REPUESTOS:

1.1 PROCESO VENTA Y DESPACHO DE REPUESTOS

En la revisión que se realizó se determinó que de la muestra tomada el 23% de los clientes no han sido notificados en el momento de la cotización, es decir que no se les comunicó acerca de la disponibilidad o de la existencia de los repuestos que se encuentran en bodega y los que se podrían importar si ellos desean, de este procedimiento se determinó que 6 clientes no fueron notificados de la disponibilidad de las piezas en stock.

VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS

$$\frac{\text{\# de personas notificadas}}{\text{\# total de personas seleccionadas}}$$

$$\frac{20}{26} = 76,92\% \longrightarrow \text{De personas que fueron notificadas con respecto a la disponibilidad de los repuestos que fueron solicitados por ellos.}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

El 77% de los clientes que han comprado repuestos, han recibido la respectiva notificación referente a la disponibilidad en bodega del repuesto que han solicitado a la empresa COMREIVIC, por lo tanto el proceso de notificación presenta desviaciones en su ejecución en un 23%.

➤ **CONCLUSIONES**

En el Departamento de Repuestos, especialmente en el envío de notificaciones a los clientes existe una falta de control, puesto que se está incumpliendo las políticas establecidas por COMREIVIC, porque no se envía las notificaciones de disponibilidad de repuestos a todos los clientes, ocasionando que el proceso no sea eficiente, ni competente, dejando al margen de esta política el 23% de los clientes.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Jefe de Repuestos

1. Dar cumplimiento a las políticas establecidas por COMREIVIC en cuanto al envío de notificaciones referentes al stock de repuestos.
2. Implementar una política de control interno, a través de firmas de los clientes en donde se indique que si fue notificado con el objetivo de que el proceso sea eficiente y competente.
3. Verificar mensualmente que todas las notificaciones de disponibilidad de repuestos han sido entregadas a cada uno de los clientes.

2.1 PROCESO ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS

Se concilió tanto las órdenes de pedido con las notas de entrega del proveedor con el objetivo de verificar la existencia de los repuestos así como también los valores de los mismos y las devoluciones en el caso en el que existieran, y se pudo observar que el Departamento de Repuestos presenta un total del 17% de las notas de entrega que no cumplen con los requisitos necesarios para el cumplimiento de dicho proceso.

CONCILIACIÓN DE LAS NOTAS DE ENTREGA

$$\frac{\text{\# de notas de entrega que cumple con los requisitos}}{\text{\# total de notas de entrega seleccionadas}}$$

$\frac{15}{18} = 83,33\% \longrightarrow$ De notas de entrega que cumplió el proveedor, con los ítems y valores según la orden de pedido.

➤ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

Dentro del Departamento de Repuestos, se observa que el 83% del total de la muestra, que se tomó en cuanto a notas de entrega, son las que cumplen con los requisitos necesarios para que el proceso en cuestión se pueda cumplir, es decir en dichas notas, existe la constancia de que existe el repuesto y además se puede verificar el valor del mismo, mientras que el 17% de las notas de entrega no cumple con los requisitos para el desarrollo de un proceso eficaz.

➤ CONCLUSIONES

El Departamento de Repuestos presenta una desviación en la recepción de la mercadería por descuido del encargado así como en el manejo de las órdenes de pedido y las notas de entrega por parte del proveedor, ya que no se realiza una constatación en el desembarque de los repuestos solicitados.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Jefe de Repuestos

1. Constatar los datos de la orden de pedido con las notas de entrega emitidas por el proveedor de manera de tener una constancia de los repuestos que ingresan a la empresa.
2. Elaborar actas de entrega de recepción de repuestos de manera que se puede establecer un control con respecto a los repuestos que han recibido.
3. Cumplir a cabalidad con todo lo establecido en la normativa de COMREIVIC para poder alcanzar la eficiencia del proceso y también del Departamento.

3.2 PROCESO DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

De la muestra tomada correspondiente al primer semestre del año se encontró que dentro del Departamento, el 29% de clientes que solicitaron al Departamento de Servicio Técnico mantenimiento o reparación para sus máquinas no han sido notificados por el Área de Repuestos acerca de la disponibilidad de las piezas en bodega, al momento que se les realizó la cotización sobre el valor de trabajo que se va a realizar y el costo de los repuestos a emplear.

VERIFICACIÓN DE PERSONAS NOTIFICADAS

$$\frac{\text{\# de personas notificadas}}{\text{\# total de personas notificadas}}$$

$$\frac{15}{21} = 71\% \longrightarrow \text{De personas que fueron notificadas con respectos a la disponibilidad de los repuestos que fueron solicitados por ellos.}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

El 71% del total de clientes analizados en la muestra del primer semestre del año, han sido notificados acerca de la importación o disponibilidad del repuesto requerido por el mismo para poder reparar o dar mantenimiento a su maquinaria, mientras que el 29% de los clientes no han sido notificados con respecto a los repuestos que se encuentran en bodega.

➤ **CONCLUSIONES**

En el proceso de venta y despacho de repuestos existe una desviación en el sistema de control del Departamento, ya que el 29% de la muestra de clientes seleccionados para la prueba, no reciben una notificación acerca del stock de las piezas solicitadas, y el Servicio Técnico no puede realizar la reparación o mantenimiento de las máquinas.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Repuestos

1. Capacitar y dar a conocer al personal del Departamento de Repuestos todas las políticas internas vigentes de la empresa y dar cumplimiento a las mismas.

Al Jefe de Repuestos

2. Dar seguimiento al proceso de notificación con respecto al stock de repuestos con el objetivo de establecer controles dentro del proceso.

3.3 PROCESO DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

Una vez hecha la revisión de los reportes técnicos con respecto a las importaciones de repuestos y las condiciones en que se hace la misma, se observó que del total de las importaciones el 40% se las realizó antes de los 15 días, sin recibir un análisis previo para su importación de igual manera no cuentan con la autorización del Gerente de Repuestos, y una de estas importaciones no fue registrada en el sistema.

COMPROBACIÓN DE ANÁLISIS DE IMPORTACIÓN

$$\frac{\# \text{ de importaciones satisfactorias}}{\# \text{ total de importaciones revisadas}}$$

$$\frac{6}{10} = 60\% \longrightarrow \text{De importaciones que cumplieron con el análisis y las causas previas para su importación, la aprobación de gerencia y su registro fue realizado.}$$

➤ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

Después de realizar la revisión de reportes técnicos, se pudo observar que el 60% de las importaciones realizadas por el Departamento de Repuestos, cumple con todos y cada uno de los requerimientos establecidos por la empresa, de manera que dichas importaciones han cumplido con el proceso hasta el despacho de piezas correctamente, el 40% de las importaciones no recibieron un análisis para el cumplimiento de las mismas.

➤ CONCLUSIONES

Las importaciones de repuestos en un 40% no siguen las políticas establecidas por la empresa, ya que no se realiza un análisis previo y minucioso de la importación a realizar, tampoco se evalúa el tiempo de demora de la importación ni el despacho y registro del repuesto a ser importado.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Repuestos

1. Designar una persona que se encargue de seguir con todo el procedimiento necesario para la importación de repuestos incluido el despacho de los mismos.

Al Jefe de Repuestos

2. Dar cumplimiento a la normativa de COMREIVIC, en su totalidad siguiendo paso a paso el proceso de importación de repuestos.
3. Realizar un análisis amplio de las razones por las cuales se realiza la importación, así como también de detallar el repuesto a importar y el tiempo que tardará dicha importación.
4. Contar siempre con la firma y autorización del Gerente del Departamento para cada una de las decisiones que se tome en el mismo.

3.4 PROCESO DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

Después de la verificación aleatoria de los informes de mantenimiento conciliándolos con las facturas emitidas, se pudo observar que el 33% de los informes de mantenimiento no indican de manera correcta a quien se emitió la factura, es decir no se realizó un análisis basado en las políticas de la empresa para dichos informes previa la facturación.

CONSTATACIÓN A LA EMISIÓN DE LA FACTURA

$$\frac{\text{\# de informes bien emitidos}}{\text{\# total de informes de mantenimiento}} = \frac{8}{12} = 66,66\% \longrightarrow \text{De informes que indican de manera correcta a quien debió emitirse la factura.}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

Al conciliar los informes de mantenimiento con las facturas emitidas, se verificó que el 67% de los informe de mantenimiento son satisfactorios, ya que indican de manera correcta a quien se emitió la factura lo que refleja que existió un análisis previo antes de la respectiva facturación, lo cual no sucedió con un 33% de los informes, que indican de manera errónea a quien se emitió la factura al cliente o la compañía.

➤ **CONCLUSIONES**

Algunos informes de mantenimiento no se han elaborado de manera correcta, ya que no presentan un análisis previo a la facturación, en donde se detalle si el pago lo debe realizar el cliente o COMREIVIC, además que se incumplieron políticas internas de la empresa en cuanto a facturación de los repuestos.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Repuestos

1. Dar a conocer y aplicar las políticas establecidas por COMREIVIC, con respecto a la facturación de repuestos.

Al Jefe de Repuestos

2. Realizar un análisis previo del informe de mantenimiento antes de emitir la factura.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUINARIA:

1.2 PROCESO PLANIFICACIÓN DE VENTAS

En el Departamento de Venta de Maquinaria se revisó aleatoriamente, las planificaciones elaboradas para el cliente, en dicha revisión podemos constatar que el 30% de las planificaciones revisadas no se encuentran aprobadas por el Gerente de Ventas, debido a que no fueron elaboradas antes de visitar al cliente ya sea este privado o público y además no cuentan con el presupuestos respectivo para la visita.

VERIFICACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES

$$\frac{\text{\# de planificaciones aprobadas}}{\text{\# total de planificaciones seleccionadas}}$$

$$\frac{14}{20} = 70\% \rightarrow \text{De planificaciones que se realizaron previos a las visitas de los clientes sea públicos o privados y si cuentan con la autorización del Gerente.}$$

➤ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

En la revisión de las planificaciones de Ventas de los vendedores de COMREIVIC, se verificó que el 70% de las mismas, cumplen con los requerimientos establecidos en la normativa de la empresa, es decir estas planificaciones fueron aprobadas por el Gerente y además fueron elaboradas antes de la visita al cliente, el 30% restante no cumplen con autorizaciones del Gerente y la visita se la realizó normalmente.

➤ **CONCLUSIONES**

En el Departamento de Ventas no se elabora una planificación eficiente en la que los vendedores detallen las visitas previas a sus clientes durante el período establecido de trabajo. Además que algunas planificaciones no cuentan con la autorización del Gerente lo que quiere decir que existe un desconocimiento en cuanto a las visitas a los clientes por parte de la autoridad.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Jefe de Venta de Maquinaria

1. Cumplir con las políticas y toda la normativa que establece COMREIVIC para el Departamento de Ventas.
2. Supervisar que cada uno de los vendedores realicen la planificación de visitas a los clientes de manera que se puedan alcanzar las metas previstas.
3. Verificar que las planificaciones elaboradas por los vendedores cuenten con la autorización correspondiente del Gerente del Departamento.

1.3 PROCESO PLANIFICACIÓN DE VENTAS

Una vez revisados, en el Departamento de Ventas, los reportes de visitas semanales de los vendedores emitidos al Gerente de Ventas de COMREIVIC, y después de realizar las llamadas a los clientes seleccionados, podemos manifestar que el 27% de los clientes llamados no han sido visitados por los vendedores puesto que los reportes no son veraces.

CONSTATACIÓN DE CLIENTES

$$\frac{\text{\# de clientes confirmados}}{\text{\# total de clientes seleccionados}}$$

$$\frac{11}{15} = 73,33\% \rightarrow \text{De clientes que han sido visitados por clientes y sus reportes han sido veraces}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

Según la revisión de los reportes de visitas semanales de los vendedores de COMREIVIC y las llamadas realizadas para comprobar la veracidad de los mismos, se observó que el 73% de los clientes con quienes se habló telefónicamente, han recibido la visita de los vendedores y el 27% no recibió la visita de los mismos.

➤ **CONCLUSIONES**

Los vendedores de COMREIVIC, no realizan todas las visitas planificadas para cada uno de los clientes. Los reportes verificados y las llamadas realizadas muestran que muchos de los vendedores no cumplen con sus metas semanales, ya que descuidan las visitas a los clientes y por ende no pueden realizar la venta y de este modo no están cumpliendo con las metas que el Departamento de Ventas establece.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Venta de Maquinaria

- 1 Capacitar a los vendedores y crear compromiso en ellos, de manera que puedan desenvolverse eficaz y eficiente con el cliente y así poder cumplir las metas.
- 2 Dar cumplimiento a las políticas establecidas para el Departamento de Ventas de COMREIVIC.

Al Jefe de Venta de Maquinaria

- 3 Supervisar y constatar que los reportes de visitas a clientes de los vendedores sean veraces.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO:

1.1 PROCESO SEGUIMIENTO DE LAS MÁQUINAS VENDIDAS

Después de revisar y analizar la lista de los clientes de COMREIVIC a los que se les realizó mantenimiento o reparación de sus máquinas, se observó que el 33% de los clientes, que se tomó para la muestra, no son monitoreados por parte del servicio técnico de la empresa, es decir que las máquinas de dichos clientes no son supervisadas por los técnicos.

CONFIRMACIÓN DE CLIENTES MONITOREADOS

$$\frac{\text{\# de clientes monitoreados}}{\text{\# total de clientes seleccionados}} = 66,66\% \rightarrow \text{De clientes que son monitoreados constantemente por parte de los técnicos de COMREIVIC S. A.}$$

➤ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

La revisión de la lista de los clientes de COMREIVIC, arrojó que el 67% de los clientes son monitoreados por parte del Servicio Técnico de la empresa, es decir que las máquinas adquiridas por dichos clientes son supervisadas por técnicos, con el objetivo de satisfacer al cliente, mientras que el 33% de los clientes no es monitoreado por los mecánicos de la compañía.

➤ CONCLUSIONES

En el Departamento de Servicio Técnico, existe una falta de control en cuanto al monitoreo de las máquinas, ya que no se está llevando a cabo este proceso dentro de COMREIVIC, los técnicos por descuido no realizan las llamadas de control de maquinaria a los clientes, existiendo una deficiencia en cuanto al monitoreo del estado y hora en la que se encuentra las máquinas de los clientes.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Servicio Técnico

- 1 Cumplir con la normativa, políticas y normas establecidas para el Departamento de Servicio Técnico.
- 2 Supervisar que el monitoreo de las máquinas se esté desarrollando periódicamente.
- 3 Establecer parámetros de control, con respecto al monitoreo de las máquinas, mediante un reporte semanal de los monitoreos realizados por cada técnico.
- 4 Capacitar a los técnicos para que puedan relacionarse mejor con los clientes y además puedan conocer todas las políticas de la empresa.

2.1 PROCESO MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

Se procedió a la revisión de una muestra del total de solicitudes de repuestos facilitadas por el Departamento de Servicio Técnico, se pudo observar que el 40% de dichas solicitudes, no tuvieron un análisis, con respecto al tipo de repuestos que requiere el técnico para dar el mantenimiento, tomando en cuenta el horometro de la máquina y el cuadro de mantenimiento para la misma.

REVISIÓN DE SOLICITUDES

$$\frac{\text{\# de solicitudes revisadas satisfactoriamente}}{\text{\# total de solicitudes seleccionadas}}$$

$$\frac{3}{5} = 60\% \longrightarrow \text{De solicitudes que tuvieron un análisis sobre el tipo de repuestos que requiere el técnico para dar el mantenimiento.}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

En el Departamento de Servicio Técnico, el 60% de las solicitudes de repuestos observadas, cuentan con un análisis con respecto al tipo de repuestos que se utilizará en el mantenimiento de la máquina, además que se analizó correctamente el parámetro de las horas que ha cumplido dicha máquina, el 40% de solicitudes no cumplió con un análisis previo con respecto al repuesto que se necesita para realizar el mantenimiento.

➤ **CONCLUSIONES**

Los técnicos de COMREIVIC S.A no realizan un análisis previo según el horometro de la máquina, porque existe un faltante en cuanto al recurso humano además, no cuentan con un detalle actualizado de las máquinas en donde se pueda evidenciar las condiciones en que se encuentran, y a consecuencia de ello por cumplir con todas las solicitudes no se realiza un análisis previo de los repuestos que se van a utilizar.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Servicio Técnico

1. Contratar un técnico más que apoye al Departamento en cuanto a la asistencia técnica de las máquinas como en el cumplimiento de los objetivos y labores realizadas en el Área del Servicio Técnico.

Al Gerente de Servicio Técnico

2. Cumplir con las políticas establecidas para el Servicio Técnico de la empresa, e impartir a todos los técnicos dichas políticas.
3. Actualizar y facilitar el detalle de las horas de la máquina, a los técnicos de manera que ellos puedan continuar con el proceso eficientemente.
4. Realizar un análisis previo de todas las máquinas de los clientes antes de emitir la solicitud de repuestos.

2.2 PROCESO MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS VENDIDAS

Después de realizar la conciliación entre la orden de servicio y la solicitud de repuestos, facilitados por el Servicio Técnico, se observó que el 33% de las solicitudes de repuestos conciliadas no son eficaces, es decir del total de pedidos de repuestos conciliados dos cuentan con desviaciones, el primero no cuenta con la concordancia de lo solicitado y ha sido autorizado mientras que el segundo está acorde con el pedido pero no fue aprobado por el Gerente de Servicio Técnico.

COMPROBACIÓN DE SOLICITUDES DE REPUESTOS APROBADAS

$$\frac{\text{\# de solicitudes comprobadas satisfactoriamente}}{\text{\# total de solicitudes revisadas}}$$

$$\frac{4}{6} = 66,66\% \rightarrow \text{De solicitudes de repuestos que fueron aprobadas y concuerdan con las ordenes de servicio.}$$

➤ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

El 67% de las solicitudes de repuestos fueron aprobadas después de conciliar tanto la orden de servicio como la solicitud de repuestos, ya que las mismas contaban con la respectiva autorización y además tenían concordancia con las órdenes de servicio presentadas, mientras que el 33%, no tienen la concordancia con las órdenes de servicio y no cuentan con la aprobación pertinente.

➤ CONCLUSIONES

Las solicitudes de repuestos no coinciden con los ítems plasmados en las órdenes de servicios emitidas por los técnicos de COMREIVIC, además estas solicitudes no se encuentran aprobadas ni autorizadas por el Gerente del Departamento de Servicio Técnico, es decir el Gerente no está enterado de que se solicitó dichos repuestos.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente de Servicio Técnico

1. Establecer controles dentro del departamento especialmente en la elaboración de órdenes de servicio y de solicitudes de repuestos, de manera que se pueda crear un sustento de los ítems que se manejen dentro del Departamento.
2. Dar cumplimiento a cabalidad de la normativa que la empresa ha establecido para el Departamento de Servicio Técnico.
3. Supervisar el trabajo de los técnicos y verificar que los ítems detallados en las órdenes de servicios sean los que realmente se necesitan para el mantenimiento o reparación de la máquina.

3.4 DESPACHO DE LOS REPUESTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

En el Departamento de Servicio Técnico, se solicitó el detalle de las órdenes de reparación en taller y las órdenes de servicio. Una vez realizada la comparación entre las órdenes de reparación en taller, (que es en el caso en que la reparación se haya realizado en la compañía) y las órdenes de servicio, se pudo observar que el 37% de las órdenes de reparación en taller, no corroboran que el daño no pudo ser reparado en el campo, es decir que las órdenes 27, 48, y 55 no están acorde con la orden de reparación en taller.

COMPROBACIÓN DE ÓRDENES DE TALLER

$$\frac{\text{\# de órdenes de taller confirmadas}}{\text{\# total de órdenes de taller seleccionadas}}$$

$$\frac{5}{8} = 62,5\% \longrightarrow \text{De órdenes taller que confirman que el daño no pudo ser reparado en el campo.}$$

➤ **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR**

Se pudo confirmar que el 63% de las órdenes de reparación en taller emitidas por el Departamento de Servicio Técnico de COMREIVIC, están corroboradas y plenamente justificadas de haberse realizado en el taller, de acuerdo al daño que presentan las máquinas, el 37% de las órdenes de taller indican que las órdenes de servicio si pudieron ser reparadas en el campo y no hubo necesidad de trasladar la parte afectada al taller.

➤ **CONCLUSIONES**

En el Departamento de Servicio Técnico de la empresa COMREIVIC, existe una desviación del 37% de órdenes de servicio, que indican que la máquina no pudo ser arreglada en el campo de trabajo, mientras en el informe de taller se determina que la reparación si se la pudo realizar en el lugar de ubicación de la máquina esto sucede debido a la falta de apoyo técnico para el arreglo así como la poca capacitación que reciben los mecánicos para poder realizar su trabajo.

➤ **RECOMENDACIONES**

Al Gerente General

1. Establecer controles en el Departamento, con la finalidad de que se pueda cumplir todas las políticas establecidas en la empresa.
2. Contratar un mecánico más que permita brindar el apoyo técnico en el momento de dar mantenimiento o reparación de la maquinaria y así poder cubrir de manera eficiente con todas las solicitudes.

Al Gerente de Servicio Técnico

3. Capacitar al personal de Servicio Técnico, para que de esta manera, logren y puedan realizar su trabajo de manera eficiente.
4. Supervisar y verificar que los técnicos trasladen las partes afectadas al taller solo cuando sea necesario.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 07 de febrero de 2011

Señor

Jimmy Vega

Gerente General “COMREIVIC S. A.”

Presente.

En esta fecha entrego a ustedes el informe de Auditoría de Gestión a los procesos ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS de “COMREIVIC S. A.” correspondiente al periodo enero – junio.

Para el departamento de Repuestos, Venta de Maquinaria y Servicio Técnico se presentó el informe con hallazgos, como resultado de la evaluación realizada.

Nuestra responsabilidad fue evaluar la información proporcionada por la Compañía, el seguimiento y la corrección de las observaciones es responsabilidad de “COMREIVIC S.A.”.

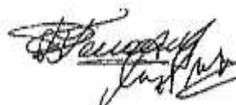
FECHA EN QUE CONCLUYÓ EL EXAMEN:

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS finalizó las tareas de campo en COMREIVIC S. A., el 31 de enero del 2011.

LUGAR Y FECHA

Se emite el presente informe, en la ciudad de Quito, a los 07 días del mes de febrero 2010.

COMREVIC S. A.



.....
Gerente General

ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS



.....
Presidente

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Una vez que se ha comunicado las recomendaciones a COMREIVIC S. A., realizadas por la auditora es necesario generar una guía de trabajo para la implantación de las mismas y el respectivo seguimiento cuyo objetivo es el de verificar que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, y, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

Medición de resultados

La implantación de las recomendaciones aportará con elementos de valor al crecimiento de la Compañía ya que mediante el siguiente papel se verificará las acciones propuestas para corregir y evitar recurrencia de fallas, así como también orienta a la toma de decisiones de los directivos de COMREIVIC S. A.



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

ÁREAS: Repuestos

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RECOMENDACIONES	MARZO			
				1	2	3	4
1.2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	Jefe de Repuestos	Dar cumplimiento a las políticas establecidas por COMREIVIC en cuanto al envío de notificaciones referentes al stock de repuestos.				
		Jefe de Repuestos	Implementar una política de control interno, a través de firmas de los clientes en donde se indique que si fue notificado con el objetivo de que el proceso sea eficiente y competente.				
		Jefe de Repuestos	Verificar mensualmente que todas las notificaciones de disponibilidad de repuestos han sido entregadas a cada uno de los clientes.				
2.1	Conciliar aleatoriamente las órdenes de pedido de la empresa con las notas de entrega del proveedor con el fin de determinar si los ítems y valores de los repuestos son los mismos, y de no serlos si se realiza la devolución correspondiente, o el desembarque de los mismos.	Jefe de Repuestos	Constatar los datos de la orden de pedido con las notas de entrega emitidas por el proveedor de manera de tener una constancia de los repuestos que ingresan a la empresa.				
		Jefe de Repuestos	Elaborar actas de entrega de recepción de repuestos de manera que se puede establecer un control con respecto a los repuestos que han recibido.				
		Jefe de Repuestos	Cumplir a cabalidad con todo lo establecido en la normativa de COMREIVIC para poder alcanzar la eficiencia del proceso y también del Departamento.				

3.2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas por el servicio técnico a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	Gerente de Repuestos	Capacitar y dar a conocer al personal del Departamento de Repuestos todas las políticas internas vigentes de la empresa y dar cumplimiento a las mismas.				
		Jefe de Repuestos	Dar seguimiento al proceso de notificación con respecto al stock de repuestos con el objetivo de establecer controles dentro del proceso.				
3.3	Comprobar si para la brevedad de la importación se realizó un análisis del daño del repuesto, si cuenta con la autorización del Gerente de Repuestos, y si fue ingresado al sistema su despacho.	Gerente de Repuestos	Designar una persona que se encargue de seguir con todo el procedimiento necesario para la importación de repuestos incluido el despacho de los mismos.				
		Gerente de Repuestos	Dar cumplimiento a la normativa de COMREIVIC, en su totalidad siguiendo paso a paso el proceso de importación de repuestos.				
		Jefe de Repuestos	Realizar un análisis amplio de las razones por las cuales se realiza la importación, así como también de detallar el repuesto a importar y el tiempo que tardará dicha importación.				
		Jefe de Repuestos	Contar siempre con la firma y autorización del Gerente del Departamento para cada una de las decisiones que se tome en el mismo.				
3.4	Constatar a quién se emitió la factura, sea a la empresa o al cliente, según las políticas de COMREIVIC S. A	Gerente de Repuestos	Dar a conocer y aplicar las políticas establecidas por COMREIVIC, con respecto a la facturación de repuestos.				
		Jefe de Repuestos	Realizar un análisis previo del informe de mantenimiento antes de emitir la factura.				
Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera							



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.
CÉDULA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

ÁREAS: Venta de Maquinaria

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RECOMENDACIONES	MARZO			
				1	2	3	4
1.2	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	Jefe de Ventas	Cumplir con las políticas y toda la normativa que establece COMREIVIC para el Departamento de Ventas.				
		Jefe de Ventas	Supervisar que cada uno de los vendedores realice la planificación de visitas a los clientes de manera que se puedan alcanzar las metas previstas.				
		Jefe de Ventas	Verificar que las planificaciones elaboradas por los vendedores cuenten con la autorización correspondiente del Gerente del Departamento.				
1.3	Verificar por medio de un muestreo las notificaciones realizadas a los clientes acerca de la disponibilidad de los repuestos.	Gerente de Ventas	Capacitar a los vendedores y crear compromiso en ellos, de manera que puedan desenvolverse eficaz y eficiente con el cliente y así poder cumplir las metas.				
		Gerente de Ventas	Dar cumplimiento a las políticas establecidas para el Departamento de Ventas de COMREIVIC.				
		Jefe de Ventas	Supervisar y constatar que los reportes de visitas a clientes de los vendedores sean veraces.				

Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar

Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera

Aprobado por: Auditor Sénior Cristina Rivera



ESCOBAR RIVERA ASOCIADOS

COMREIVIC S.A.

CÉDULA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

ÁREAS: Servicio Técnico

PERIODO: Del 01 enero del 2010 al 30 junio del 2010

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RECOMENDACIONES	MARZO			
				1	2	3	4
1.1	Confirmar telefónicamente por una muestra si a los clientes se les realiza un monitoreo de sus máquinas.	Gerente de Servicio Técnico	Cumplir con la normativa, políticas y normas establecidas para el Departamento de Servicio Técnico.				
		Gerente de Servicio Técnico	Supervisar que el monitoreo de las máquinas se esté desarrollando periódicamente.				
		Gerente de Servicio Técnico	Establecer parámetros de control, con respecto al monitoreo de las máquinas, mediante un reporte semanal de los monitoreos realizados por cada técnico.				
		Gerente de Servicio Técnico	Capacitar a los técnicos para que puedan relacionarse mejor con los clientes y además puedan conocer todas las políticas de la empresa.				
2.1	Revisar si la solicitud de repuestos tuvo un análisis previo según el horometro de la máquina con respecto al mantenimiento a realizarse.	Gerente General	Contratar un técnico más que apoye al Departamento en cuanto a la asistencia técnica de las máquinas como en el cumplimiento de los objetivos y labores realizadas en el Área del Servicio Técnico.				
		Gerente de Servicio Técnico	Cumplir con las políticas establecidas para el Servicio Técnico de la empresa, e impartir a todos los técnicos dichas políticas.				
		Gerente de Servicio Técnico	Actualizar y facilitar el detalle de las horas de la máquina, a los técnicos de manera que ellos puedan continuar con el proceso eficientemente.				
		Gerente de Servicio Técnico	Realizar un análisis previo de todas las máquinas de los clientes antes de emitir la solicitud de repuestos.				

2.2	Comprobar si el pedido de repuestos tiene la autorización correspondiente y concuerda con la orden de servicio emitida por los técnicos.	Gerente de Servicio Técnico	Establecer controles dentro del departamento especialmente en la elaboración de órdenes de servicio y de solicitudes de repuestos, de manera que se pueda crear un sustento de los ítems que se manejen dentro del Departamento.				
		Gerente de Servicio Técnico	Dar cumplimiento a cabalidad de la normativa que la empresa ha establecido para el Departamento de Servicio Técnico.				
		Gerente de Servicio Técnico	Supervisar el trabajo de los técnicos y verificar que los ítems detallados en las órdenes de servicios sean los que realmente se necesitan para el mantenimiento o reparación de la máquina.				
3.4	Comprobar si el daño no pudo ser reparado en el campo a través del informe emitido por el taller.	Gerente General	Establecer controles en el Departamento, con la finalidad de que se pueda cumplir todas las políticas establecidas en la empresa.				
		Gerente General	Contratar un mecánico más que permita brindar el apoyo técnico en el momento de dar mantenimiento o reparación de la maquinaria y así poder cubrir de manera eficiente con todas las solicitudes.				
		Gerente de Servicio Técnico	Supervisar y verificar que los técnicos trasladen las partes afectadas al taller solo cuando sea necesario.				
		Gerente de Servicio Técnico	Capacitar al personal de Servicio Técnico, para que de esta manera, logren y puedan realizar su trabajo de manera eficiente.				
Elaborado por: Auditor Jefe Cristian Escobar Realizado por: Auditor Junior Omar Rivera Aprobado por: Auditor Senior Cristina Rivera							

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Una vez finalizado el trabajo para la obtención del título se determina que se han cumplido con los objetivos planteados con el plan de tesis.
2. Al realizar la Auditoría a COMREIVIC S. A. dio como resultado que la empresa no cuenta con planes administrativos ni estratégicos, además carece de manuales para la realización de los procesos al nivel operativo, los departamentos sometidos a evaluación cuentan con personal que realiza múltiples funciones en la compañía.
3. Dentro de las funciones que desempeña cada uno de los empleados de la empresa COMREIVIC, se encontró que algunos empleados no cumplen con su función a cabalidad, dentro de su respectivo Departamento, es decir en ciertos casos se saltan pasos que forman parte del proceso, lo que trae consigo una ineficiencia en el resultado del mismo.
4. Después de analizar todas y cada unas de las metas y objetivos señalados y planteados por COMREIVIC, se observó que las mismas han sido cumplidas en forma parcial y no en su totalidad, lo que ha ocasionado que sus procesos internos se debiliten, en algunos casos.
5. Al analizar los Departamentos de Repuestos, Servicio Técnico y Ventas, se pudo observar que no existe una buena optimización de recursos, porque existe cierta despreocupación en cuanto a recursos que se gastan al momento de realizar el trabajo dentro de la empresa, además no se optimiza el tiempo muchas veces lo que ocasiona pérdida de recursos también.

6. Al emplear y generar indicadores en cada uno de los Departamentos analizados de COMREIVIC, se encontró que existen áreas críticas que carecen de control, por lo que el proceso respectivo no se desarrolla de una manera eficaz y eficiente, ya que muchas veces se incumple la normativa o no se desarrolla el proceso por completo.
7. Tras realizar la evaluación de los procesos implementados por la empresa COMREIVIC, se observó que algunos resultan ser demasiado débiles, porque no poseen control alguno o porque no cumplen con la normativa, por lo tanto se genera un descontrol de los mismos y una ineficacia e ineficiencia en el desarrollo del mismo.
8. En el Departamento de Repuestos, los despachos que se realiza a los clientes no existe un sistema informático el cual indique que se entregó la mercadería, sino que se mantiene pendiente el ingreso al sistema de despacho hasta que la entrega se la realizó en su totalidad, de igual manera no se lleva los registros por valores totales de mercadería sino solo por valores unitarios y cantidades.
9. Después de analizar los departamentos y en si toda la empresa COMREIVIC, se determinó que no existe un control confiable en sus procesos, además no se da cumplimiento a la normativa en su totalidad, generando procesos incompletos y por ende ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de la misma empresa, lo que ha ocasionado incumplimiento de las metas y objetivos.
10. Con respecto a los inventarios para Repuestos no se realizan tomas físicas periódicamente, solo en el momento de arribo de la mercadería, los cual genera que no se pueda determinar daños de repuestos u obsoletos.

11. En el Departamento de Maquinaria su función se basa mucho en los requerimientos de los clientes para la compra de las máquinas por lo que es difícil plantear un precio fijo para cada equipo, o para el otorgamiento del crédito, de igual manera los datos de los clientes no se actualizan constantemente, ya que esto solo se lo realiza en la compra de las máquinas, y al ser muy escasas las ventas de maquinaria al año la base de datos de clientes se ve desactualizada.

12. En el Servicio Técnico las funciones no se encuentran definidas ya que los mecánicos son muy poco y el área del departamento es pequeña por lo que este personal realiza múltiples funciones, además no cuentan con un plan de mantenimiento para cubrir o asistir en alguna calamidad que se presente con el cliente, en cuanto a la capacitación los técnicos solo asisten cuando la empresa es tomada en cuenta para seminarios, de reparación o innovaciones de la maquinaria.

6.2. RECOMENDACIONES

1. La presente tesis se constituye en una guía de trabajo para compañeros que deseen realizar investigaciones sobre el campo de la maquinaria pesada y su manera de auditarla.
2. Considerar la implementación del direccionamiento estratégico, la elaboración de los manuales basándose en los procesos levantados para los departamentos más fuertes.
3. Supervisar las actividades continuamente de los empleados, y así mismo dar capacitación regularmente, de manera que cada empleado de la empresa COMREIVIC sepa cuál es su función y cuál es la importancia de que desarrolle eficientemente la misma.
4. Dar cumplimiento a los objetivos y metas que se establecen para la empresa, por lo que se debería dar seguimiento a los mismos y trabajar conjuntamente toda la empresa, en cuanto al mejoramiento en el manejo de cada uno de los Departamentos, de manera que puedan alcanzar la eficacia y eficiencia deseada.
5. Optimizar los recursos, y establecer un control, liderado por los Gerentes de cada uno de los Departamentos de COMREIVIC, de manera que se lleve un detalle de los recursos utilizados mensualmente, para poder cuantificar y destinar dichos recursos a cada uno de los Departamentos.
6. Dar seguimiento a todas las desviaciones encontradas dentro del examen, y a su vez fortalecer dichas áreas, para que de este modo quede la constancia que se ha dado atención a las áreas críticas de la empresa COMREIVIC.
7. Realizar una revisión de los procesos desarrollados en la empresa y generar más controles, con el fin de mejorar y atender las debilidades generadas.

8. Implementar un control interno que permita atender todas las recomendaciones entregadas por auditoría, de manera que se logre cumplir metas y objetivos con eficacia, eficiencia, ética, ecología, y economía.
9. En el Departamento de Repuestos incorporar al sistema actual un módulo para que se pueda controlar la entrega de mercadería parcial y de igual manera que permita llevar los valores totales del inventario con el fin de evitar pérdidas de repuestos de gran venta para la empresa.
10. Realizar tomas físicas cada mes para evitar que los repuestos se dañen, ya sea por óxido o por condiciones ambientales de la Bodega, así como la caducación de los aceites.
11. Actualizar la base de datos de los clientes y clasificarlos entre privados y públicos, por medio de un estudio a los consumidores y basados en datos históricos determinar qué tipo de máquinas compra cuáles son sus requerimientos frecuentemente, que tipo de crédito se lo puede otorgar, permitiendo tomar este estudio como una pauta o guía para futuros clientes que se ubique dentro de los perfiles ya mencionados.
12. Estudiar la posibilidad de ampliar el espacio físico del Área de Servicio Técnico que permita prestar un mejor servicio y una adecuada atención a los clientes. Así como también ingresar, llevar y custodiar las órdenes de servicio, de taller, solicitudes de repuestos, etc.,
13. Realizar un estudio de contingencia para cubrir imprevistos que se presenten con el cliente apoyado con planes de mantenimiento, de igual manera se debe incorporar planes para la capacitación continua del personal.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. ALVIN A. ARENS, James K. Loebbecke, “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación, 2000
2. HERNAN/Víctor BRINK UIT, AUDITORÍA INTERNA MODERNA/EVALUACIÓN DE CONTROLES Y OPERACIONES, 1988.
3. CEPEDA Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
4. ENRIQUE Franklin Benjamín, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, última edición, 2006
5. HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, Batista Lucio Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Mc Graw Hill, Segunda Edición, CV México, 1998.
6. HOLMES Artur W. AUDITORIA PRINCIPIOS Y DOCUMENTOS, 2ª Edición en Español, Editorial Hispanoamérica, México, 1970.
7. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, “Normas y Procedimientos de Auditoría, Comisión y Procedimientos de Auditoría”, Edición: Segunda,
8. MANTILLA B., Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia 2000.
9. MENDIVIL Víctor, ELEMENTOS DE AUDITORÍA, 18º Edición, 2000.
10. MÜNCH G, GARCÍA M, “Fundamentos de Administración”, Edición primera, Editorial Trillas, 2001.
11. MUÑOZ Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002
12. NEWTON Enrique Fowler, AUDITORÍA APLICADA, Ediciones Macchi, 1991
13. VÁSQUEZ Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, 2ª edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002
14. WHITTINGTON Ray. Kart PANY, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.