



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PERÍODO CORRESPONDIENTE DEL 1 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012, UBICADO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, CANTÓN MORONA PARROQUIA MACAS”

AUTOR:

CARLOS IVÁN BALSECA PACHECO

MACAS - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. CARLOS IVÁN BALSECA PACHECO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR

Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carlos Iván Balseca Pacheco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Macas, 02 de diciembre del 2015

Carlos Iván Balseca Pacheco

CI. 1400677371

DEDICATORIA

Hay situaciones que marcan nuestra vida; como las experiencias, la práctica, los recuerdos que día a día se graban en el corazón difícil de olvidar, ya que la mente olvida pero el corazón no.

Principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres queridos sin duda los mejores, por ser los pilares más significativos y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por ser quienes estaban ahí en cada momento de mi vida profesional.

A mi hijo por cada día alegrarme con su sonrisa y alentarme para que cumpla mis anhelos y siga siendo un ejemplo para él.

Carlos

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el pilar y creador, por la fuerza, la vida y el deseo de seguir mi camino en busca del servicio a los demás.

A mis padres, hermanos, hijo y familia, por aportar diariamente con sus palabras de aliento, bendiciones y conocimientos para que este logro sea culminado con orgullo y sacrificio en beneficio personal y de la sociedad.

A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por aportar con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarme la oportunidad de prepararme como buen ciudadano y excelente profesional.

Al Doctor Carlos Alberto Robalino y al Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda por el asesoramiento y valiosas sugerencias para la elaboración del presente trabajo.

En general agradezco a todos y todas las personas que de una u otra manera me apoyaron y compartieron estos años, dejándome grandes recuerdos de cada momento vivido, ya que gracias a quienes he mencionado tengo la satisfacción del deber cumplido.

Carlos

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.1.2. Formulación del Problema.....	2
1.1.3. Delimitación del Problema.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.....	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1. Las Empresas.....	6
2.2.1.1. Objetivos de las Empresas.....	6
2.2.1.2. Clasificación de la Empresas.....	7
2.2.2. Auditoría.....	10
2.2.2.1. Objetivos.....	10
2.2.2.2. Clasificación.....	11

2.2.3.	Auditoría de gestión.....	13
2.2.3.1.	Objetivo	15
2.2.3.2.	Importancia.....	15
2.2.3.3.	Control Interno	15
2.2.3.4.	Técnicas de Auditoría.....	17
2.2.3.5.	Indicadores de Gestión	22
2.2.3.6.	Análisis de los datos	23
2.2.3.7.	FODA	24
2.2.3.8.	El proceso de la auditoría de gestión.....	25
2.3.	HIPÓTESIS	45
2.3.1.	Hipótesis General	45
2.3.2.	Hipótesis Específicas	45
2.4.	VARIABLES	45
2.4.1.	Variable Independiente	45
2.4.2.	Variable Dependiente.....	45
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	46
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	47
3.4.1.	Métodos.....	47
3.4.2.	Técnicas.....	47
3.4.3.	Instrumentos.....	48
3.5.	RESULTADOS	48
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	49
4.1.	TÍTULO	49
4.2.	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA INTEGRAL	49
	ARCHIVO	53
	PERMANENTE.....	53
	ARCHIVO PERMANENTE	54
	PLANIFICACIÓN.....	64
	PLANIFICACIÓN.....	65
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	65
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	72

ARCHIVO CORRIENTE.....	89
ARCHIVO CORRIENTE - EJECUCIÓN.....	89
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PERÍODO CORRESPONDIENTE DEL 1 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012, UBICADO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, CANTÓN MORONA PARROQUIA MACAS	135
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Técnicas de Auditoría	18
Tabla No. 2. Descripción de la fórmula del nivel de confianza.....	32
Tabla No. 3. Rangos del nivel de confianza y riesgo	32
Tabla No. 4. Formato de programa de auditoría.....	34
Tabla No. 5. Atributos de los hallazgos.....	38
Tabla No. 5. Marcas de Auditoría.....	41
Tabla No. 7. Informe de auditoría.....	43
Tabla No. 8. Matriz de implementación de recomendaciones.....	44
Tabla No. 9. Conocimiento de la empresa.....	93
Tabla No. 10. Estructura organizacional	94
Tabla No. 11. Plan estratégico	95
Tabla No. 12. Manuales de procedimientos	96
Tabla No. 13. Planes operativos	97
Tabla No. 14. Objetivos institucionales.....	98
Tabla No. 15. Deberes y responsabilidades	99
Tabla No. 16. Gestión de los miembros del directorio	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Clasificación de las Empresas	7
Gráfico No. 2. Sociedades de responsabilidad limitada	9
Gráfico No. 3. Clasificación de la Auditoría	11
Gráfico No. 4. Técnicas de Verificación Ocular	18
Gráfico No. 5. Técnicas de Verificación Escrita	19
Gráfico No. 6. Técnicas de Verificación Documental	20
Gráfico No. 7. FODA	24

Gráfico No. 8. El proceso de la auditoría de gestión	25
Gráfico No. 9. Etapas de la auditoría de gestión	26
Gráfico No. 10. Componentes del COSO	30
Gráfico No. 11. Los papeles de trabajo	39
Gráfico No. 12. Proceso de la Auditoría integral	49
Gráfico No. 13. Cadena de valor	71
Gráfico No. 14. Conocimiento de la empresa	94
Gráfico No. 15. Estructura organizacional	94
Gráfico No. 16. Plan estratégico	96
Gráfico No. 17. Manuales de procedimientos	97
Gráfico No. 18. Planes operativos	98
Gráfico No. 19. Objetivos institucionales	98
Gráfico No. 20. Deberes y responsabilidades	100
Gráfico No. 21. Gestión de los miembros del directorio	101
Gráfico No. 22. Análisis de la misión	112
Gráfico No. 23. Análisis de la visión	114

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	N°	1.	Encuesta	a
clientes				140

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de gestión de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., del período correspondiente del 1 de Enero del 2012 al 31 de Diciembre del 2012, ubicada en la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona Parroquia Macas tiene como objetivo determinar a través de los hallazgos los principales problemas existentes que impiden el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Auditoría se realizó mediante el análisis objetivo de los procedimientos ejecutados en las áreas administrativa y gestión en niveles de eficiencia y eficacia, e incluye también la evaluación de los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sistema de contabilidad ecuatoriano, y de las estimaciones importantes hechas por la administración de la empresa así como pruebas suficientes para obtener seguridad razonable en cuanto a que, la información generada y los documentos de sustento, reflejen el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables a las operaciones financieras y administrativas ejecutadas por la empresa.

Los resultados obtenidos de la presente auditoría de gestión son un dictamen limpio con salvedades las cuales tienen que ver en general con hallazgos de control interno.

Se recomienda la aplicación de las recomendaciones adjuntadas al informe, para lograr superar y solucionar los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoría de gestión, y de manera imprescindible la elaboración de un plan estratégico institucional en donde se establezcan objetivos bien definidos, metas concretas de productividad y de gestión determinando las acciones y estrategias a seguir en colaboración directa con los diferentes departamentos de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Auditoría de Gestión, Indicadores de Gestión, Planificación Estratégica, Administración.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The current research has to do with a Management Audit for Autocaba Del Ecuador Ltd Co. located in Morona Santiago Province, Morona County, Macas Parish from January 1st to December 31st 2012. The purpose of the research is to determine the company's existing problems impeding the fulfillment of the goals through findings.

The Audit was carried out by means of the objective analysis of the procedures carried out in the Management and Administrative areas regarding to the efficiency and effectiveness, it also includes the accounting principles' evaluation which are generally accepted and applied in the Ecuadorian accounting system and the important values carried out by the administration of the company as well as tests to be reasonably sure, so the information generated and supporting documents reflect the fulfillment of legal regulations and policies as well as other norms applied for the financial and administrative operations carried out by the company.

The results obtained constitute a fair reservations dictum which has to do with the internal control findings. It is recommended to apply the suggestions together with the report to overcome and solve the findings revealed during the implementation of the management audit, especially the implementation of an institutional strategic plan which establishes well-defined objectives, concrete productivity and management goals which determine the actions and strategies to follow for a direct collaboration with the different departments of the company.

KEY WORDS: Management Audit, Management Indicators, Strategic Planning,

INTRODUCCIÓN

La tesis que presento para el trabajo de grado se trata de una auditoría de gestión que evalúa los procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. por el período comprendido entre el 1 de Enero del 2012 al 31 de Diciembre del 2012, con la finalidad de demostrar que ésta puede ser un instrumento de control y guía para los directivos de la empresa.

Por medio de la observación y evaluación de los procesos que en ella se desarrollan, se realizó un examen detallado de la administración cuyo objetivo es evaluar la eficiencia de sus resultados, se determinó si la empresa cumple los objetivos y metas establecidos con el propósito de analizar las falencias existentes para la toma de decisiones correctivas y oportunas lo que permitirá incrementar su rentabilidad.

La estructura de la tesis está compuesta por cuatro capítulos:

En el capítulo primero se explica la problemática de la empresa como parte fundamental para la investigación y se determinan los objetivos de esta auditoría.

En el capítulo segundo presento contenidos bibliográficos para el desarrollo de la tesis basados en conceptos acerca de las empresas, sus objetivos, clasificación, empresas comerciales que es el grupo en el que se ubica Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. y su desarrollo constante dentro y fuera del país, conceptos de auditoría de gestión, su importancia, objetivos, alcance y las fases de la auditoría; se hace mención del control interno, fundamental para la eficacia de la auditoría.

El capítulo tercero es una descripción de la modalidad con la que se desarrollará la investigación para luego ejecutarla en el capítulo IV en donde se concentra la información misma de la propuesta puesto que, siguiendo el esquema establecido para la ejecución de una auditoría de gestión y con la aplicación de las diferentes técnicas, se obtuvieron resultados que permitieron determinar los hallazgos sobre los cuales se elaboró el informe final con sus respectivos comentarios, conclusiones y las recomendaciones adecuadas para mejorar ciertos procesos.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas por la gerencia de la empresa como estrategias para mejorar su rendimiento administrativo y financiero.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la importación, compra, venta, distribución, comercialización, permuta y consignación de vehículos, partes y piezas, actividad que durante años de funcionamiento desde su creación la ha llevado empíricamente incluidos sus movimientos administrativos y contables, lo cual es una desventaja para la misma por no tener implantado ningún tipo de control y menos aún haber realizado una auditoría de gestión que le permita determinar su situación real.

Además carece de políticas administrativas, esto disminuye la confiabilidad de los documentos que en varias ocasiones han impedido tener información adecuada y oportuna del estado real de la empresa sumado al hecho de no contar con personal que analice e interprete los índices financieros aumenta el riesgo de tomar decisiones erradas.

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., carece de estudios técnicos realizados que sirvan de soporte para desarrollar una correcta administración financiera y económica, haciéndose necesario buscar mecanismos que permitan mejorar la capacidad de emprender con un plan de toma de decisiones.

1.1.2. Formulación del Problema

Cómo influye la falta de una Auditoría de Gestión en la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., en el nivel de rentabilidad y toma de decisiones por parte de la Administración?

1.1.3. Delimitación del Problema

La presente Investigación se realizará en la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., dedicada a la importación, compra, venta, distribución, comercialización, permuta y consignación de vehículos, ubicada en la parroquia Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago; por el Período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

Se delimita el proyecto de investigación a los siguientes parámetros:

Objeto de estudio: Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.

Campo de Acción: Auditoría de Gestión

1.2. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de una auditoría de Gestión en la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., permitirá la observación y evaluación de los procesos administrativos, financieros y operativos que se desarrollan en la empresa con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados, el cumplimiento de metas fijadas en base a la organización, la administración del recurso humano, financiero y material, métodos y controles, y su forma de operar; posibilitará además reconocer sus debilidades competitivas y los riesgos potenciales a los que se enfrenta la administración.

Esto nos da una idea de la importancia práctica y funcional en el ámbito local y regional, ya que los resultados obtenidos en la misma contribuirán a determinar qué condiciones pueden mejorarse con la finalidad de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La Auditoría de Gestión es una herramienta que contribuye a sacar conclusiones y encontrar falencias a través de los hallazgos, los mismos que transformados en oportunidades bien encaminadas conducen al desarrollo y bienestar de la empresa, fortaleciendo su estabilidad empresarial.

Finalmente este estudio se justifica debido a la factibilidad para su realización, al contar con la predisposición de los directivos de la empresa para proporcionar toda la documentación e información que la investigación requiera, se tiene la facilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad del recurso

humano, material y tecnológico, así como el tiempo y la voluntad de cumplir con el objetivo planteado.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., en el Período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, ubicada en la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona, Parroquia Macas, para la toma de decisiones oportunas a fin de mejorar su rendimiento administrativo y financiero.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer mediante un diagnóstico cómo se encuentra la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.
- Aplicar la Auditoría de Gestión a la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., en el Período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.
- Determinar a través de los hallazgos los principales problemas existentes que impiden el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Emitir las conclusiones y recomendaciones a fin de que los directivos realicen las correcciones necesarias para mejorar los resultados y alcanzar las metas y objetivos planteados.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.

La Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., fue creada el 5 de noviembre de 2009 mediante escritura pública suscrita en la Notaria Novena del Cantón Cuenca Provincia del Azuay, a cargo del Doctor Eduardo Palacios Muñoz con tres socios fundadores Balseca Toapanta Carlos Fernando, Balseca Pacheco Carlos Iván, Balseca Pacheco Jairo Danilo, como una Compañía de Responsabilidad Limitada que se registró por la Ley de Compañías y demás leyes de la república del Ecuador, en lo que fueren aplicables.

Se encuentra conformada por tres sucursales: Cuenca, Macas y Zamora y por las siguientes líneas de negocios que son: importación, exportación, compra venta, distribución, comercialización, permuta y consignación de vehículos, partes y piezas; comercialización y distribución de accesorios, lujos y repuestos automotrices, actividades a las que se ha dedicado en los últimos años.

La compañía podrá aceptar a cargo consignaciones, contratos de comisión o depósitos de firmas nacionales o extranjeras: así como aceptar y ejercer comisiones, crear agencias, brindar servicios, asesoría, evaluación de proyectos en el área automotriz y distribución de productos automotrices, de casas productoras comerciales del país o del exterior.

La compañía fue creada para una duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con un capital social de 3 000,00 USD, con la Junta General como el Órgano Supremo de la compañía identificando sus deberes y responsabilidad al frente de la compañía.

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., comenzó sus labores en el año 2009, al momento se encuentra conformada por los siguientes departamentos:

Departamento Administrativo: Gerente

Departamento de Ventas: Jefes de Ventas y Vendedores

Departamento de Contabilidad: Contadora y Asistente contable-cajera

Departamento de Mantenimiento: Conserje y Mensajero

Posee un sistema contable integrado que le permite el ingreso de datos, mayorización, emisión de reportes por cuentas y los respectivos Balances mensuales y anuales, los cuales son consolidados por la Contadora General que se encuentra en la matriz ubicada en la ciudad de Cuenca.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Las Empresas

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la **empresa** se la considera como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

Por tanto, la empresa puede definirse como una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para lograr objetivos comunes, construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

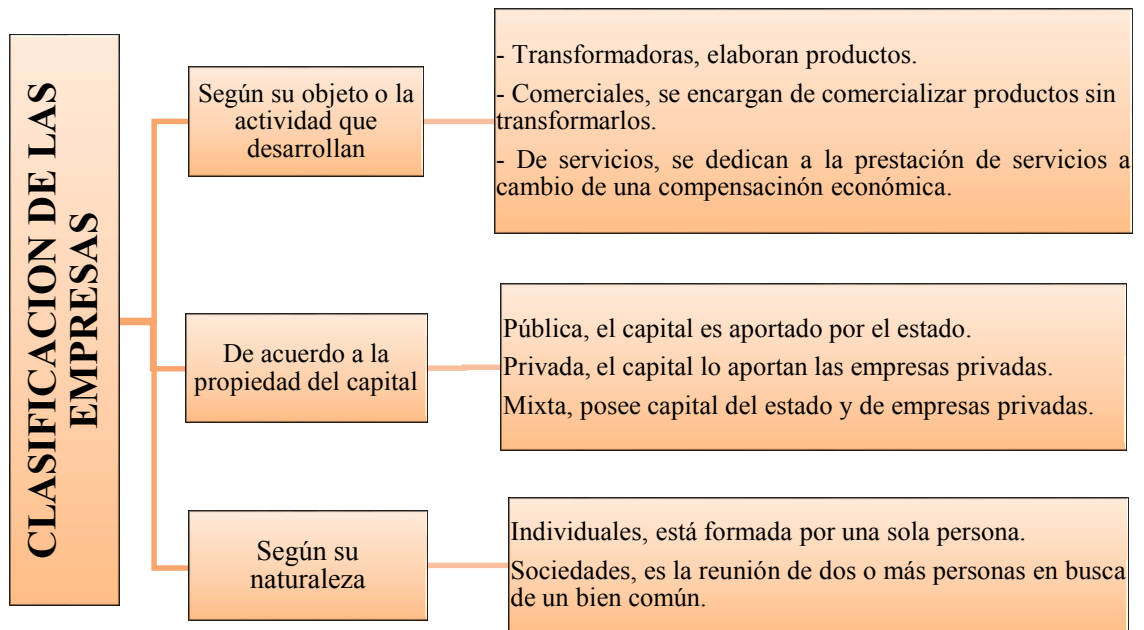
2.2.1.1. Objetivos de las Empresas

Según Arízaga (2008) los objetivos de las empresas son:

- “Minimizar costos y gastos
- Mejorar la calidad de vida del consumidor
- Obtener rentabilidad para el empresario
- Generar riqueza para el país a base de pago de impuestos”. (pág. 219)

2.2.1.2. Clasificación de la Empresas

Gráfico No. 1. Clasificación de las Empresas



Elaborado por: El autor

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa>

“Las empresas pueden clasificarse desde distintos puntos de vista:

a) Según su objeto o la actividad que desarrollan:

- **Empresas Transformadoras:** Son las que se dedican a la elaboración de productos, transformando las materias primas en otro producto.
- **Empresas Comerciales:** Se encarga de intermediar entre el productor y el consumidor distribuyendo y comercializando los productos, sin efectuar en ellas operaciones que los transformen ostensiblemente.
- **Empresas de Servicios:** Son las que se dedican a la prestación de servicios, ofreciendo al consumidor satisfacción intangible a cambio de una compensación,

generalmente de tipo económico.

b) Tomando en cuenta la propiedad del capital:

- **Públicas:** Son empresas públicas aquellos que pertenecen al Estado o a las corporaciones, en que el capital es aportado exclusivamente por el estado.
- **Privadas:** Se dice que una empresa es privada cuando el capital es aportado exclusivamente por particulares, sin participación del Estado desde ningún aspecto.
- **Mixtas:** Cuando el capital pertenece en un porcentaje al Estado y en otro a entes privadas”.

c) Según su naturaleza:

- **Individuales:** Cuando está formada por una sola persona, tal es el caso del comerciante que se ocupa de su tienda o el artesano que trabaja en su industrial. Se dice también que es una empresa individual la que pertenece a un solo individuo, aunque en ella trabaje gran número de personas ajenas al vínculo familiar.
- **Sociedades:** Es la reunión de dos o más personas que ponen en común sus bienes su trabajo, su industria, o algunas de estas cosas para la consecución de un objetivo determinado.

Pueden ser: Sociedad Mercantil y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

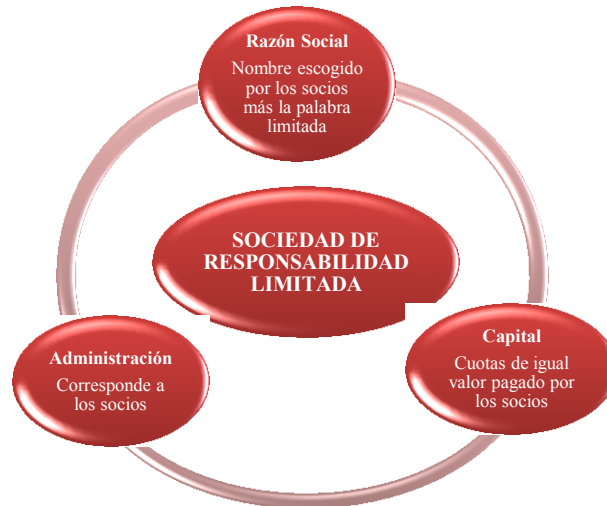
Sociedad Mercantil

Sarmiento (2005, pág. 17) “Es la que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos y capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro”.

Sociedades de responsabilidad limitada

Este tipo de sociedades debe constituirse con un mínimo de tres socios y un máximo de 25, mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil y publicada en los diarios locales, cada socio responde, hasta por el valor de su aporte.

Gráfico No. 2. Sociedades de responsabilidad limitada



Elaborado por: El autor

Fuente: Sarmiento Regalado Rubén, Contabilidad General, décima edición.

Razón Social, se identifican con la denominación o razón social que determinen los socios, seguida de la palabra “limitada” o su abreviatura “Ltda.”.

Capital, está dividido en cuotas o partes de igual valor que debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo.

Administración, los negocios y la representación de la sociedad corresponde a los socios quienes pueden disponer que la representación recaiga solo en alguno o algunos o en un tercero. En reuniones de la junta de socios, cada socio tiene tantos votos como cuotas posea en la compañía, las decisiones deberán ser tomadas por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta es decir, la mitad más uno de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía, aunque se puede pactar en los estatutos una mayoría superior a la absoluta para la toma de determinadas decisiones. Las reformas estatutarias deben aprobarse con el voto favorable de un número plural de socios que represente mínimo el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el

capital social salvo que se estipule una mayoría superior en los estatutos.

La constitución de las sociedades mercantiles deberá hacerse ante un Notario Público, mediante escritura social que se inscribirá en el Registro Mercantil luego de cumplir con ciertos requisitos.

2.2.2. Auditoría

Existen algunas definiciones de Auditoría, entre ellas Greco, en su Diccionario Contable, la define como “...un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”.

“De manera general, entendemos por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados” (Sotomayor, 2008, pág. 7)

Estos conceptos se puede añadir diciendo que la auditoría es un examen profesional, objetivo e independiente que se basa en la verificación de registros y fuentes contables, financieras, fiscales y administrativas para determinar si una organización está cumpliendo con los objetivos establecidos y determinar la razonabilidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos, es un proceso sistemático basado en técnicas específicas para evaluar y acumular evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, observando los principios de auditoría generalmente aceptados y adhiriendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

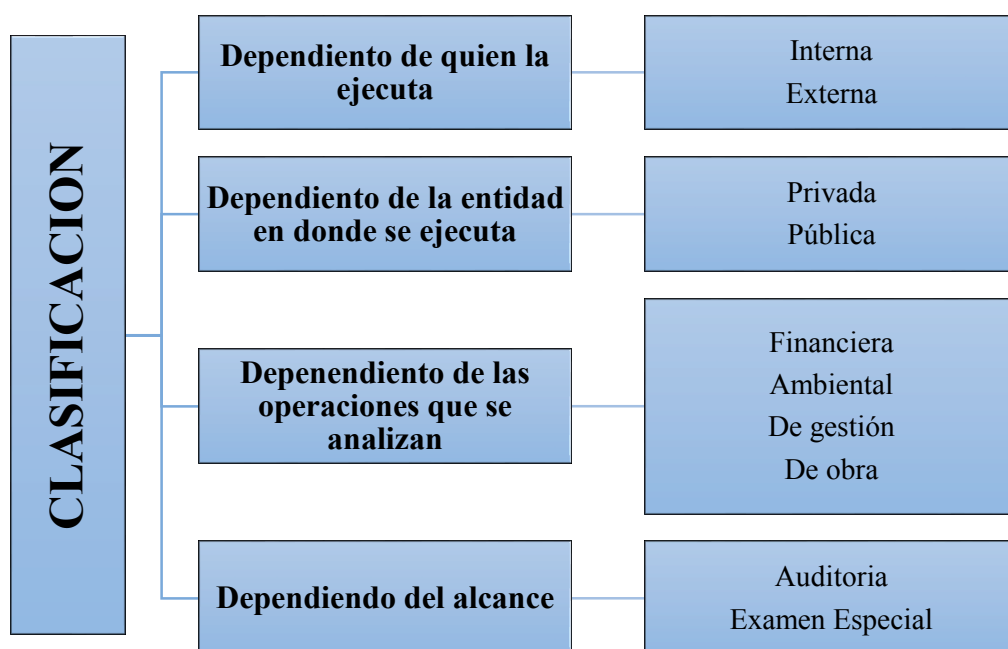
2.2.2.1. Objetivos

- a) Determinar el grado de cumplimiento de deberes y obligaciones asignadas al ente económico.

- b) Generar recomendaciones tendientes al mejoramiento de la administración a través de un sólido sistema de control interno.
- c) Determinar las desviaciones importantes en las actividades de una empresa con la finalidad de sugerir acciones correctivas.
- d) Garantizar el uso de la información financiera, administrativa o de cualquier orden, en la toma de decisiones gerenciales.
- e) Obtener evidencias suficientes y competentes; con la finalidad de evitar o eliminar posibles irregularidades.
- f) Mejorar la administración corrigiendo errores, desviaciones, deficiencias, etc., que se encuentren en el transcurso del examen.

2.2.2.2. Clasificación

Gráfico No. 3. Clasificación de la Auditoría



Elaborado por: El autor

Fuente: Manual de Auditoría Financiera, Contraloría General del Estado.

Las Auditorías pueden clasificarse de diferentes formas:

A) Dependiendo de quién la ejecuta

- **Auditoría Interna:** La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.
- **Auditoría Externa:** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

B) Dependiendo de la entidad en donde se ejecuta

- **Auditoría Privada,** cuando es ejecutada en las empresas particulares que están fuera del alcance del sector público y es practicada por Auditores independientes o firmas privadas de auditores.
- **Auditoría Pública o Gubernamental,** cuando es aplicada a entidades y organismos del sector público, la misma que es planificada y ejecutada por la Contraloría General del Estado o Firmas Privadas de Auditores.

C) Dependiendo del alcance:

- **Auditoría,** Madariaga (2004, Pág. 13) “La auditoría, en general es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas”.
- **Examen especial,** cuando se aplica a ciertos rubros con el fin de verificar aspectos limitados a una parte de las operaciones ya sean financieros o administrativos con

posterioridad a su ejecución, con el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, programas y formular el respectivo informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

D) Dependiendo de las operaciones que se analizan

- **Auditoría Financiera,** Mantilla (2008, pág. 21) “Examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones. Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital o Patrimonio Neto”.
- **Auditoría Ambiental,** Examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.
- **Auditoría de Gestión,** Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.
- **Auditoría de Obra,** Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.

2.2.3. Auditoría de gestión.

La auditoría de gestión aunque no es tan aplicada como la financiera, es igual o de

mayor importancia que esta última, pues su aplicación correcta brinda un desempeño eficaz y eficiente de los recursos disponibles de la organización, la auditoría de gestión es la fusión de los tradicionales conceptos de auditoría administrativa y operacional.

Por eso para entender y tener una visión amplia de la definición de auditoría de gestión, se debe conocer los dos conceptos tradicionales antes mencionados:

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (Franklin, 2007, pág. 11)

(Valencia, 2002) Plantea una definición de auditoría Operacional “...como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o 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”

Estos conceptos se manejaban por separado haciendo una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la práctica no existe diferencia alguna, más bien se fusionan en un mismo proceso que es la optimización de los recursos disponibles de una organización.

Entonces podemos decir que la auditoría de gestión es el examen crítico y detallado que se hace a los procesos operativos de un ente con la finalidad de emitir un informe profesional sobre la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y la toma de decisiones adecuadas para mejorar la productividad de la misma.

“Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias...” (Franklin, 2007, pág. 12)

2.2.3.1. Objetivo

El objetivo primordial de la auditoría de gestión es descubrir deficiencias en las diferentes áreas de la empresa y dar soluciones, con la finalidad de ayudar a la dirección a ejecutar una administración eficaz de los recursos disponibles valorando métodos y desempeño en todas las áreas.

2.2.3.2. Importancia

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que se presentan generando en la empresa un dinamismo saludable que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión se relaciona con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por eso para su ejecución requiere de una guía según las necesidades existentes, que no limite la autenticidad y creatividad del auditor y le permita lograr el orden y control para obtener los resultados deseados en la brevedad posible.

2.2.3.3. Control Interno

En la definición de control interno existen muchas diferencias de opinión en torno al significado y cuáles son sus objetivos, muchos piensan que la definición de control interno se basa en la aplicación de estrategias para evitar los fraudes en los activos y por consiguiente en los estados financieros, otros definen como la prevención de fraudes, pero la mayoría coincide que la aplicación de control interno agiliza y mejora los procesos dentro de todas las organizaciones volviéndolas eficaces y eficientes.

Whittington (2005, pág. 213) “Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

La definición anterior resalta que el control interno es un proceso, un medio para alcanzar un fin, no un fin, en sí mismo. Lo realizan individuos, no solo los manuales de políticas, los documentos y formularios. Al introducir el concepto de seguridad razonable, la definición admite que el control interno no puede garantizar de modo absoluto que los objetivos corporativos siempre se alcanzarán. Una seguridad razonable reconoce que el costo para una organización no debe ser mayor que los beneficios que se espera obtener.

Para un mejor entendimiento es importante definir al control interno que según Estupiñan (2006) “...comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas para la administración.” (pág. 19)

La definición de control interno abarca la consecución de los objetivos en los informes financieros, y el cumplimiento de leyes, también abarca la delegación de funciones, procedimientos, reglas y responsabilidades a los encargados de cada área.

Las Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, definen el término “Sistema de control interno” como:

“...todas las políticas y procedimientos adoptados 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...”

Objetivos del Control Interno:

Whittington (2005, pág. 213) “El objetivo primordial del control interno es el adecuado

uso de los recursos disponibles, para lograr un mejoramiento en los procesos operativos llevando a las organizaciones y a sus directivos al cumplimiento de las metas y objetivos”.

La aplicación de control interno tiene como objetivos:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentos, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables, presentados a través de informes oportunos.

Importancia de Control Interno:

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, lo que asegura que tan confiables son sus estados contables frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

2.2.3.4. Técnicas de Auditoría

La ejecución de las labores de auditoría están constituidas por la aplicación de ciertas formas de acciones detalladas y determinadas por el auditor a fin de lograr la evidencia necesaria que respaldará su informe. Estas acciones son las técnicas de auditoría que se utilizan a lo largo del desarrollo del trabajo en las entidades auditadas.

Con lo citado anteriormente podemos definir a las técnicas de auditoría como los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y resultados que

figuran en el informe de auditoría. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores.

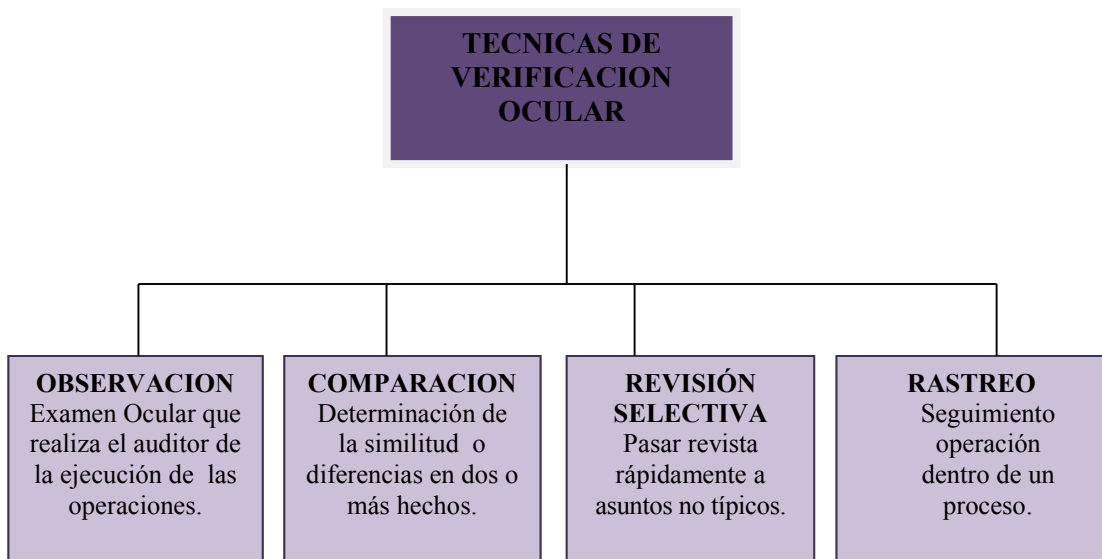
Tabla No. 1. Técnicas de Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparación ✓ Observación ✓ Rastreo ✓ Revivisión
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagación ✓ Entrevista ✓ Encuesta
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis ✓ Conciliación ✓ Confirmación
Documental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobación ✓ Computación
Física	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección

Elaborado por: El autor

a) **Verificación Ocular**

Gráfico No. 4. Técnicas de Verificación Ocular



Elaborado por: El autor

b) **Observación**

Es el examen ocular para cerciorarse cómo se ejecutan las operaciones, la observación

es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

c) Comparación

Consiste en observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.

d) Revisión Selectiva

Es el examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

e) Rastreo

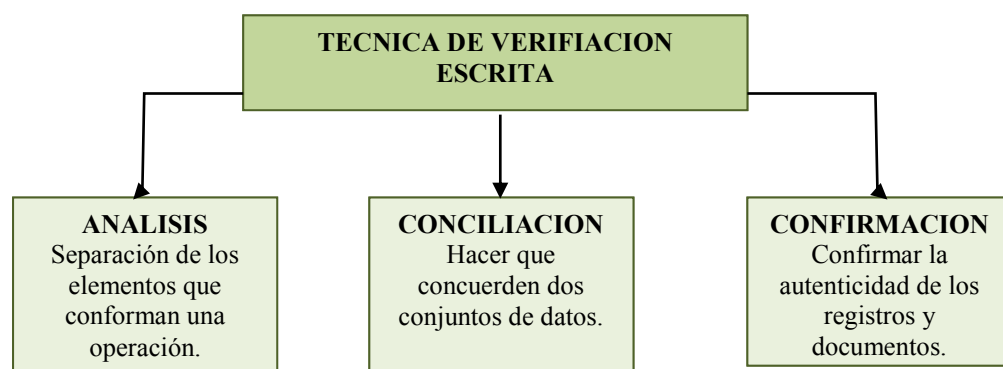
Consiste en seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

f) Verificación verbal

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

g) Verificación escrita

Gráfico No. 5. Técnicas de Verificación Escrita



Elaborado por: El autor

h) Análisis

Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a elementos o partes.

i) Conciliación

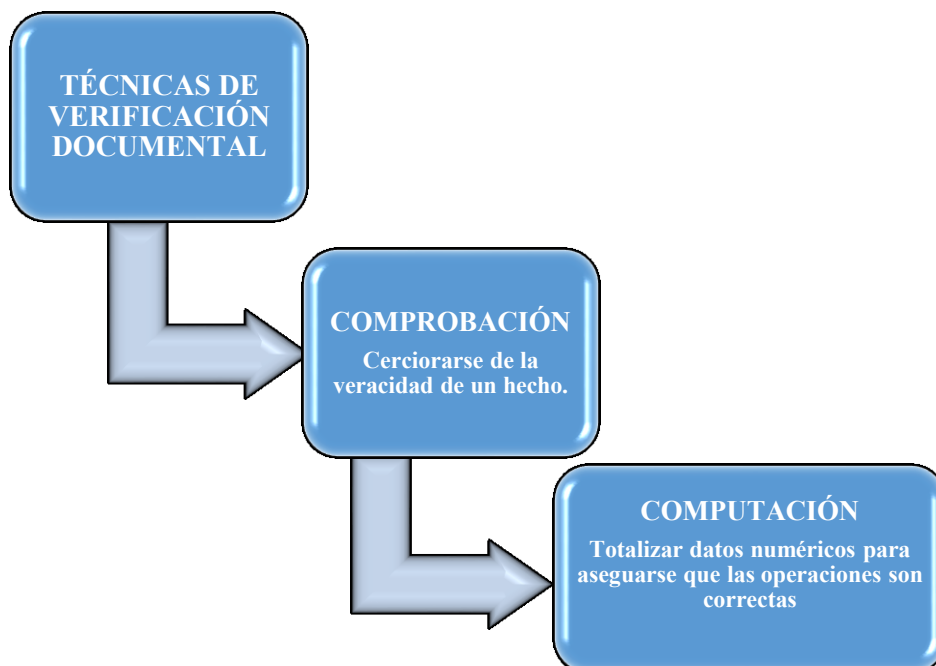
Es establecer el acuerdo de ideas o relación exacta entre conceptos relacionados, concordar en datos relacionados, separados o independientes.

j) Confirmación

Consiste en cerciorarse de la autenticidad de los recursos, procesos, operaciones, etc. mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada.

k) Verificación documental

Gráfico No. 6. Técnicas de Verificación Documental



l) Comprobación

Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho, examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

m) Computación

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

n) Verificación física

Dentro de la técnica de verificación física tenemos la inspección que involucra el examen físico y ocular de algo, la aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación del dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activo fijo y similar. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de inspección.

o) Otras técnicas de auditoría

Es muy usual que las otras prácticas de auditoría sean confundidas con las técnicas, sin embargo, se debe considerar que no obstante ser lo mismo, sirven en la labor de auditoría como elementos auxiliares muy importantes. Así por ejemplo, el entendimiento y evaluación de la estructura de control interno debe ser considerado como técnica. En realidad consiste de la aplicación de varias técnicas. En el arqueo de caja también se utilizan varias técnicas, por lo cual no es una técnica en sí mismo.

La aplicación de pruebas selectivas a juicio del auditor puede involucrar casi todas las técnicas y la aplicación en base a principios de muestreo estadístico incluye la utilización de técnicas de otras disciplinas. La prueba selectiva consiste en la técnica de simplificar la labor total de medición, evaluación o verificación tomando una muestra típica del total. El cálculo de probabilidades puede utilizarse para determinar cuál debe ser el tamaño de la muestra o el auditor puede efectuarse dicha determinación a base de su juicio profesional.

2.2.3.5.Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas programadas y planificadas, los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Los indicadores de gestión constituyen un conjunto de estándares que permiten medir la eficiencia, efectividad, productividad y calidad de los productos generados a través de distintos procesos, medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de un organismo público o privado.

Establece comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman una organización.

Importancia

Constituyen un elemento fundamental y necesario en lo que respecta a la formulación del Presupuesto por Resultados, además de su seguimiento, control y evaluación a partir de las siguientes consideraciones:

- Planificación Organizacional
- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

Planificación Organizacional.- Comprende el conjunto de métodos y técnicas que posibilitan la mediación e interacción entre el sistema gobernante y el sistema gobernable. Es una forma de concebir la producción de la organización.

Planificación Estratégica.- Se identifica con las políticas y directrices fijadas por el sistema gobernante y el sistema gobernable, mediante la creación de diferentes escenarios para la obtención de un producto óptimo.

Planificación Operativa.- Conforman una secuencia de hechos relacionados e integrados por recursos e insumos, los cuales, son aplicados mediante combinaciones de calidades y cantidades adecuadas y precisas para la obtención de un producto óptimo.

Tipos de indicadores

Existen tres tipos de indicadores; indicadores de eficacia, de eficiencia y calidad.

- **Los indicadores de eficacia,** miden el logro de los resultados propuestos. Indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso; se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que de él se espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Los indicadores de eficiencia,** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.
- **Los indicadores de calidad,** miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través de un estándar.

2.2.3.6. Análisis de los datos

El análisis de los datos, como cualquier otro tipo de datos de interés científico, ha de guardar relación con el problema de conocimiento que se trata de esclarecer y con la métrica de la información empírica que se tiene entre manos, es decir lo primero que se debe realizar no es ver que dicen los datos sino que dicen en relación con el problema que se plantea y las hipótesis planteada previamente.

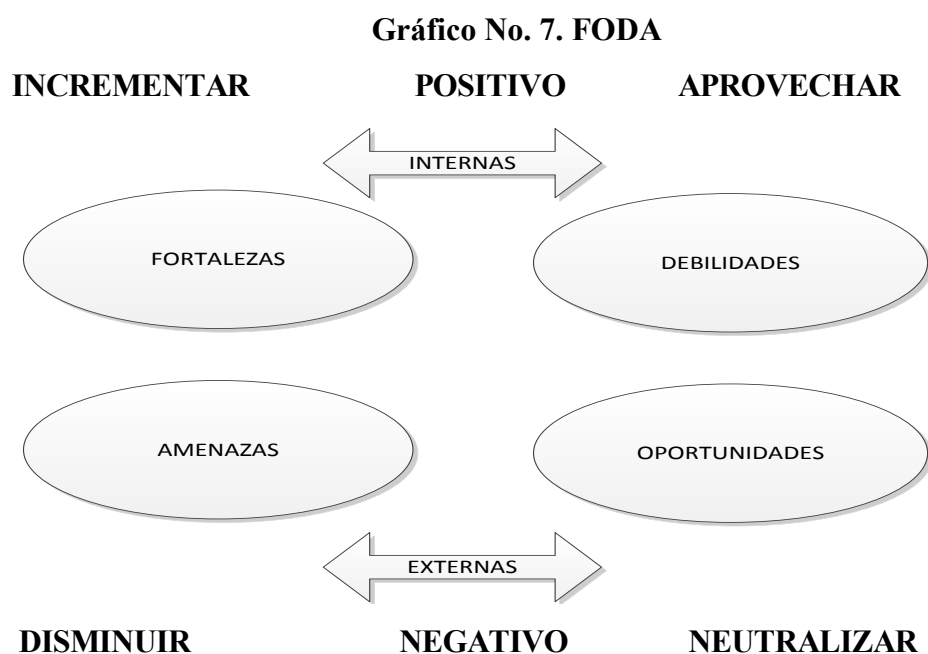
Para ello se utilizan los siguientes análisis:

- **Análisis Descriptivo.-** Ayudará a observar el comportamiento de la muestra en estudio, a través de tablas, gráficos.
- **Análisis Exploratorio:** Pretende partir de un conocimiento profundo y creciente de los datos para, trabajando inductivamente, llegar a un modelo ajustado de los datos obtenidos.

2.2.3.7.FODA

(DAVALOS, 2002) El FODA, es un instrumento de análisis organizacional que permite medir y analizar la estructura administrativa de la entidades a través del estudio de las fortalezas y debilidades que afronta la organización, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias que le permitan lograr el desarrollo institucional.

Para ampliar un poco el tema del FODA, a continuación se detallará una matriz con conceptos de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.



- a) **Las fortalezas.-** Son aquellos elementos positivos internos que la empresa posee en un momento determinado y que aportan al logro de las metas y objetivos planteados.

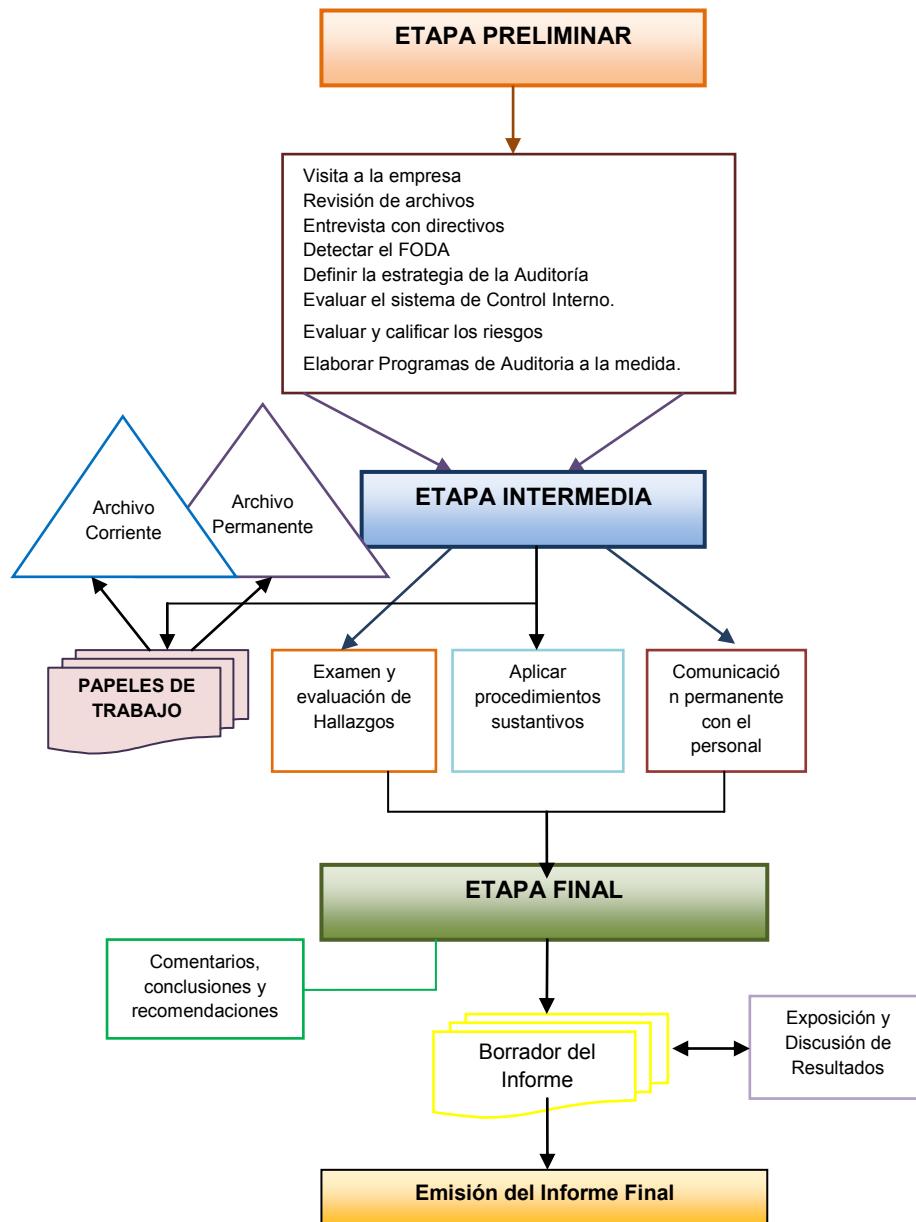
b) Las Oportunidades.- Constituyen factores que son favorables a la empresa y que potencialmente pueden facilitar el logro de los objetivos, para desarrollar o crecer aún más la empresa, son parte integrante del entorno externo.

c) Las Debilidades.- Se refiere a todas aquellas características internas, que constituyen barreras para alcanzar el buen funcionamiento de la compañía por ejemplo: falta de recursos, de capacitación.

d) Las Amenazas.- Al igual que las oportunidades forman parte del ambiente externo de la empresa y son factores que representan un peligro para la empresa y podrían aún comprometer la existencia de la misma.

2.2.3.8.El proceso de la auditoría de gestión

Gráfico No. 8. El proceso de la auditoría de gestión



Elaborado por: El autor

Fuente: (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 44)

Existen varios organismos internacionales, que han formulado, según su criterio, las fases del proceso de la auditoría de gestión, así por ejemplo la OLACEFS, establece cinco fases: estudio preliminar, revisión de legislación, políticas y normas, evaluación de control interno, desarrollo de hallazgos y comunicación de resultados.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos propone tres fases: etapa preliminar, etapa intermedia y etapa final.

Gráfico No. 9. Etapas de la auditoría de gestión



Elaborado por: El autor

A) ETAPA PRELIMINAR

Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la empresa, la situación organizacional que debe ser analizada por el auditor para definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma cómo va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad. Es una forma de organizar el futuro para que éste suceda de acuerdo con una finalidad o propósito planteado.

Milton K. Maldonado en su libro “Auditoría de Gestión” (2006) al referirse a la primera fase de la auditoría, fundamentalmente habla de familiarización y revisión de la legislación y normatividad de la entidad, señalando que: el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos, tienen el cabal conocimiento de la entidad.

Este análisis correctamente efectuado, posibilitará ejecutar una evaluación progresiva sobre las propuestas de planeamiento a corto, mediano y largo plazo y la gestión que se emprenda para la consecución de objetivos y metas.

Esta etapa se inicia, de hecho, desde el momento mismo en que un contador público independiente es llamado por el dueño o representante legal de una entidad para solicitarle sus servicios.

De este modo el contador público establecerá un primer contacto con la entidad a auditar y procederá, en seguida, a efectuar un estudio y evaluación de la organización, de sus sistemas y procedimientos, de su sistema de control interno, del análisis de sus factores clave de operación.

Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el contador público procederá a efectuar la planeación definitiva de su auditoría.

En esta etapa se diseñarán las cédulas de auditoría a utilizar durante la revisión, se entregarán a la entidad aquellas que puedan ser llenadas por su personal, se programará la asignación de auditores y las tareas que se les encomendarán, además se elaborarán los programas de auditoría a utilizarse en la siguiente fase.

➤ **Planificación**

“La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.” (Franklin, 2007, pág. 76)

La planeación implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea... En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades. (Sotomayor, 2008, pág. 56)

Varios autores clasifican a la etapa de planificación en dos:

- ◆ Planificación preliminar: cuyo objetivo es establecer un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos, el alcance es la recopilación, conocimiento del negocio, y el documento resultante de éste es el Informe de Planificación de Auditoría.
- ◆ Planificación específica: cuyo objetivo es el diseño de una estrategia de trabajo a la medida, su alcance es la evaluación de control interno, determinación de muestra, estimación de riesgos, y el documento resultante de éste son los programas de auditoría.

“Es importante alcanzar un conocimiento general de la empresa a auditarse, el mismo que incluye el nivel de organización, el número de operaciones, la significatividad de los montos administrados.” (Subía, 2012, pág. 46)

➤ **Principales actividades**

Según Blanco (2012) los procedimientos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de la etapa de planificación son los siguientes:

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos.
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa.
- Obtención de información sobre el plan de gestión de la empresa
- Realización de procedimientos analíticos preliminares.
- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente.
- Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control.
- Elaborar un plan global de auditoría y programa de auditoría. (pág. 34)

➤ **Definición de objetivos y estrategia de auditoría**

El auditor debe definir los objetivos de la auditoría, para lo cual debe identificar las áreas a auditar y lo que se propone alcanzar, esto ayudará a determinar los criterios, el plan y los procedimientos de la auditoría, teniendo un impacto significativo en la manera que se conduce la misma. Ello implica que todas y cada una de las conclusiones deben ser elaboradas en relación con los objetivos de la auditoría, consecuentemente, cualquier consideración a que llegue el auditor y sobre la cual no se definió un objetivo, puede resultar inapropiado incluirla en el informe. Por lo tanto, es necesario identificar los aspectos importantes para el éxito de la auditoría y para desarrollar un programa de trabajo efectivo.

➤ **Evaluación del control interno**

Según el informe COSO I (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), los componentes de control interno son cinco:

Gráfico No. 10. Componentes del COSO



Fuente: (Estupiñan, 2006, págs. 25-42)

Elaborado por: El autor

- 1. Ambiente de Control:** “La esencia de cualquier negocio es su gente –sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera” (Mantilla, 2005, pág. 18)
- 2. Valoración de riesgos:** “La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar, administrar los riesgos relacionados.” (Mantilla, 2005, pág. 18)
- 3. Actividades de control:** “Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.” (Estupiñan, 2006, pág. 32)
- 4. Información y comunicación:** “...se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria, para conducir, administrar y controlar sus operaciones.” (Mantilla, 2005, pág. 18)
- 5. Supervisión y monitoreo:** Proceso diseñado para verificación, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad, que incluye alguna de las siguientes actividades:
 - Con buen criterio administrativo interno
 - Supervisiones independientes (Auditoría Externa)

- Auto evaluaciones (Revisiones de la Gerencia)
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones.

El resultado de la supervisión, en términos de hallazgos (diferencias de control u oportunidades de mejoramiento del control), debe informarse a los niveles superiores – La gerencia, comités o junta directiva. (Estupiñan, 2006, pág. 39)

➤ **Evaluación de los riesgos de auditoría**

Existen los siguientes tipos de riesgos, cuyas definiciones constan en las Normas Ecuatorianas de Auditoría:

- **Riesgo de Auditoría:** “Riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.”
- **Riesgo Inherente:** “...es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados”
- **Riesgo de control:** “...es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.” Este tipo de riesgo se basa en la efectividad de los controles internos, y afecta a la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y su alcance.
- **Riesgo de detección:** “...es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas con otros saldos o clases.”

➤ **Nivel de confianza y riesgo**

Según (Velásquez, 2012) “el nivel de confianza es un valor relativo o porcentual que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel general y para cada componente, sistema, rubro, cuenta, etc., que se relacionan con las afirmaciones. Se representa como NC y se calcula con la fórmula:

$$NC = CT / PT * 100$$

Tabla No. 2. Descripción de la fórmula del nivel de confianza

NC =	Nivel desconfianza, inversamente proporcional al nivel de riesgo (NR)
CT =	Calificación total, que es la suma de respuestas positivas resultantes de la aplicación de la matriz de pruebas y/o cuestionarios de control interno.
PT =	Es la ponderación total o número total de pruebas aplicadas. En función del cuestionario diseñado y de las operaciones iniciales evaluadas.
	La ponderación total se obtiene del producto del total de preguntas TP por el total de fuentes de información (TFI), sean estas, personas encuestadas o entrevistadas; expedientes, informes, documentos, etc.
	Entonces, $PT=TP \times TFI$

Fuente: (Velásquez, 2012, pág. 27)

Elaborado por: El autor

Los rangos para el cálculo del nivel de confianza y riesgo tienen un 5% de rango, que clasifican el nivel de riesgo como alto, moderado o bajo; a continuación la tabla:

Tabla No. 3. Rangos del nivel de confianza y riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

Fuente: (Velásquez, 2012, pág. 27)

Elaborado por: El autor

➤ Planes de auditoría

En la auditoría de gestión no existen principios básicos para la ejecución orientada a la búsqueda de información en la fase de planeación:

- La eficiencia; es la óptima utilización de los bienes y los recursos financieros, humanos y de tiempo, de los cuales dispone la organización para el logro de los objetivos y las metas institucionales. “En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos clave que proporcionan a sus clientes un producto o servicio” (Summers, 2006, pág. 3).
- La eficacia; son las actividades, los procesos que se realizan en una organización para el logro de los objetivos establecidos, la eficacia es una forma de medir los resultados, al finalizar un período en el caso de una empresa, al culminar una gestión en el caso de personas. “Logro de resultados, la fuente de verificación podría ser solicitar los informes de gestión, evaluar el plan operativo de la empresa con respecto al cumplimiento de metas” (Velásquez, 2012, pág. 78).
- La calidad; es satisfacer por medio de un producto, bien, o servicio, las necesidades, preferencias, gustos y sobre todo las expectativas de los clientes, usuarios o consumidores, con respecto a lo que adquieren o consumen. Según la ISO; Norma ISO 9000; cláusula 3.1.1. “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos...”.

a) Programas de auditoría

...el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un período determinado. Y aunque el programa marca los procedimientos a seguir en cada caso, éste no es de ninguna manera limitativo, sino más bien flexible ya que el auditor tiene la oportunidad de realizar las modificaciones que considere necesarias. (Sotomayor, 2008, pág. 72)

A continuación se presenta un formato de programa de auditoría:

Tabla No. 4. Formato de programa de auditoría

ENTIDAD:				
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
PERÍODO:				
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
COMPONENTE:				
RESPONSABLE:				
OBJETIVOS				
Nº				
1				
2				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	OBSERVACIÓN
Elaborado por:			Control de calidad:	

Fuente: (Velásquez, 2012, pág. 61)

Elaborado por: El autor

“El disponer del programa de trabajo implica indudablemente una ventaja para el auditor, ya que representa una guía formal, impulsa la participación, permite el seguimiento, establece un lenguaje común, facilita la comunicación, elimina contra tiempos al cambiar personal, permite la retroalimentación, facilita verificar y adecuar procedimientos, permite actuar ante imprevistos, detecta variaciones de tiempo, facilita la labor del supervisor y permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoría.” (Sotomayor, 2008, pág. 79)

B) ETAPA INTERMEDIA

Según León (2012) entre los objetivos de la ejecución de la auditoría, se puede sintetizar en los siguientes:

- Aplicar los programas de trabajo
- Obtener evidencia total para lograr un juicio sobre la gestión
- Desarrollar hallazgos de auditoría
- Diseñar y organizar los papeles de trabajo
- Mantener comunicación permanente con la empresa auditada
- Aplicación de programas. (pág. 54)

Las normas relativas a la ejecución de la auditoría gubernamental E.A.G., mencionan:

“Las normas de ejecución del trabajo en el campo proporcionan al auditor una base para juzgar la calidad de la gestión institucional y de los estados financieros en su conjunto; en consecuencia obtendrá evidencia suficiente que le permita satisfacerse de que la información entregada ha sido preparada con honestidad y transparencia.”

➤ **Naturaleza, momento y extensión de los procedimientos**

La NIA 330 menciona que:

- La naturaleza de un procedimiento de auditoría se refiere a su objeto (es decir, prueba de controles o procedimiento sustantivo) y a su tipo (es decir, inspección, observación, indagación, confirmación, recalcado, re ejecución o procedimiento analítico). La naturaleza de los procedimientos de auditoría es fundamental para responder a los riesgos valorados.
- El momento de realización de un procedimiento de auditoría se refiere al momento en el que se aplica, o al periodo o fecha al que corresponde la evidencia de auditoría.
- La extensión de un procedimiento de auditoría se refiere al volumen cuantitativo de lo que ha de realizarse, por ejemplo, el tamaño de la muestra o el número de observaciones de una actividad de control.

➤ **Evidencias**

Según (Franklin, 2007) “la evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

La evidencia se puede clasificar de la siguiente manera:

- Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografía, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental: Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- Testimonial: Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente, debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente, debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante, debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente, debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.” (pág. 89)

➤ **Pruebas**

“La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos específicos que deben ser aplicados a los estados financieros se basarán en la evaluación del auditor del riesgo inherente y de control” (Blanco, 2012, pág. 324).

- **Pruebas de cumplimiento o de controles:** Según la NIA 330 El auditor diseñará y realizará pruebas de controles con el fin de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre la eficacia operativa de los controles relevantes si:
 - a) la valoración de los riesgos de incorrección material en las afirmaciones realizada por el auditor comporta la expectativa de que los controles estén operando eficazmente; o
 - b) los procedimientos sustantivos por sí mismos no pueden proporcionar evidencia de auditoría suficiente y adecuada en las afirmaciones. (Ref: Apartados A20-A24)

- **Pruebas sustantivas:** Según la NIA 330 “Con independencia de los riesgos valorados de incorrección material, el auditor diseñará y aplicará procedimientos sustantivos para cada tipo de transacción, saldo contable e información a revelar que resulte material.” (Ref: Apartados A42-A47)

Momento de realización de los procedimientos sustantivos

Si los procedimientos sustantivos se aplican en una fecha intermedia, el auditor cubrirá el periodo restante mediante la aplicación de:

- a) Procedimientos sustantivos, combinados con pruebas de controles para el periodo que resta, o
- b) Si el auditor determina que resulta suficiente, únicamente procedimientos sustantivos adicionales, que proporcionen una base razonable para hacer extensivas las conclusiones de la auditoría desde la fecha intermedia hasta el cierre del periodo. (Ref: Apartados A54-A57)

➤ **Hallazgos**

“El hallazgo debe reflejar una condición adversa a un criterio” (Subía, 2012, pág. 62)

“El hallazgos es una situación significativa y relevante, sustentada en hechos y evidencias obtenidas en el examen. En auditoría tienen el sentido de recopilación y

síntesis de información específica, sobre una operación, proyecto, actividad y los resultados obtenidos deben ser de interés para los servidores de la entidad auditada.” (León, 2012, pág. 71)

Tabla No. 5. Atributos de los hallazgos

ATRIBUTOS DE LOS HALLAZGOS	
Condición	Es la situación encontrada respecto a una examinada.
Criterio	Son parámetros de comparación, tiene que ver con la normativa aplicable.
Causa	Son las razones fundamentales para la cual se originó la desviación.
Efecto	Es el impacto negativo que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo.

Elaborado por: El autor

➤ **Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría; sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría a ser revelados en el informe.

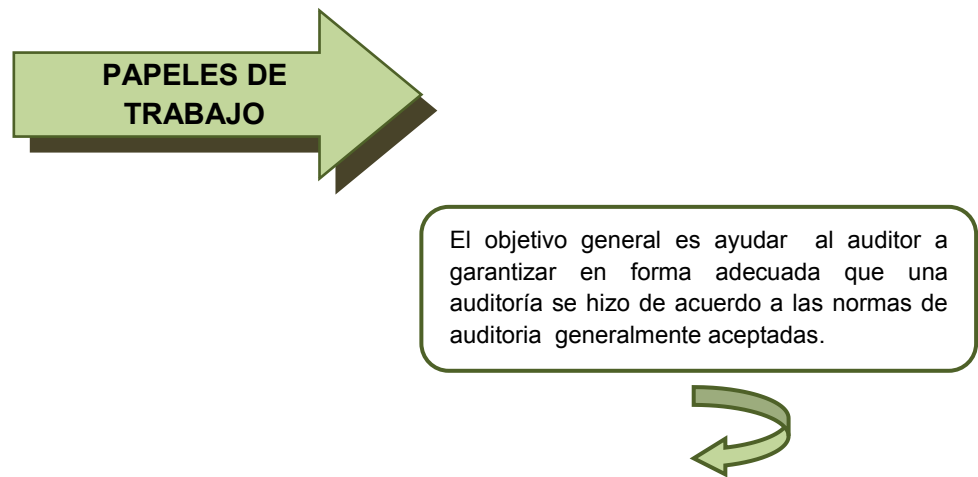
Por tanto, constituyen registros y documentos elaborados por el auditor en los procedimientos seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que la auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Gráfico No. 11. Los papeles de trabajo



Objetivos:

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del contenido del informe.
- Sustentar el trabajo del auditor.
- Acumular evidencias de los procedimientos y las muestras seleccionadas.
- Constituir un elemento importante para exámenes posteriores.
- Informar sobre deficiencias observadas.
- Servir como defensa en posibles litigios en contra del auditor.

Elaborado por: El autor

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

➤ **Archivo**

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos.

Para la conservación de los papeles de trabajo, se reconocen tres tipos de archivos: permanente, general y corriente.

- **Archivo Permanente o Continuo.-** Este archivo contiene información de interés para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes como son los documentos de constitución, las leyes y normas que la regulan, organigramas, políticas y reglamentos.
- **Archivo General.-** Contendrá los papeles acumulados durante el desarrollo de la auditoría y que podrán ser utilizados para períodos subsecuentes, entre ellos están estados financieros, planes anuales de trabajo, programas de auditoría, hojas de trabajo, borrador e informes de cada auditoría.
- **Archivo Corriente.-** Acumulará todos los papeles relacionados con las diferentes pruebas realizadas y que corresponden al período sujeto al examen, constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de auditoría.

➤ **Marcas de auditoría**

Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento.

Las marcas de auditoría pueden ser: a) con significado uniforme a través de todos los papeles de trabajo, b) con distinto significado a criterio del auditor y c) referencia cruzada.

Estos símbolos se incluyen en los papeles de trabajo y representan pruebas o procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones u operaciones registradas o informadas por la entidad. Las marcas con significado uniforme se registran en el lado derecho de la información verificada y de ser extensa la información se utiliza un paréntesis rectangular que identifique concretamente la información sujeta a revisión y en el centro se ubicará la marca.

Los siguientes símbolos han sido aceptados como marcas uniformes de auditoría:

Tabla No. 6. Marcas de Auditoría

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
√	Tomado de y/o chequeado con
S	Documentación sustentatoria
^	Transacción rastreada
Σ	Comprobado sumas
Δ	Reejecución de cálculos
α	Verificación posterior
C	Circularizado
e	Confirmado
N	No autorizado
O	Inspección física

Elaborado por: El autor

Las marcas que tienen significado a criterio del auditor responsable de ejecutar la auditoría, se las utiliza para definir en forma resumida el procedimiento, tarea o prueba aplicada a la información, transacción, dato o actividad examinada.

C) ETAPA FINAL

“La comunicación representa un subsistema básico en la vida de las organizaciones. Igualmente, en la auditoría es bastante significativa debido a las relaciones interpersonales que implica su actividad.” (Sotomayor, 2008, pág. 129)

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comuniquen los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

El objetivo es concluir con el trabajo de auditoría en su conjunto mediante la redacción del informe final de auditoría.

Las principales actividades son:

- Elaboración del informe final con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Lectura del informe.

➤ **El informe de auditoría**

“Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulando el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. Auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.” (Franklin, 2007, pág. 115)

“Este informe estará acompañado de los siguientes estados financieros de propósito general preparados por la administración, acompañados de sus correspondientes notas.

- Balance General
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujos de Efectivo
- Notas Explicativas a los Estados Financieros
- Anexo con los principales indicadores de gestión comentados por la auditoría.” (Blanco, 2012, pág. 44)

La exposición del informe final debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con la finalidad de que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Tabla No. 7. Informe de auditoría

INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE

[Destinatario correspondiente]

Informe sobre los estados financieros

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de la sociedad ABC, que comprenden el balance de situación a 31 de diciembre de 20X1, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

Responsabilidad de la dirección en relación con los estados financieros

La dirección es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en los estados financieros, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación y presentación fiel²⁹ por parte de la entidad de los estados financieros, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación global de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros expresan la imagen fiel de (o presentan fielmente, en todos los aspectos materiales,) la situación financiera de la sociedad ABC a 31 de diciembre de 20X1, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

[La estructura y contenido de esta sección del informe de auditoría variará dependiendo de la naturaleza de las otras responsabilidades de información del auditor.]

[Firma del auditor]

[Fecha del informe de auditoría]

[Dirección del auditor]

Fuente: NIA 700 disponible en: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20700%20p%20def.pdf>

El informe básicamente deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Introducción:** los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planeamiento.
- **Conclusiones:** se deberá exponer, de forma resumida, el precio de incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento y deficiencias en general. Se reflejaran también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las tres E y su interpelación.
- **Cuerpo del informe:** hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes, todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

➤ **Seguimiento**

Según (Marcelo, 2013) “...el seguimiento de recomendaciones comprende un plan de implementación que define el Qué, Cómo, Cuándo, acciones que deben ser homologadas (Consensuadas con el auditado) antes de su implementación. Además nos permite comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, el seguimiento se efectúa en un tiempo prudencial, después que se ha concluido la auditoría” (pág. 30-31).

Tabla No. 8. Matriz de implementación de recomendaciones

SEGUIMIENTO DERECOMENDACIONES PERÍODO:									
N°	Detalle de la Recomendación	Dirigido A:	Responsable del cumplimiento	Acción a realizar	Acciones realizadas	CUMPLIMIENTO			Observación
						SI	Parcial	NO	

Fuente: (Marcelo, 2013, pág. 31)

Matriz que se diseña para implantar las acciones correctivas propuestas, en este mismo documento se deja constancia o registro de la evaluación efectuada por parte del auditor designado para esta función.” (Págs. 30,31)

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La realización de la Auditoría de Gestión a la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. período 2012, permitirá mejorar sus procesos administrativos financieros para la toma de decisiones oportunas a fin de mejorar su rendimiento.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Desarrollar el marco teórico permitiendo conocer los conceptos básicos de la Auditoría de Gestión.
- Ejecutar el plan de Auditoría de Gestión para determinar hallazgos que permitan conocer falencias que impiden el adecuado desenvolvimiento de la empresa.
- Presentar el informe con las debidas conclusiones y recomendaciones a fin de que los directivos realicen las correcciones necesarias para mejorar los resultados y alcanzar las metas y objetivos planteados.

2.4.VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Auditoría de gestión

2.4.2. Variable Dependiente

Toma de decisiones

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es netamente de campo, porque se realizó la investigación en la empresa, que conforma el grupo objetivo, además es una investigación bibliográfica porque se ha documentado con información ya existente de libros, revistas e internet con la finalidad de obtener un amplio y enriquecido marco teórico de los componentes que forman parte de la propuesta.

Este proyecto es viable porque se ha alcanzado determinar la información que requiere para el estudio que se está realizando, para de esta manera poder plantear lo propuesto: efectuar una auditoría de gestión en Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, se consideró como herramientas las encuestas a usuarios externos (clientes) y entrevistas a directivos y trabajadores internos lo que nos permitió la obtención de fundamentos importantes para la toma de decisiones encaminadas a orientar el diseño de un plan estratégico comercial apoyando a la empresa a incrementar sus ingresos, y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, con un aumento significativo en el volumen de ventas.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada para este estudio son los empleados y clientes de la empresa.

Para las encuestas, se realizó un muestreo considerando a 20 clientes de la empresa.

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Método inductivo.- Nos permitió indicar cada uno de los acontecimientos o actividades que tiene el estudio que se está realizando, porque identifica cual es la característica que se debe tomar en cuenta para realizar la propuesta establecida.

Método deductivo.- Estipula que se debe realizar un análisis sobre las fuentes que conllevan a la problemática que se planteó para conocer la opinión de los clientes.

Método hipotético.- Se lo utilizó cuando al plantear la hipótesis, la misma que es probada reuniendo los diferentes datos que forman parte de la encuesta que se presenta en este trabajo.

Método empírico

Permitió obtener una serie de resultados fundamentalmente de la experiencia de investigación referente a su problemática y al efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas que posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que se emplearon, fueron la entrevista y la encuesta.

Entrevista.- A directivos y trabajadores de la empresa con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

Encuesta.- Es la herramienta más utilizada en la investigación, está dirigida a los empleados y clientes de la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., donde al

responder las preguntas planteadas permitieron conocer su opinión para conocer el grado de aceptación que tiene frente a los usuarios externos.

3.4.3. Instrumentos

Cuestionario.- Con preguntas cerradas y de opción múltiple para mayor comodidad del encuestado, (Control Interno), proporcionó una respuesta apropiada a las preguntas planteadas facilitando su interpretación.

3.5.RESULTADOS

Para la realización de la presente investigación se utilizó una encuesta dirigida a los empleados y clientes de la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. a través de un cuestionario de preguntas que han sido codificadas para obtener la información necesaria.

De acuerdo con la muestra establecida previamente se aplicó preguntas cerradas y de opción múltiple, la información obtenida permitió elaborar cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos e interpretación de los mismos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“Auditoría de gestión de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. Período Correspondiente del 1 de Enero del 2012 al 31 de Diciembre del 2012, Ubicado en la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona Parroquia Macas”

4.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico No. 12. Proceso de la Auditoría de gestión



Elaboración: El autor

Este trabajo de investigación está enfocado a realizar una auditoría de gestión en la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. en la cual se desarrollaron los pasos y procedimientos para evaluar la parte administrativa, operacional y financiera con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de las metas y objetivos, establecidas por la Junta Directiva.

Se realizó un examen a base de pruebas y anexos de la evidencia que soporta la efectividad de los diferentes procesos, incluyó también la revisión y aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea previamente planificada y luego realizada. Igualmente se verificó el cumplimiento por parte de la administración de las resoluciones de la Junta General de Accionistas, para emitir un informe donde constan los hallazgos encontrados en los distintos procesos y se proponen recomendaciones para mejorar los procesos que deben ser consideradas por la Junta Directiva de la empresa.

REFERENCIAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

SIGLAS	SIGNIFICADO
OT	Orden de trabajo
AP	Archivo permanente.
NOM	Nombramientos
RUC	Registro Único de Contribuyentes
EC	Estatuto de la Cooperativa
BG	Balance general
ER	Estado de resultados
OIA	Oficio de inicio de la auditoría integral
PP	Planificación preliminar
Σ	Sumatoria comprobada
\pm	Operaciones y cálculos realizados para comprobación de valores
$\sqrt{\quad}$	Valor verificado
CCI	Cuestionario de control interno
MRC	Matriz de calificación de riesgo y confianza
EA	Enfoque de auditoría
MIO	Matriz de impacto y de ocurrencia
MRE	Matriz de riesgo y enfoque global
OCI	Observaciones del sistema de control interno
PACI	Programa de auditoría de control interno
PAF	Programa de auditoría financiera
PAC	Programa de auditoría de cumplimiento
PAG	Programa de auditoría de gestión
ACI-PT	Auditoría de control interno Papeles de trabajo
AF-PT	Auditoría financiera Papeles de trabajo
AC-PT	Auditoría de cumplimiento Papeles de trabajo
AG-PT	Auditoría de gestión Papeles de trabajo

Oficio No. 0100-AG-CFBP-2014

Cuenca, 27 de Octubre de 2014

Señor
Carlos Fernando Balseca Toapanta
GERENTE AUTOCABA CÍA. LTDA.
Ciudad.-

De mi consideración:

La solicitud presentada para que se realice una Auditoría de Gestión a la empresa que Usted dirige, por el ejercicio económico 2012 ha sido aceptada.

El equipo de trabajo que intervendrá está integrado por el Doctor Alberto Patricio Robalino como Jefe de Equipo y Carlos Iván Balseca Pacheco como operativo, el tiempo programado para su ejecución es de 90 días hábiles contados desde la fecha de aceptación.

La auditoría se desarrollará en base a pruebas selectivas de la información y documentación sustitutoria de las actividades ejecutadas de acuerdo a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los pronunciamientos aplicables en el Ecuador.

Los objetivos plateados son:

- Conocer mediante un diagnóstico cómo se encuentra la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda.
- Determinar a través de los hallazgos los principales problemas existentes que impiden el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Emitir las conclusiones y recomendaciones a fin de que los directivos realicen las correcciones necesarias para mejorar los resultados y alcanzar las metas y objetivos planteados.

En tal virtud, solicito la colaboración necesaria por parte del personal que labora en la empresa a fin de que se proporcione los registros, documentación y cualquier información que se requiera para la realización de la auditoría.

Atentamente,

Carlos Iván Balseca Pacheco
AUDITOR

ARCHIVO

PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., es una empresa comercial privada dedicada a la importación, exportación, compra venta, distribución, comercialización y distribución de accesorios, lujos y repuestos automotrices, su éxito depende de la organización y controles internos y en gran medida de la satisfacción de los clientes por la calidad del servicio recibido.

En su inicio, en el año 2009, la empresa se mantuvo con un manejo bastante familiar, pero las exigencias del mercado requirieron la profesionalización e ingreso de gente con nuevas percepciones que garanticen un sólido posicionamiento en el mercado con la finalidad de liderar la comercialización automotriz en la región con sus productos y servicios de la más alta calidad y valor al mejor precio, retribuyendo con excelencia la confianza de sus clientes.

BASE LEGAL

La empresa AUTOCABA DEL ECUADOR C. LTDA., es una compañía de Responsabilidad Limitada, de nacionalidad ecuatoriana, su escritura de constitución se celebró el 5 de noviembre de 2009 y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. SC.DIC.C.09.667 del 12 de noviembre de 2009 e

inscrita con registro No. 686 en el Registro Mercantil, el 16 de noviembre de 2009. Empresa que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador y sus estatutos.

Está conformada por tres socios, los señores: Balseca Toapanta Carlos Fernando, Balseca Pacheco Carlos Ivan y Balseca Pacheco Jairo Danilo.

La compañía tiene por objeto social, la importación, compra, venta, distribución, comercialización, permuta y consignación de vehículos, partes y piezas, podrá representar o asociarse a otras personas naturales o jurídicas y en general realizar cualquier acto o contrato siempre que estuviese relacionado con el objeto indicado y estén permitidos por la ley de compañías y las demás leyes del país. Su duración es de cincuenta años, contados a partir de la inscripción en el Registro Mercantil pudiendo prorrogarse o disolverse y liquidarse antes de su cumplimiento, por decisión tomada por la Junta General.

El capital social de la compañía es de 3 000,00 USD (Tres Mil dólares de los Estados Unidos de América), dividido en tres mil participaciones de un dólar cada una.

El Artículo Sexto indica que el órgano supremo de la compañía es la Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos, las resoluciones se tomarán por mayoría absolutas del capital social concurrente a la sesión. De acuerdo al Artículo Décimo Primero, la sociedad estará gobernada por la Junta General de Socios, administrada por el Presidente y por el Gerente quién es su representante legal.

VALORES Y PRINCIPIOS

El personal de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., se sostiene en los siguientes principios y valores:

- Honestidad.- Es ser razonable decoroso en todo lo que exige las buenas costumbres.
- Lealtad.- Que guarda fidelidad a personas o cosas.
- Actitud de servicio.- Ganas de servir a los demás dando todo de sí.
- Respeto a la persona.- Honrar a las personas con actos de gratitud.
- Austeridad.- Sencillez en el desarrollo del trabajo.

- Dedicación al trabajo.- Realizar las actividades que nos encomiendan con ganas y responsabilidad.
- Buen servicio.- Calidad en la atención al cliente.
- Justicia.- Aplicar la igualdad para todos sin discriminación.
- Transparencia.- Hacer las cosas de la forma correcta.

MISIÓN

Vender vehículos a los clientes del sector, utilizando como herramienta fundamental nuestra capacidad de brindar un buen servicio profesional y con empresas y/o personas que compartan nuestra escala de valores de transparencia y trabajo a un precio justo.

VISIÓN

Ser una Empresa que amplíe sus ventas en el mercado automotriz, que provea una variedad de productos dedicados a dar soluciones a sus clientes utilizando el mejor criterio y profesionalismo de nuestra gente para que, por medio del trabajo positivo generar la superación del personal individual y la máxima rentabilidad para la empresa.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Políticas

1. Prescindir de personal que no aporte a la generación de valor a la empresa.
2. Reestructurar cartera de clientes y re posicionar estructura de ventas.
3. Asegurar el cumplimiento del reglamento interno.
4. En acto de desacuerdo el cliente siempre tendrá la razón.
5. Capacitar periódicamente al personal para dar un buen servicio.

PRODUCTOS QUE OFRECE

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., es una comercializadora de vehículos marca Toyota e Hino, se dedica además a la importación, exportación, compra venta, comercialización y distribución de accesorios como Kit de accesorios homologados de Toyota, lujos y

repuestos automotrices originales marca Toyota e Hino de origen Tailandés y Colombiano.

DISPOSICIONES LEGALES

Las actividades y operaciones de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. están normadas por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- Constitución Política de la República
- Ley de Compañías y su Reglamento
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Estatutos
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley de Régimen Tributario interno y su Reglamento
- Demás normas de derecho privado, vigentes en el territorio Ecuatoriano.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias institucionales, está integrada por los siguientes niveles:

- A. Junta General de Socios (Nivel Directivo)
- B. Gerente de la Empresa
- C. Presidente de la Empresa
- D. Nivel Operativo

Distribuidos de acuerdo a la Escritura Pública con la siguiente estructura orgánica:

Procesos Gobernantes:	Junta General de Accionistas
	Presidente de la Empresa
	Gerente de la Empresa

Procesos Habilitantes de Apoyo: Administración: Jefes de agencias, contadora, administradora, asistente administrativo, talleres y mantenimiento y personal de limpieza.

Comercialización: Recibidor de Vehículos, Vendedores y Jefe de Cobranzas.

Logística: Importadora Tomebamba.

ESTRUCTURA CORPORATIVA

La Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., tiene tres agencias regionales con una red completa de productos y servicios en las ciudades de Cuenca, Macas y Zamora con concesionarios ubicados en forma estratégica, la matriz se encuentra en la ciudad de Cuenca que es el centro de control de toda la organización.

La empresa está dirigida por la Junta General de Accionistas y el Presidente Ejecutivo con el apoyo de los departamentos de Administración, Comercialización y Logística, debajo de estas líneas de mandos se encuentran las dos sucursales que conforman la empresa.

El departamento de Administración

Se encuentra conformado por el Gerente, Jefes de Agencias, Contadora, Administradora, Asistente Administrativo, Talleres y Mantenimiento y, Personal de Limpieza.

El departamento de Comercialización

Está conformado por Recibidor de Vehículos, Vendedores y Jefe de Cobranzas.

El departamento de Logística

Importadora Tomebamba es la encargada de movilizar los productos a los puntos de ventas a nivel nacional, controlar el stock en las sucursales y en las almaceneras, se define oficialmente a la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de

materias primas, productos en fabricación y terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente.

Sencillamente es la ciencia y el arte de que la mercadería adecuada llegue al lugar adecuado en la cantidad adecuada y en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente.

ANÁLISIS DEL FODA

Para llevar a cabo la planificación estratégica, se realizó el análisis FODA, obteniendo los siguientes resultados:

Fortalezas:

- Conocimiento del mercado y del negocio
- Cartera de Productos con un alto grado de fiabilidad
- Reconocimiento de las marcas en el mercado
- Agilidad de reacción en búsqueda de productos nuevos o urgentes
- Compra de productos con un precio competitivo
- Altos niveles de garantías y servicio de los productos
- Departamento técnico con prestigio

Debilidades

- Estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado
- Mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños
- Vendedores con capacidades limitadas
- Mucho inventario con baja rotación
- Proveedores muy lejanos
- Alto nivel de inventarios
- Falta de agilidad y demoras en proveeduría.

Oportunidades

- Reposicionamiento del mercado, objetivo de ventas de la empresa
- Salir del mercado muy pequeño
- Abastecer mercado pequeño por medio de sub distribuidores

- Búsqueda de productos de mejor calidad
- Acceso a proveedores innovadores
- Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables
- Productos con características únicas y de alta calidad que son requeridas por el mercado.

Amenazas

- Proteccionismo en artículos tecnológicos
- Competencia formal con buena reserva financiera
- Mercado acostumbrado a políticas de precio bajo
- Mercado acostumbrado a productos de contrabando
- Mercado pequeño, mal pagador y con demasiado crédito
- Proteccionismo en artículos tecnológicos.

INFORMACIÓN FINANCIERA

AUTOCABADEL ECUADOR CÍA. LTDA		
Estado de Situación Financiera		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
Denominación	Valor	
ACTIVOS		2.019.633,97
CORRIENTES	2.005.342,44	99,29%
Disponibilidades	50.006,48	2,49%
Caja	2.251,30	
Bancos Comerciales Moneda Nacional	47.755,18	
Cuentas por cobrar	1.709.716,05	84,65%
Cuentas por cobrar clientes	407.123,50	
Documentos por cobrar clientes	1.302.592,55	76,19%
Otras Cuentas por cobrar	30.586,40	1,51%
Cuentas por cobrar impuestos (IVA)	7.108,13	
Cuentas por cobrar impuestos (RENTA)	23.478,27	
Inventarios	215.033,51	10,65%
Inventario de productos terminados	96.558,28	
Mercaderías Almacén	118.475,23	
NO CORRIENTE	14.291,53	0,71%
Maquinaria, equipo e instalaciones	16.089,29	
Equipo de Computación y software	2.600,39	
(-) Depreciación Acumulada	4.398,15	
	-	
PASIVOS		2.017.474,87
	-	
CORRIENTES	1.042.719,89	51,68%
Cuentas por pagar	14.437,21	0,72%
Otras Cuentas por pagar	14.437,21	
Impuesto a la Renta del ejercicio	9.483,58	
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio	961,76	
Provisiones por pagar	3.991,87	
Empréstitos	1.028.282,68	50,97%
Créditos Internos	76.294,92	
Créditos Financieros	951.987,76	92,58%

A LARGO PLAZO	974.754,98	48,32%
Cuentas por pagar	2.546,67	
Otras Cuentas por pagar	2.546,67	
Provisiones para jubilación patronal	2.092,63	
Provisiones para desahucio	454,04	
Empréstitos	972.208,31	48,19%
Créditos Internos	972.208,31	
PATRIMONIO	2.159,10	
Capital	3.000,00	
Capital suscrito	3.000,00	
Capital acumulado	-6.114,69	
Reserva Legal	460,75	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	5.408,31	
(-) Pérdida acumulada de ejercicio anteriores	11.983,75	
Resultado del Ejercicio Vigente	5.273,79	
Utilidad del ejercicio	5.273,79	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.159,10	
	Elaborado por: C.I.B.P.	
	Revisado por: A.P.R.	

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA LTDA	
Estado de Resultados	
Ejercicio Económico 2012	
Denominación	Cantidad
INGRESOS	2.410.358,87
Ventas locales netas	2.409.075,70
Otras Ventas locales netas	1.283,17
(-) COSTOS Y GASTOS	2.404.123,32
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	2.262.719,73
Inventario Inicial de bienes no producidos	156.944,69
Compras locales netas	2.320.808,55
Inventario Final de bienes no producidos	215.033,51
(-) GASTOS OPERACIONALES	141.403,59
Sueldos y Salarios	81.844,83
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	10.382,69
Aportes a la Seguridad Social, incluye fondos de reserva	14.366,45
Honorarios Profesionales y dietas	1.915,67
Mantenimiento y Reparaciones	4.683,24
Combustibles	2.263,13
Suministros y Materiales	1.017,13
Transporte	3.370,48
Provisiones para jubilación patronal	2.092,63
Provisiones para desahucio	454,04
Seguros y reaseguros	1.145,69
Impuestos, Contribuciones y otros	1.505,67
Depreciación de propiedades, planta y equipo	2.370,72
Pago por otros servicios	13.074,05
Pago por otros bienes	917,17
RESULTADO DEL EJERCICIO	6.235,55
(-) Participación a Empleados por Pagar (15%)	961,76
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	5.273,79
	Elaborado por: C.I.B.P.
	Revisado por: A.P.R.

PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN

Oficio No. 003-AG-CFBP-2014
Cuenca, 30 de Octubre de 2014

Asunto: Notificación Inicio de examen de auditoría

Señor
Carlos Fernando Balseca Toapanta
GERENTE AUTOCABA CÍA. LTDA.
Ciudad.-

De mi consideración:

De acuerdo a su autorización según oficio N° 0100-AG-CFBP-2014 del 27/10/2014, notifico a usted que el suscrito se encuentra realizando una Auditoría de gestión del año 2012.

Objetivos de la auditoría:

- Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría de gestión orientados a los aspectos de control interno, y la gestión de la administración de la empresa AUTOCABA CÍA. LTDA., año 2012.
- Opinar sobre el sistema del control interno inherente a la gestión en términos de eficiencia y eficacia.
- Emitir el informe de la auditoría de gestión y las recomendaciones respectivas.

La presente auditoría de gestión a la empresa AUTOCABA CÍA. LTDA., año 2012; se lo realiza con fines pedagógicos como parte del proceso de graduación de la licenciatura de Contabilidad y Auditoría CPA, por tanto, los resultados serán únicamente para uso académico.

Atentamente,

Carlos Iván Balseca Pacheco
AUDITOR

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PERÍODO CORRESPONDIENTE DEL 1 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012, UBICADO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, CANTÓN MORONA PARROQUIA MACAS”

1. ANTECEDENTES

Considerando que la empresa AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA., es una empresa comercial privada dedicada a la importación, exportación, compra venta, distribución, comercialización y distribución de accesorios, lujos y repuestos automotrices, su éxito depende de la organización y controles internos y en gran medida de la satisfacción de los clientes por la calidad del servicio recibido., es por eso la importancia de evaluar la gestión realizada por la administración del período 2012.

2. MOTIVO DE LA AUDITORIA

Como respuesta a los riesgos que se presenta en los procesos, actividades desarrolladas por la empresa AUTOCABA, se hace necesaria una evaluación a la gestión en términos de eficiencia y eficacia, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

- Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría de gestión orientados a los aspectos de control interno, y la gestión de la administración de la empresa AUTOCABA CÍA. LTDA., año 2012.
- Opinar sobre el sistema del control interno inherente a la gestión en términos de eficiencia y eficacia.
- Emitir el informe de la auditoría de gestión y las recomendaciones respectivas.

4. ALCANCE DE LA AUDITORIA

Comprenderá la auditoría de gestión de la empresa AUTOCABA Cía. Ltda., por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, a los siguientes aspectos:

- Control interno: evalúa el funcionamiento de los sistemas de control interno aplicados en la organización.
- Gestión: evalúa la gestión realizada por la administración a través de los indicadores de eficiencia y eficacia.

5. ENFOQUE DE AUDITORIA

Considerando los objetivos y metas de los procesos de la empresa, se definirán las técnicas, procedimientos para la obtención de la información exacta y oportuna para así poder diagnosticar todas las áreas a evaluar, que viabilicen la ejecución de la auditoria.

6. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para la evaluación del sistema del control interno de la empresa AUTOCABA, se aplicara cuestionarios de Control Interno, estos procedimientos permitirán establecer los riesgos de auditoria, nivel de confianza y así determinar que pruebas de auditoria, en el desarrollo de la auditoría de gestión.

7. METODOLOGÍA A UTILIZAR

- La auditoría se desarrollará en base a pruebas selectivas de la información y documentación sustitutoria de las actividades ejecutadas de acuerdo a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los pronunciamientos aplicables en el Ecuador.
- Obtención de evidencias (documentos, registros)
- Evaluación del Control Interno.
- Entrevistas, encuestas

8. PERSONAL ENCARGADO

Auditor Jefe: Dr. Patricio Robalino

Auditor Operativo: Carlos Balseca

9. TIEMPO ESTIMADO

El tiempo programado para su ejecución es de 90 días hábiles contados desde la fecha de aceptación.

10. PRESUPUESTO DE LA AUDITORIA

La Auditoría de gestión a la empresa AUTOCABA se la efectuará en base al presupuesto de USD 350,00 que serán financiados por el autor de la tesis.

11. PRODUCTOS FINALES A PRESENTAR

Al culminar esta Auditoría de gestión se entregara el Informe, con el detalle de los hallazgos que se han encontrado en el transcurso de la ejecución de la auditoría de gestión, se adjuntara también los anexos.

12. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

12.1. Constitución de la empresa AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA LTDA.

La empresa AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA., es una compañía de Responsabilidad Limitada, de nacionalidad ecuatoriana, su escritura de constitución se celebró el 5 de noviembre de 2009 y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. SC.DIC.C.09.667 del 12 de noviembre de 2009 e inscrita con registro No. 686 en el Registro Mercantil, el 16 de noviembre de 2009. Empresa que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador y sus estatutos.

Está conformada por tres socios, los señores: Balseca Toapanta Carlos Fernando, Balseca Pacheco Carlos Iván y Balseca Pacheco Jairo Danilo.

El capital social de la compañía es de 3 000,00 USD (Tres Mil dólares de los Estados Unidos de América), dividido en tres mil participaciones de un dólar cada una.

12.2. Principales disposiciones legales

Las actividades y operaciones de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. Están normadas por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías y su Reglamento
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Estatutos
- Demás normas de derecho privado, vigentes en el territorio Ecuatoriano.

12.3. Estructura organizacional

Para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias institucionales, está integrada por los siguientes niveles:

- A. Junta General de Socios (Nivel Directivo)
- B. Gerente de la Empresa
- C. Presidente de la Empresa
- D. Nivel Operativo

Distribuidos de acuerdo a la Escritura Pública con la siguiente estructura orgánica:

Procesos Gobernantes:

Junta General de Accionistas

Presidente de la Empresa

Gerente de la Empresa

Procesos Habilitantes de Apoyo: Administración: Jefes de agencias, contadora, administradora, asistente administrativo, talleres y mantenimiento y personal de limpieza.

Comercialización: Recibidor de Vehículos, Vendedores y Jefe de Cobranzas.

Logística: Importadora Tomebamba.

12.4. Misión

Vender vehículos a los clientes del sector, utilizando como herramienta fundamental nuestra capacidad de brindar un buen servicio profesional y con empresas y/o personas que compartan nuestra escala de valores de transparencia y trabajo a un precio justo.

12.5. Visión

Ser una Empresa que amplíe sus ventas en el mercado automotriz, que provea una variedad de productos dedicados a dar soluciones a sus clientes utilizando el mejor criterio y profesionalismo de nuestra gente para que, por medio del trabajo positivo generar la superación del personal individual y la máxima rentabilidad para la empresa.

12.6. Políticas y estrategias

Políticas

1. Prescindir de personal que no aporte a la generación de valor a la empresa.
2. Reestructurar cartera de clientes y re posicionar estructura de ventas.
3. Asegurar el cumplimiento del reglamento interno.
4. En acto de desacuerdo el cliente siempre tendrá la razón.
5. Capacitar periódicamente al personal para dar un buen servicio.

Estrategias

Comerciales

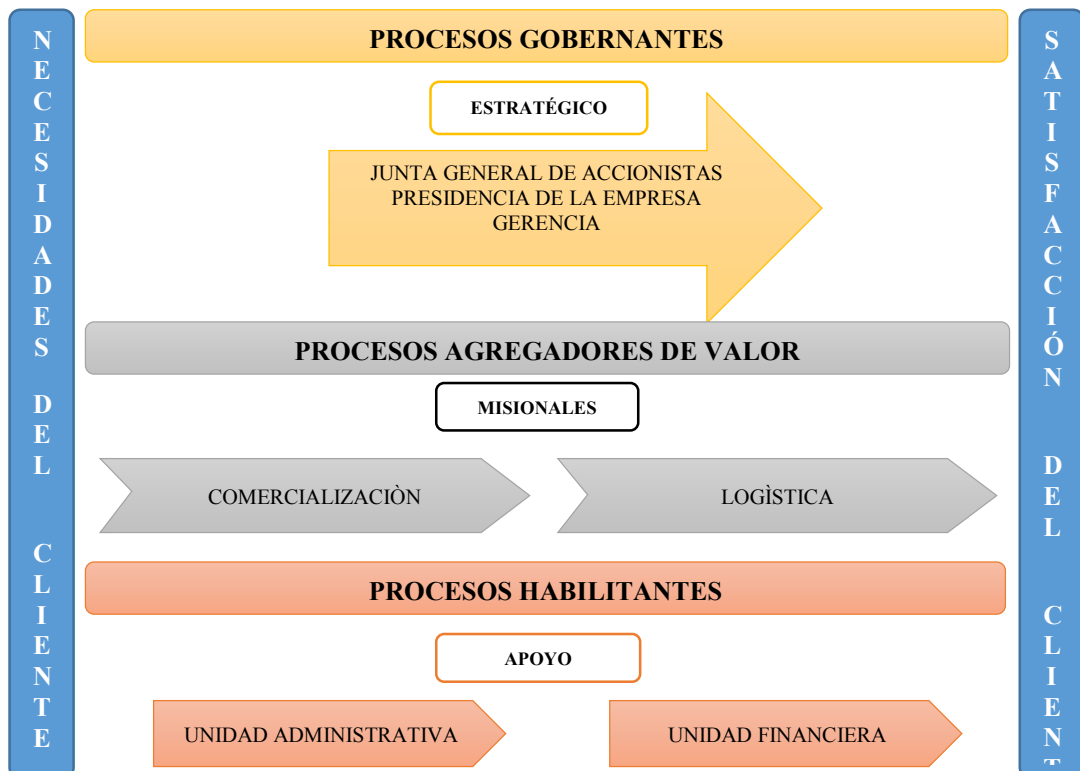
1. Se ampliará el mercado de sub distribuidores para tener una mayor cobertura de clientes.
2. Profesionalización y explotación de mercado de instalaciones.
3. Al especializar y mantener una fuerza de instalaciones podremos facturar y hacer de este servicio un negocio rentable y sustentable independientemente.
4. Ampliación y ordenamiento del departamento técnico.

Financieras

1. Ampliar líneas de crédito para mayor solvencia financiera.
2. Inyección de capital fresco para ampliación de líneas de los productos manejados.

12.7. Cadena de valor

Gráfico No. 13. Cadena de valor



Elaboración: Carlos Balseca
Fuente: AUTOCABA

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

1. Referencia de la planificación preliminar

Esta auditoría se realiza en base a la petición formulada en una reunión mantenida con los miembros de la Junta Directiva Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., y la aceptación expresada en la carta compromiso expresada mediante oficio No. 0100-AG-CFBP-2014 del 27 de Octubre de 2014.

2. Objetivos específicos por área o componente

Los objetivos específicos de la gestión sobre la cual se realizará la auditoría se detallaran en los programas.

3. Enfoque de auditoría

La Auditoría de Gestión a la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., está orientada a determinar el grado de eficacia y efectividad en el cumplimiento de objetivos, actividades y metas, así como evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos, el grado de satisfacción de los servicios que se brinda a los usuarios así como medir la calidad de los servicios, para lo que se han determinado los siguientes componentes a analizarse:

4. Componentes, Subcomponentes y Procesos a ser Auditados

Estructura Empresarial:

Administrativa: Organización de empresa

Financiera: Evaluación de solvencia y liquidez

Satisfacción de los clientes:

Calidad de los productos

Calidad del servicio

5. Descripción de las principales actividades de apoyo

Las actividades de apoyo en Autocaba son las financieras y las administrativas.

6. Evaluación y calificación de riesgos

Es la evaluación de los factores que forman parte del componente para lograr establecer las pruebas pertinentes a ejecutar durante el examen, para lo que aplicará el siguiente cuestionario:

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AÑO 2012

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. AUDITORIA DE GESITÓN CUESTIONARIOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO				
No.	Procedimientos	SI	NO	OBSERVACIONES
A	Enfoque empresarial y Laboral			
1	Posee la empresa una junta directiva independiente de los mandos gerenciales?			
2	La Junta Directiva se esmera en perseguir los objetivos éticos planteados en la visión?			
3	La Junta Directiva se reúne periódicamente y anuncia las medidas a tomar de manera que llegue a todos los empresarios?			
4	Posee la empresa algún otro organismo que regule y controle la ética y moral de los empleados?			
5	Están los empleados contentos con las políticas de retribución de la empresa hacia ellos?			
6	La Junta Directiva, planifica, organiza, controla y cumple las estrategias del negocio?			
7	Ayuda la Gerencia a llevar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos?			
8	Se combina la Gerencia y la Junta Directiva en el control y logro de las estrategias?			
9	Existen métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos?			
10	Si se llegan a cumplir las estrategias y metas, tiene la empresa medios para motivar a sus trabajadores?			
B	Sistema Organizativo			
1	La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?			
2	Se ha diseñado un manual de procedimientos específico para el desarrollo de sus operaciones?			
3	Se elaboran planes operativos anuales con los objetivos básicos a cumplirse en cada período?			
4	Existen procedimientos administrativos y operacionales y éstos están incluidos en los reglamentos específicos y en el manual de procedimientos?			
5	Los empleados tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?			
6	Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?			

C	Sistemas de Control			
1	Existen normas de control dentro de la empresa?			
2	Posee la empresa un departamento de auditoria que sea independiente en sus decisiones?			
3	La Junta Directiva recibe reportes periódicos de los organismos de control de la empresa?			
4	Posee la empresa un organismo que evalúe su desempeño de manera objetiva y neutral?			
5	Se hacen controles periódicos de todas la áreas funcionales de la empresa a fin de solucionar errores?			
6	Los objetivos de cada departamento se comunican a sus empleados de manera debida y explícita?			
7	Los empleados se comprometen a cumplir los objetivos de acuerdo a los procedimientos establecidos?			
8	La empresa se compromete a cumplir los objetivos de acuerdo a los procedimientos establecidos y a seguir altos status de gestión?			
D	Manejo del Personal			
1	Existe en la empresa un departamento destinado al manejo de personal y recursos humanos?			
2	Este departamento agrupa cualidades necesarias para la satisfacción de los empleados?			
3	Se encuentran en la empresa puntos de ayuda e información para los empleados?			
4	Existen políticas claras de méritos o cualidades para el ascenso del personal.			
5	La empresa maneja políticas de subsidio o ayuda económica a los empleados que lo requieran?			
6	Alienta la empresa el crecimiento profesional y académico de los empleados, con base en concursos, actualizaciones, etc.?			
7	El desempeño de cada empleado es evaluado periódicamente y a su vez discutido con él a fin de corregir cualquier error?			
E	Sistema Financiero			
E.1	Caja			
1	Las funciones del cajero se encuentran debidamente definidas y segregadas?			
2	Las funciones del responsable del manejo de caja son independientes de los de preparación y manejo de libros?			
3	Existe un manual de procedimientos que controle el área de caja?			
4	Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?			
5	Los fondos de caja se encuentran bajo la custodia del cajero?			
6	Se realizan cierres de caja al término del día?			
7	Los fondos de caja son depositados oportunamente?			
E.2	Bancos			
1	Se realizan conciliaciones bancarias en forma periódica?			
2	La apertura de las cuentas bancarias es aprobada por la Junta Directiva?			
3	Las firmas de las personas que giran los cheques son debidamente autorizadas?			
4	Las cuentas bancarias se encuentran registradas en cuentas			

	de control?			
5	Existe una persona encargada del manejo de las cuentas bancarias?			
6	Se contrata a una empresa encargada del transporte de valores?			
E.3 Cuentas por cobrar				
1	Existe un manual de procedimientos para el control de las cuentas por cobrar?			
2	Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?			
3	Se realizan catálogos de clientes con sus datos generales?			
4	Existen un plazo determinado para los créditos otorgados?			
5	Se lleva un registro contable por cliente?			
6	Se lleva un registro contable de la provisión de cuentas incobrables?			
E.4 Inventarios				
1	Existe un adecuado control de inventarios?			
2	Existe una sola persona encargada del control de inventarios?			
3	Se realizan constataciones físicas de la mercadería existente?			
4	Se verifica la entrada y salida de mercadería?			
5	Los inventarios son controlados mediante tarjetas kárdex?			
6	Existen políticas definidas acerca de las adquisiciones de mercaderías?			
7	Existe un control permanente de inventarios?			
E.5 Inventarios en Bienes de Larga Duración				
1	Existe una adecuada custodia de los bienes de larga duración?			
2	Existe una segregación de funciones de adquisición y registro de los bienes de larga duración?			
3	Se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total?			
4	La adquisición de los bienes de larga duración es autorizada por el gerente?			
5	Existe un encargado para el control de los bienes de larga duración?			
6	Se han establecido métodos para la depreciación de los bienes de larga duración?			
7	Los bienes de larga duración se encuentra asegurados?			
E.6 Proveedores				
1	Se lleva un expediente de los proveedores?			
2	Se revisan las facturas contra las órdenes de compra?			
3	Existe una persona encargada del manejo de proveedores?			
4	Se lleva un registro contable de las operaciones efectuadas?			
5	Se lleva un archivo de los documentos por pagar?			
6	Los pagos son previamente aprobados por personas autorizadas?			
E.7 Ventas				
1	Las ventas se registran oportunamente?			
2	Existe una persona encargada de custodiar los ingresos?			
3	Las facturas son debidamente sellada y autorizadas?			
4	La persona que realiza el registro de ventas es independiente de la que realiza las ventas			
5	Las notas de crédito son autorizadas por el gerente?			

6	Se realizan ventas al por mayor y menor?			
7	Se emiten comprobantes de venta?			

7. Programas específicos

PROGRAMA DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE PLANIFICACIÓN				
OBJETIVOS				
1. Conocer la empresa en su contexto: creación, base legal, misión, visión, objetivos, estructura organizacional, etc.				
2. Determinar las fortalezas y oportunidades, conocer las debilidades y amenazas a las que se enfrenta en la actividad a la que se dedica.				
3. Conocer y analizar los controles que se aplican en el desarrollo de sus actividades.				
4. Establecer los objetivos y alcance de la auditoria.				
5. Definir el cronograma de actividades a realizarse.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
A	Conocimiento de la empresa y su naturaleza jurídica			
1	Realizar una visita de reconocimiento a la empresa			
2	Programar entrevistas con el Gerente y personal que labora en la empresa para comunicarles sobre la realización de la auditoria y solicitar la colaboración necesaria.			
3	Recopilar información disponible sobre la base legal de su creación, misión, objetivos, estructura organizacional y otros documentos relacionados con su funcionamiento.			
4	Armar el archivo permanente con la información recopilada sobre leyes, reglamentos, decretos, resoluciones de la Junta Directiva, estructura organizacional, instalaciones físicas, detalle de empleados.			
B	Determinación de la auditoria			
5	Indague e identifique las principales operaciones desarrolladas por la empresa, a fin de determinar las áreas de riesgo potencial y comprender los motivos que fundamentan las decisiones gerenciales, considerando aspectos como: - Características específicas de los servicios que brinda. - Principales métodos de operación utilizados para cumplir con los objetivos planteados - Procedimientos y criterios utilizados para la entrega de los servicios.			
6	Identifique las principales políticas y prácticas contables, administrativas y de operación considerando el efecto de las condiciones económicas del sector y los factores económicos específicos que afecten el manejo de las operaciones.			
7	En base a la información recopilada, prepare los programas de trabajo a ser desarrollados en la fase de ejecución de la auditoria.			

8	Realizar el análisis FODA			
9	Solicite los índices finan ciertos, de no existir, prepare relaciones que considere importantes para el desarrollo de la empresa, sus resultados inclúyalos en la determinación de riesgos.			
10	Diseñar y aplicar cuestionarios para determinar el control interno que se aplica en los diferentes procesos que se desarrollan.			
11	Redactar el Memorando de Planificación			

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN				
OBJETIVOS				
1. Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para cada tipo de servicio que ofrece la empresa				
2. Determinar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas.				
3. Establecer el grado de satisfacción de los clientes de Autocaba Cía. Ltda.				
4. Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Aplicar programas de auditoria diseñados para evaluar la organización de la empresa y la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y metas.			
2	Diseñar y aplicar encuestas a los clientes de la empresa para determinar su grado de satisfacción.			
3	Determinar los hallazgos con sus cuatro atributos.			
4	Aplicar Indicadores de gestión.			
5	Elaborar los papeles de trabajo y referenciarlos.			
6	Elaborar las hojas de hallazgos.			

PROGRAMA DE TRABAJO: COMUNICACIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
OBJETIVOS				
1. Dar a conocer los resultados luego de aplicada la auditoria a través del informe de auditoría.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Redactar el informe de auditoría con comentarios, conclusiones y recomendaciones			

2	Dar a conocer el informe de auditoría al gerente y funcionarios de la empresa.		
---	--	--	--

8. Recursos humanos

Está integrado por los señores:

Doctor Alberto Patricio Robalino	Supervisor
Carlos Iván Balseca Pacheco	Operativo

9. Estimación de tiempo

Fecha de inicio:	2014/10/27
Fecha de Término	2015/27/02
Fecha de comunicación de resultados con funcionarios	2015/23/02
Presentación del Informe a la Dirección	2015/27/02

El examen de auditoría de gestión estuvo a cargo de Carlos Iván Balseca Pacheco se realizará en un tiempo estimado de 90 días laborables para su conclusión, distribuidos en las siguientes fases:

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PORCENTAJE	COMUNICACIÓN RESULTADOS	TIEMPO DIAS
Carlos Iván Balseca Pacheco	Fase de Planificación	30%	5%	25
	Fase de Ejecución	50%	10%	45
	Fase de comunicación de resultados	20%	5%	20
	TOTAL	80%	20%	90

FASE I Planificación 25 días laborables

Objetivos y estrategia general de la auditoría, documentación e información necesaria para la planificación y elaboración del archivo permanente; memorando de planificación y programas por cada componente. Del conocimiento, evaluación preliminar y diagnóstico, se presentará el plan de la auditoría con los programas de trabajo por cada componente, documento que está respaldado con los papeles de trabajo respectivos en función del programa de la planificación.

FASE II Ejecución 45 días laborables

Papeles de trabajo y resumen de hallazgos significativos por cada componente.

FASE III Comunicación de Resultados 20 días laborables

Informe de la auditoría de gestión, incluida su revisión, corrección y convocatoria a la lectura que se dejará sentada en el Acta de Conferencia Final de comunicación de resultados.

10. Producto a obtenerse

Como resultado de este examen de auditoría de gestión se presenta el informe con el resumen de responsabilidades. Las novedades detectadas en el proceso de la auditoría fueron comunicadas a la Junta de Accionistas, Gerente General, empleados y trabajadores relacionados.

11. Indicadores.

Para la evaluación financiera de la empresa, se utilizaron los siguientes indicadores que permitieron medir su gestión:

INDICADORES	
Indicadores de Solvencia	Interpretación
Activo Corriente	Mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.
Pasivo Corriente	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	Permite conocer el capital de trabajo con que cuenta un negocio o empresa para seguir con sus operaciones normalmente.
Indicadores de Endeudamiento	Interpretación
Total Pasivos	Señala el margen de seguridad que tienen los acreedores frente al Activo Total.
Total Activos	
Pasivo Total	Señala cuantas veces el Patrimonio está comprometido con el Pasivo Total.
Patrimonio	
Indicadores de Actividad	Interpretación
Ventas	Mide los parámetros de representatividad de las cuentas por cobrar en la situación financiera de la empresa, la cartera, la concentración de riesgo y la suficiencia de la reserva para incobrables.
Cuentas por Cobrar	
Ingresos	Este indicador permite medir el nivel de participación de los activos totales en la generación de Ingresos.
Total de Activos	

INDICADOR: Porcentaje de evaluaciones realizadas al personal

Agregación	Número / Total
Preposición	de
Variable	Evaluaciones
Verbo en Pasado Participio	realizadas al personal / propuestas al personal
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	$\frac{\text{Número de Evaluaciones realizadas al personal en el periodo 2012}}{\text{Total de Evaluaciones propuestas al personal en el periodo 2012}}$

INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores

Agregación	Valor / Total
Preposición	de
Variable	Ventas
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Número de vendedores
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2012}}{\text{Número de personal de ventas en el periodo 2012}}$ $\text{Venta por vendedor / Total de ventas 2012} * 100$

INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas

Agregación	Valor / Total
Preposición	de
Variable	Ventas
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Ventas presupuestadas
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	Valor total de las ventas en el periodo 2012
	----- Presupuesto de ventas en el periodo 2012 *100

**AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AÑO 2012**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	POND	CALIF	
A	Enfoque empresarial y laboral				100	29	
1	Posee la empresa una junta directiva independiente de los mandos gerenciales?		X		10	0	
2	La Junta Directiva se esmera en perseguir los objetivos éticos planteados en la visión?		X		10	0	
3	La Junta Directiva se reúne periódicamente y anuncia las medidas a tomar de manera que llegue a todos los empleados?		X		10	0	
4	Posee la empresa algún otro organismo que regule y controle la ética y moral de los empleados?		X		10	0	
5	Están los empleados contentos con las políticas de retribución de la empresa hacia ellos?	X			10	10	
6	La Junta Directiva, planifica, organiza, controla y cumple las estrategias del negocio?		X		10	5	
7	Ayuda la Gerencia a llevar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos?		X		10	4	
8	Se combina la Gerencia y la Junta Directiva en el control y logro de las estrategias?		X		10	0	
9	Existen métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos?		X		10	0	

10	Si se llegan a cumplir las estrategias y metas, tiene la empresa medios para motivar a sus trabajadores?	X			10	10	
B	Sistema Organizativo				60	20	
1	La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?	X			10	10	
2	Se ha diseñado un manual de procedimientos específico para el desarrollo de sus operaciones?	X			10	10	
3	Se elaboran planes operativos anuales con los objetivos básicos a cumplirse en cada período?		X		10	0	
4	Existen procedimientos administrativos y operacionales y éstos están incluidos en los reglamentos específicos y en el manual de procedimientos?		X		10	0	
5	Los empleados tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?		X		10	0	
6	Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?		X		10	0	
C	Sistemas de Control				80	65	
1	Existen normas de control dentro de la empresa?	X			10	10	
2	Posee la empresa un departamento de auditoria que sea independiente en sus decisiones?	X			10	10	
3	La Junta Directiva recibe reportes periódicos de los organismos de control de la empresa?		X		10	5	
4	Posee la empresa un organismo que evalúe su desempeño de manera objetiva y neutral?	X			10	10	
5	Se hacen controles periódicos de todas la áreas funcionales de la empresa a fin de solucionar errores?		X		10	0	
6	Los objetivos de cada departamento se comunican a sus empleados de manera debida y explícita?	X			10	10	
7	Los empleados se comprometen a cumplir los objetivos de acuerdo a los procedimientos establecidos?	X			10	10	
8	La empresa se compromete a cumplir los objetivos de acuerdo a los procedimientos establecidos y a seguir altos status de gestión?	X			10	10	
D	Manejo del Personal				70	34	
1	Existe en la empresa un departamento destinado al manejo de personal y recursos humanos?		X		10	0	
2	Este departamento agrupa cualidades necesarias para la satisfacción de los empleados?		X		10	0	
3	Se encuentran en la empresa puntos de ayuda e información para los empleados?		X		10	4	
4	Existen políticas claras de méritos o cualidades para el ascenso del personal.		X		10	5	

5	La empresa maneja políticas de subsidio o ayuda económica a los empleados que lo requieran?	X		10	10	
6	Alienta la empresa el crecimiento profesional y académico de los empleados, con base en concursos, actualizaciones, etc.?	X		10	10	
7	El desempeño de cada empleado es evaluado periódicamente y a su vez discutido con él a fin de corregir cualquier error?		X	10	5	
E	Sistema Financiero					
E.1	Caja			70	25	
1	Las funciones del cajero se encuentran debidamente definidas y segregadas?		X	10	5	
2	Las funciones del responsable del manejo de caja son independientes de los de preparación y manejo de libros?		X	10	0	
3	Existe un manual de procedimientos que controle el área de caja?		X	10	0	
4	Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?		X	10	0	
5	Los fondos de caja se encuentran bajo la custodia del cajero?	X		10	10	
6	Se realizan cierres de caja al término del día?		X	10	5	
7	Los fondos de caja son depositados oportunamente?		X	10	5	
E.2	Bancos			60	23	
1	Se realizan conciliaciones bancarias en forma periódica?		X	10	3	
2	La apertura de las cuentas bancarias es aprobada por la Junta Directiva?	X		10	10	
3	Las firmas de las personas que giran los cheques son debidamente autorizadas?	X		10	10	
4	Las cuentas bancarias se encuentran registradas en cuentas de control?		X	10	0	
5	Existe una persona encargada del manejo de las cuentas bancarias?		X	10	0	
6	Se contrata a una empresa encargada del transporte de valores?		X	10	0	
E.3	Cuentas por cobrar			60	35	
1	Existe un manual de procedimientos para el control de las cuentas por cobrar?		X	10	0	
2	Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X		10	10	
3	Se realizan catálogos de clientes con sus datos generales?		X	10	0	
4	Existen un plazo determinado para los créditos otorgados?	X		10	10	
5	Se lleva un registro contable por cliente?	X		10	10	
6	Se lleva un registro contable de la provisión de cuentas incobrables?		X	10	5	
E.4	Inventarios			70	36	
1	Existe un adecuado control de inventarios?		X	10	0	
2	Existe una sola persona encargada del control de inventarios?	X		10	10	

PE – 13/16

3	Se realizan constataciones físicas de la mercadería existente?	X		10	10	
4	Se verifica la entrada y salida de mercadería?		X	10	6	
5	Los inventarios son controlados mediante tarjetas kárdex?		X	10	0	
6	Existen políticas definidas acerca de las adquisiciones de mercaderías?		X	10	4	
7	Existe un control permanente de inventarios?		X	10	6	
E.5	Inventarios en Bienes de Larga Duración			70	38	
1	Existe una adecuada custodia de los bienes de larga duración?		X	10	6	
2	Existe una segregación de funciones de adquisición y registro de los bienes de larga duración?		X	10	4	
3	Se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total?	X		10	10	
4	La adquisición de los bienes de larga duración es autorizada por el gerente?	X		10	10	
5	Existe un encargado para el control de los bienes de larga duración?		X	10	0	
6	Se han establecido métodos para la depreciación de los bienes de larga duración?		X	10	4	
7	Los bienes de larga duración se encuentra asegurados?		X	10	4	

E.6	Proveedores			60	50	
1	Se lleva un expediente de los proveedores?	X		10	10	
2	Se revisan las facturas contra las órdenes de compra?	X		10	10	
3	Existe una persona encargada del manejo de proveedores?		X	10	0	
4	Se lleva un registro contable de las operaciones efectuadas?	X		10	10	
5	Se lleva un archivo de los documentos por pagar?	X		10	10	
6	Los pagos son previamente aprobados por personas autorizadas?	X		10	10	
E.7	Ventas			70	60	
1	Las ventas se registran oportunamente?	X		10	10	
2	Existe una persona encargada de custodiar los ingresos?	X		10	10	
3	Las facturas son debidamente sellada y autorizadas?	X		10	10	
4	La persona que realiza el registro de ventas es independiente de la que realiza las ventas?		X	10	0	
5	Las notas de crédito son autorizadas por el gerente?	X		10	10	
6	Se realizan ventas al por mayor y menor?	X		10	10	
7	Se emiten comprobantes de venta?	X		10	10	
TOTAL				770	415	

12. Resultados de la evaluación de control interno

▪ VALORACIÓN:

COMPONENTES EVALUADOS	CALIFICACIÓN TOTAL	PONDERACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA NC= (CT/PT) * 100	NIVEL DE RIESGO NR= 100% - NC
Enfoque empresarial y laboral	29	100	29%	71,00%
Sistema Organizativo	20	60	33,33%	66,67%
Sistemas de Control	65	80	81,25%	18,75%
Manejo del Personal	34	70	48,57%	51,43%
Caja	25	70	35,71%	64,29%
Bancos	23	60	38,33%	61,67%
Cuentas por cobrar	35	60	58,33%	41,67%
Inventarios	36	70	51,43%	48,57%
Inventarios en Bienes de Larga Duración	38	70	54,29%	45,71%
Proveedores	50	60	83,33%	16,67%
Ventas	60	70	85,71%	14,29%
Total Control Interno	415	770	53,90%	46,10%

Calificación Total: 415

Ponderación Total: 770

NC= (CT/PT) * 100

NR= 100% - NC

NC= (415/770)*100

NR= 100% - 53,90%

NC= **53,90%**

NR= **46,10%**

▪ ESTABLECIMIENTO DE NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

▪ CONCLUSIÓN PRELIMINAR:

En conclusión el nivel de confianza es MODERADO con el 53,90% mientras que el nivel de riesgo también es MODERADO con el 46,10%, según la base de la evaluación de control interno realizado a la gestión de la empresa, de lo que se pudo determinar en base a los objetivos siguientes:

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., en el Período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, ubicada en la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona, Parroquia Macas, para la toma de decisiones oportunas a fin de mejorar su rendimiento administrativo y financiero.

Objetivos Específicos por cada componente

Los objetivos específicos determinados por componentes, constan en los programas de trabajo que se adjuntan a la Planificación.

Resumen del resultado de la evaluación del control interno:

Se presentó en la carta de control interno y contiene los siguientes resultados:

- Deficiente estructura organizativa de la compañía
- No cuenta con políticas, manuales e instructivos internos para el cumplimiento de sus objetivos y definición de actividades.
- Falta de coordinación entre la Gerencia y la Junta Directiva para el logro de las metas y objetivos de la empresa
- No existen métodos para supervisar el cumplimiento de los objetivos
- Falta de controles periódicos de las diferentes áreas a fin de solucionar errores
- Falta de control eficaz en el manejo del efectivo
- No se lleva un registro contable de la provisión de cuentas incobrables
- Falta de capacitación al personal

Sistemas de Información computarizado

Sistema contable:

El departamento de contabilidad está integrado por el contador que labora en la matriz de Cuenca y un auxiliar contable de la ciudad de Macas, este departamento es el centro de la empresa donde se clasifican, se registran e interpreta toda la información financiera generada. Su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros del área, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, asesoría y análisis a la Dirección sobre las políticas financieras y de gastos, asesoría a los departamentos en su manejo administrativo de tal modo que se logre una ejecución ágil y eficiente de las actividades. El departamento labora bajo la filosofía de ser facilitador y amigable ya que proporciona información financiera que sirve de apoyo para la toma de decisiones. El registro de las transacciones se las realiza a través de un sistema contable computarizado denominado ISHIYDA, el mismo que se basa en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC's, disposiciones establecidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento de aplicación, normas y prácticas contables establecidas o autorizadas por la Superintendencia de Compañías; dispone de los siguientes módulos:

- Control: ingreso de usuarios, asignación de seguridades (3 niveles) y manejo de accesos, menús, ingreso, modificación y eliminación.
- Contabilidad: registro de transacciones, reportes, balances
- Inventarios: kardex, existencias
- Proveedores: cuentas por cobrar, cuentas por pagar
- Comercialización: facturación, recibos de caja, notas de débito y crédito de clientes

Reportes que generan y provee el sistema:

- Balance General,
- Estado de Pérdidas y ganancias

Seguridades del sistema

Para el acceso al Sistema Contable ISHIYDA, los usuarios de cada uno de los módulos disponen de claves de acceso, cuyo manejo es de responsabilidad del Contadora y de la Asistente Contable. Se garantiza la seguridad de la información por medio de respaldos diarios y anuales a través de un servidor.

Trabajo a realizar por el equipo de auditoría en la Fase de Ejecución

- Revisión de la información seleccionada en la fase de planificación que tenga relación con los componentes determinados.
- Recopilación de información adicional para ejecutar los procedimientos consignados en los programas de trabajo para cada uno de los componentes.
- Elaboración de las hojas de hallazgos con las correspondientes conclusiones y las recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y procesos desarrollados.
- Socializar los hallazgos con los funcionarios de la empresa involucrados en las operaciones y procesos, para obtener su criterio y consensuar las recomendaciones.

Firmas de Responsabilidad de la Planificación.

Macas, 28 de Noviembre de 2014.

Doctor Alberto Patricio Robalino.
SUPERVISOR JEFE DE EQUIPO

Señor Carlos Iván Balseca Pacheco
AUDITOR



ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE - EJECUCIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
AUDITORIA DE GESITÓN
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN
OBJETIVOS
1. Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para cada tipo de servicio que ofrece la empresa 2. Determinar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas. 3. Establecer el grado de satisfacción de los clientes de Autocaba Cía. Ltda. 4. Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa.

No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Aplicar programas de auditoria diseñados para evaluar la organización de la empresa y la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y metas.	CIBP	15/09/2014 17/09/2014	AC-PA-OE-1/1
2	Diseñar y aplicar encuestas a los clientes de la empresa para determinar su grado de satisfacción.	CIBP		
3	Determinar los hallazgos con sus cuatro atributos.	CIBP	15/01/2015	
4	Aplicar Indicadores de gestión.	CIBP	06/11/2014	AC-EE-IG – 1/2
5	Elaborar los papeles de trabajo y referenciarlos.	CIBP		
6	Elaborar las hojas de hallazgos.			

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN				
COMPONENTE: Estructura empresarial				
SUBCOMPONENTE: Administrativo: Organización de la empresa				
OBJETIVOS				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa. 2. Emitir conclusiones y elaborar recomendaciones sobre posibles irregularidades para consolidar su estructura organizacional. 				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Aplicación de una entrevista al Gerente de la empresa.	CIBP	15/09/2014	AC-EG – 1/2
2	Aplicación de una encuesta a un total de 10	CIBP	17/09/2014	AC-EF – 1/9

funcionarios que laboran en Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., repartidos 5 en Cuenca, 3 en Macas y 2 en Zamora.			
--	--	--	--

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA AUTOCABA
DEL ECUADOR CÍA. LTDA.**

1. ¿Considera usted que la gerencia dirige a la compañía de manera eficiente a fin de que se cumplan las metas y objetivos?

La gerencia se ha esmerado en cumplir con los objetivos para los que fue creada, como son brindar servicio de calidad a los clientes para aumentar el volumen de las ventas y mejorar la rentabilidad de esta empresa, sin embargo considero que se está fallando en algunos aspectos, por eso se hace necesario la auditoría de gestión para determinar en qué aspectos se deben mejorar.

2. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional adecuada de acuerdo a su tamaño y las actividades de sus operaciones?

El organigrama que existe es básico, no tiene bien delimitadas las funciones de los empleados, además existe personal que realiza más de una función.

3. ¿Existe un manual de procedimientos que incluya políticas y reglamentos específicos de la empresa y describa los procedimientos administrativos y operativos?

La empresa cuenta con políticas pero no existe un manual que describa los procesos.

4. ¿Se elabora un plan estratégico en base a las oportunidades y amenazas que permitan a futuro situar a la empresa en una posición competitiva?

La Junta Directiva se reúne y determina las acciones a realizarse en cada año como consta en las respectivas actas.

5. ¿Existen normas de control dentro de la empresa?

Sí existe un reglamento interno.

6. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada empleado?

No se ha realizado una evaluación a los empleados.

ANÁLISIS DE RIESGOS:

7. ¿Se analiza cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia?

Cuando se reúne la Junta Directiva si se trata de ese tema.

8. ¿Se controla la actividad y los resultados de las sucursales?

Sí se analiza para ver si es rentable que se mantengan o si deben cerrarse.

9. ¿Se analiza el riesgo de crédito?

En el caso de venta de vehículos a crédito se opera con CREDI VEHÍCULOS del banco del Austro.

10. ¿Existe algún plan de contingencia contra accidentes laborales?

No existe.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Luego de realizada la entrevista con el Gerente General de la Empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., se ha podido determinar los siguientes resultados:

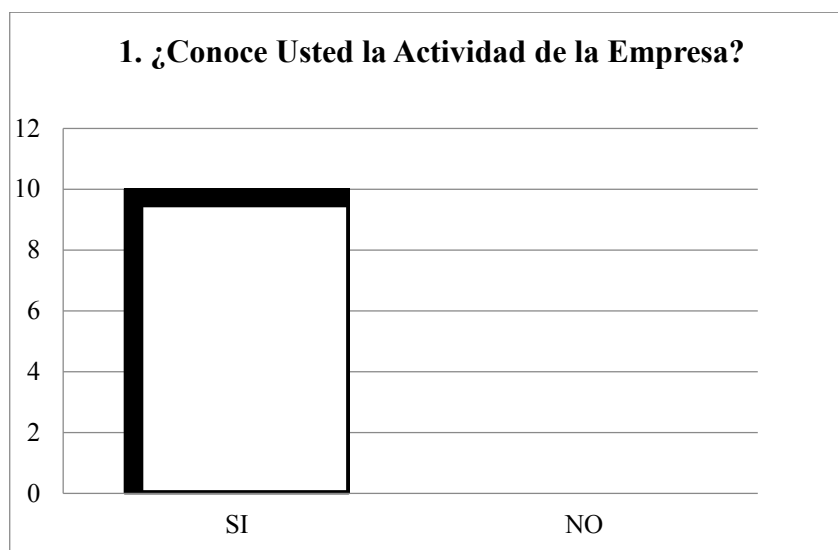
1. No se ha elaborado un plan estratégico que permita prever el entorno futuro de la empresa limitando la toma de decisiones oportunas para aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos que puedan presentarse.
2. El organigrama de la empresa es básico, no está establecido de acuerdo a la estructura y funcionamiento de la compañía.
3. Las actividades se desarrollan de manera correcta pero no se cuenta con un manual específico que defina claramente las funciones, actividades y responsabilidades en los procesos que se efectúan en la empresa lo que disminuye la eficiencia en el desempeño de los empleados.

**ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS DE AUTOCABA DEL
ECUADOR CÍA. LTDA.**

1. ¿Conoce usted la actividad de la empresa?

Tabla No. 9. Conocimiento de la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 14. Conocimiento de la empresa

De acuerdo con el resultado de la pregunta N° 1 de la encuesta, se puede determinar que la totalidad de los empleados conocen la actividad a la que se dedica la empresa que es la importación, exportación, compra venta, distribución, comercialización y distribución de accesorios, lujos y repuestos automotrices.

2. ¿Conoce la estructura Organizacional de la empresa?

Tabla No. 10. Estructura organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 15. Estructura organizacional



El resultado de la pregunta N° 2, demuestra en cambio que el 60 % de empleados no conoce la estructura Organizacional de la empresa generando la necesidad urgente que se socialice el organigrama estructural con todos los funcionarios.

3. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico que incluya misión, visión y objetivos?

Tabla No. 11. Plan estratégico

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	1	10%
NO SE	6	60%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 16. Plan estratégico

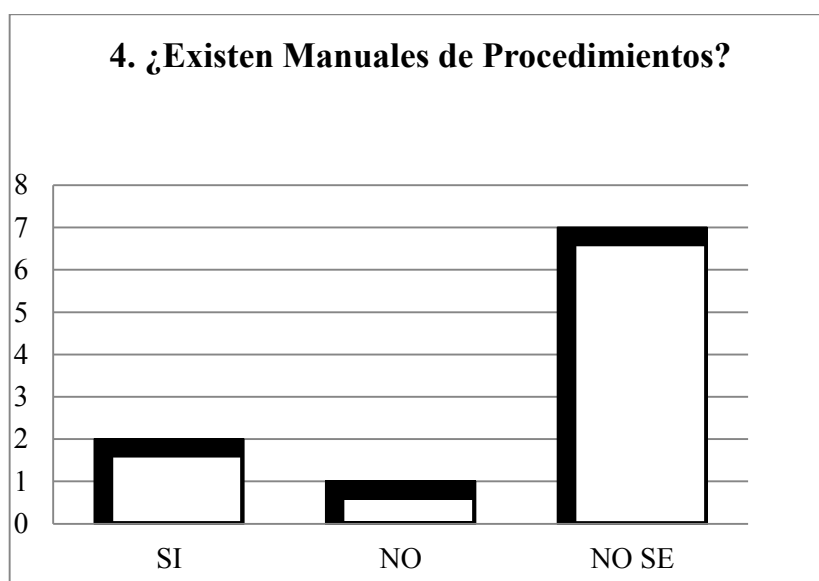


La respuesta de la pregunta N° 3, de igual manera demuestra que los empleados desconocen de la existencia de un Plan estratégico a seguir para evitar riesgos y que incluya la misión, visión, objetivos y metas.

4. ¿Existen Manuales de Procedimientos?

Tabla No. 12. Manuales de procedimientos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	1	10%
NO SE	7	70%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 17. Manuales de procedimientos

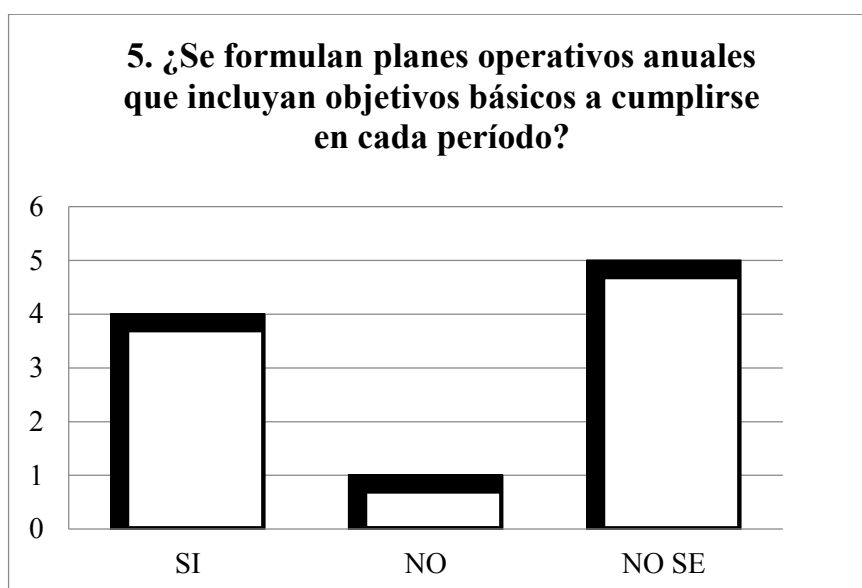
Con relación a la existencia de Manuales de Procedimientos, el 70 % de los funcionarios desconocen de su existencia lo que determina que existe muy poca comunicación entre la dirigencia y sus empleados.

5. ¿Se formulan Planes Operativos Anuales que incluyan objetivos básicos a cumplirse en cada período?

Tabla No. 13. Planes operativos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	1	10%
NO SE	5	50%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 18. Planes operativos



Igualmente, las respuestas a la pregunta N° 5 determina un desconocimiento por parte de los empleados y trabajadores de la empresa de los planes operativos, se limitan a cumplir sus funciones sin embargo no tienen claras las acciones que deben seguirse para alcanzar los objetivos establecidos en un período determinado.

6. ¿Considera que se están cumpliendo con los objetivos institucionales?

Tabla No. 14. Objetivos institucionales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 19. Objetivos institucionales



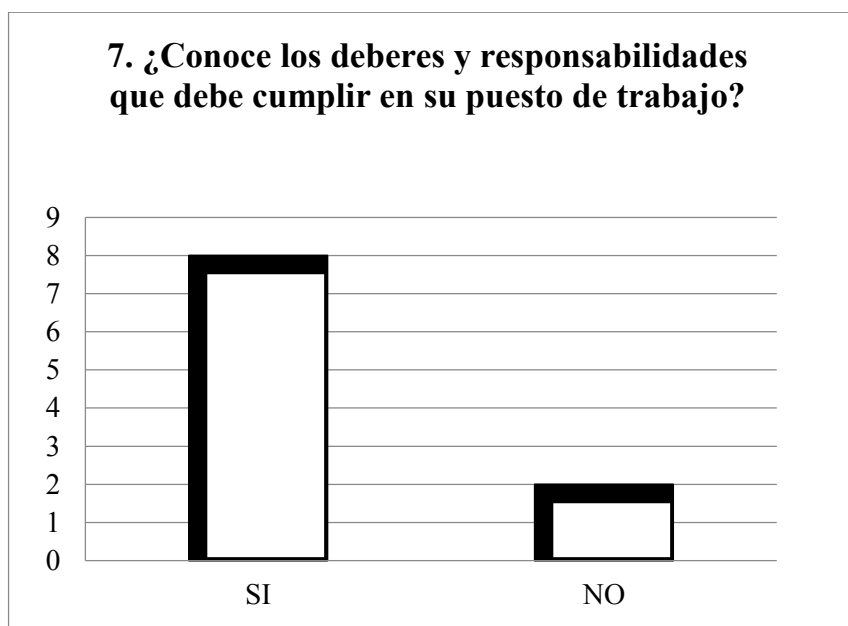
Las respuestas a la pregunta N° 5 determinaron un desconocimiento por parte de los empleados y trabajadores de la empresa de los planes operativos, por tanto al consultar sobre si se están cumpliendo con dichos objetivos la respuesta es del 80% que no se están cumpliendo.

7. ¿Conoce los deberes y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla No. 15. Deberes y responsabilidades

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014		

Gráfico No. 20. Deberes y responsabilidades



La respuesta a esta pregunta determina que el 80% de empleados conoce los deberes que debe cumplir en su puesto de trabajo, fortaleza que debe ser aprovechado por la alta dirección para el cumplimiento de las metas establecidas.

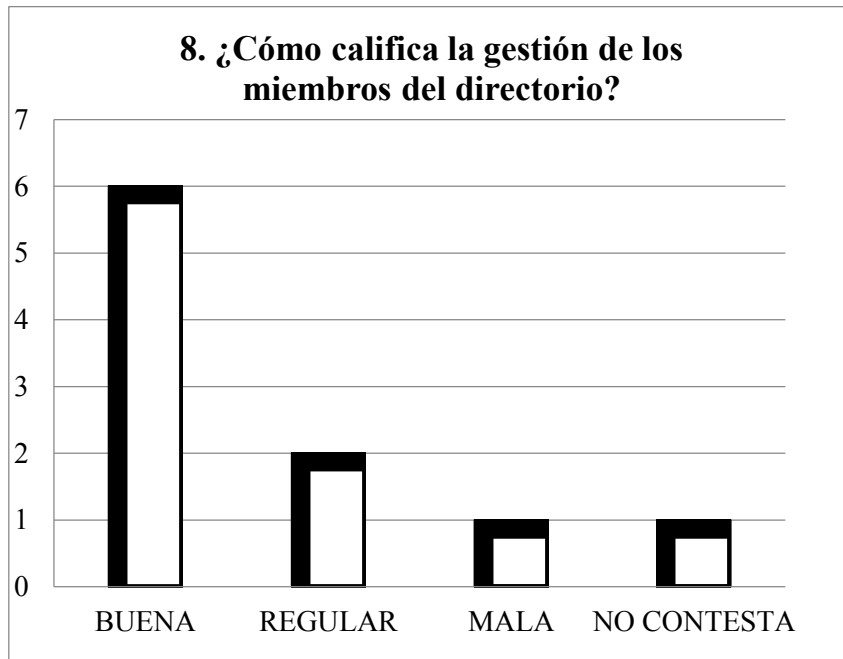
8. ¿Cómo califica la gestión de los miembros del directorio?

Tabla No. 16. Gestión de los miembros del directorio

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	6	60%
MALA	2	20%
REGULAR	1	10%
NO CONTESTA	1	10%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Encuesta realizada en Autocaba del Ecuador, Diciembre 2014

Gráfico No. 21. Gestión de los miembros del directorio



Según la apreciación de los encuestados, la gestión de los miembros del directorio es buena para el 60 %, el 20 % opina que es regular, el 1 % la califica de mala e igualmente el 1 % se limita a contestar.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Como consecuencia de la aplicación de la auditoría de gestión y tomando en consideración la importancia que tiene para cualquier empresa su crecimiento sostenido y sustentable, luego de la aplicación de un cuestionario a los funcionarios que laboran en Autocaba del Ecuador, se han establecido ciertos limitantes que obstaculizan su desarrollo, siendo éstos:

Organización

Se reconoce la necesidad urgente de que todos los integrantes de la empresa conozcan perfectamente la misión, visión, objetivos y metas, a la vez que se definan de manera conjunta las políticas y procedimientos a seguir a fin de tener un horizonte común.

Es recomendable que el nivel directivo ejerza un liderazgo auténtico, en el que retome la responsabilidad de la ejecución de las actividades y logre la motivación de todos los niveles jerárquicos.

Para ello, es imprescindible fortalecer la comunicación, coordinación y el trabajo en equipo.

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN				
COMPONENTE: Estructura empresarial				
SUBCOMPONENTE: Planificación estratégica				
OBJETIVOS				
1. Elaborar un diagnóstico de la planificación estratégica de la empresa.				
2. Emitir conclusiones y elaborar recomendaciones sobre posibles irregularidades para consolidar su estructura organizacional.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T

1	Realice la matriz de correlación FO	CIBP	15/09/2014	AC-PE-MCFO – 1/1
			18/09/2014	AC-PE-MCDA – 1/1
3	Realice la matriz del FODA priorizado	CIBP	18/09/2014	AC-PE-MP – 1/1
4	Realice el perfil estratégico interno	CIBP	19/09/2014	AC-PE-PEI – 1/1
5	Realice el perfil estratégico externo	CIBP	20/09/2014	AC-PE-PEE – 1/1
6	Elabore la matriz FODA priorizada	CIBP	20/09/2014	AC-PE-NAF – 1/1
7	Analice la misión	CIBP	21/09/2014	AC-PE-EM – 1/2
8	Analice la visión	CIBP	21/09/2014	AC-PE-EV – 1/2

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

MATRIZ DE CORRELACIÓN FO

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	
		Reposicionamiento del mercado, objetivo de ventas de la empresa	Salir del mercado muy pequeño	Abastecer mercado pequeño por medio de sub distribuidores	Búsqueda de productos de mejor calidad	Acceso a proveedores innovadores	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables	Productos con características únicas y de alta calidad que son requeridas por el mercado.		
F1	Conocimiento del mercado y del negocio	4	4	5	5	5	4	5	32	15%
F2	Cartera de Productos con un alto grado de fiabilidad	5	5	5	4	4	5	5	33	16%
F3	Personal de ventas con experiencia	5	4	3	4	4	5	3	28	14%
F4	Agilidad de reacción en búsqueda de productos nuevos o urgentes	4	4	3	5	5	4	4	29	14%
F5	Compra de productos con un precio competitivo	5	5	4	5	4	4	4	31	15%
F6	Altos niveles de garantías y servicio de los productos	4	4	4	4	5	5	4	30	14%
F7	Departamento técnico con prestigio	3	3	3	4	4	4	3	24	12%
TOTAL		30	29	27	31	31	31	28	207	100%
		14%	14%	13%	15%	15%	15%	14%	100%	

Análisis: AUTOCABA posee una gran fortaleza es que el conocimiento del mercado, productos, garantías, un departamento técnico con prestigio, así como personal de ventas con experiencia, lo que le permitirá hacer uso eficiente de sus oportunidades como son reposicionamiento del mercado, abastecimiento por subdistribuidores, acceso a proveedores innovadores, reestructuración de ventas a clientes más grandes y fiables, mejora de productos en cuanto a calidad. Todas las fortalezas poseen una relación directa con sus oportunidades.

Realizado por: **CB**

Revisado por: **P.R.**

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

MATRIZ DE CORRELACIÓN DA

		A1	A2	A3	A4	A5	A6			
		Proteccionismo en artículos tecnológicos	Competencia formal con buena reserva financiera	Mercado acostumbrado a políticas de precio bajo	Mercado acostumbrado a productos de contrabando	Mercado pequeño, mal pagador y con demasiado crédito	Incremento de impuestos para el caso de vehículos importados	TOTAL		
DEBILIDAD	AMENAZA									
	D1	Estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado	1	4	5	4	4	5	23	20%
	D2	Mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños	1	4	5	2	5	2	19	17%
	D3	Vendedores con capacidades limitadas	1	5	5	4	5	4	24	21%
	D4	Mucho inventario con baja rotación	3	3	4	2	2	4	18	16%
	D5	Falta de agilidad y demoras en proveeduría.	3	3	3	1	2	4	16	14%
	D6	Alto nivel de inventarios	2	3	2	1	2	3	13	12%
TOTAL		11	22	24	14	20	22	113	100%	
		10%	19%	21%	12%	18%	19%	100%		

Análisis: AUTOCABA al no tener una estructura de ventas acorde a las nuevas condiciones de mercado, dirigirse a clientes pequeños, tener vendedores con capacidades limitadas, mucha existencia y poca rotación, demora en la proveeduría, todas éstas debilidades se potencializan con las amenazas existentes como la competencia, clientes acostumbrados a bajos precios y productos de contrabando, así como mal pagadores y excesivo crédito, y a estos sumado las políticas económicas del país como los impuestos y salvaguardias. El proteccionismo en artículos tecnológicos no es una amenaza que sea considerablemente afectada por las debilidades presentadas.

Realizado por: CB

Revisado por: P.R.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PRIORIDADES

CÓDIGO	VARIABLES
<u>FORTALEZAS</u>	
F2	Cartera de Productos con un alto grado de fiabilidad
F1	Conocimiento del mercado y del negocio
F5	Compra de productos con un precio competitivo
<u>DEBILIDADES</u>	
D3	Vendedores con capacidades limitadas
D1	Estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado
D2	Mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños
<u>OPORTUNIDADES</u>	
O4	Búsqueda de productos de mejor calidad
O5	Acceso a proveedores innovadores
O6	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables
<u>AMENAZAS</u>	
A3	Mercado acostumbrado a políticas de precio bajo
A2	Competencia formal con buena reserva financiera
A6	Incremento de impuestos para el caso de vehículos importados

Realizado por: **CB**Revisado por: **P.R.**

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D3	Vendedores con capacidades limitadas	●				
D1	Estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado		●			
D2	Mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños		●			
F2	Cartera de Productos con un alto grado de fiabilidad				●	
F1	Conocimiento del mercado y del negocio				●	
F5	Compra de productos con un precio competitivo					●
TOTAL		1	2	0	2	1
PORCENTAJE		17%	33%	0%	33%	17%

Análisis: AUTOCABA del Ecuador Cía. Ltda., posee una gran debilidad que es los vendedores con capacidades limitadas y dos debilidades que son la estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado y mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños. Entre sus fortalezas, su gran fortaleza es la compra de productos con precios competitivos y sus fortalezas son que cuentan con la cartera de productos con un alto grado de fiabilidad, y conocimiento del mercado y del negocio; dichas fortalezas permitirán contrarrestar sus debilidades.

Realizado por: CB
Revisado por: P.R.

**AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A3	Mercado acostumbrado a políticas de precio bajo		●			
A2	Competencia formal con buena reserva financiera	●				
A6	Incremento de impuestos para el caso de vehículos importados		●			
O4	Búsqueda de productos de mejor calidad				●	
O5	Acceso a proveedores innovadores				●	
O6	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables				●	
TOTAL		1	2	0	3	0
PORCENTAJE		17%	33%	0%	50%	0%

Análisis: AUTOCABA del Ecuador Cía. Ltda., posee una gran amenaza que es la competencia formal con buenas reservas financieras y dos amenazas que son mercado acostumbrado a políticas de precio bajo y el incremento de impuestos para el caso de vehículos importados. Entre sus oportunidades, están la búsqueda de productos de mejor calidad, acceso a proveedores innovadores y la reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables; dichas oportunidades permitirán debilitar las amenazas.

Realizado por: **CB**
Revisado por: **P.R.**

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

MATRIZ FODA PRIORIZADA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Compra de productos con un precio competitivo	O1	Búsqueda de productos de mejor calidad
F2	Cartera de Productos con un alto grado de fiabilidad	O2	Acceso a proveedores innovadores
F3	Conocimiento del mercado y del negocio	O3	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Vendedores con capacidades limitadas	A1	Competencia formal con buena reserva financiera
D2	Estructura de ventas no acorde a nuevas condiciones de mercado	A2	Mercado acostumbrado a políticas de precio bajo
D3	Mucho esfuerzo del área de ventas en clientes muy pequeños	A3	Incremento de impuestos para el caso de vehículos importados

Análisis:

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la venta de vehículos. En la matriz FODA se puede observar que la empresa posee fortalezas como la adquisición de los vehículos a precios competitivos, así como una cartera de productos con alto grado de fiabilidad y el conocimiento del mercado, los mismo que servirán para contrarrestar las debilidades que son la falta de vendedores capacitados, la estructura de ventas no acorde a las condiciones de mercado y el esfuerzo de ventas direccionado al sector erróneo. Entre sus oportunidades podemos observar que está la búsqueda de productos de mejor calidad, el acceso a proveedores innovadores y la reestructuración de ventas hacia clientes grandes, los mismos que disminuirán en un porcentaje sumamente alto a las amenazas que son competencia formal con buena reserva financiera, mercado acostumbrado a políticas de precios bajos y finalmente el incremento de impuestos para el caso de vehículos importados.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Vender vehículos a los clientes del sector, utilizando como herramienta fundamental nuestra capacidad de brindar un buen servicio profesional y con empresas y/o personas que compartan nuestra escala de valores de transparencia y trabajo a un precio justo.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿La empresa tiene un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?	8	2
2	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	6	4
3	¿Los propietarios definen claramente el negocio de la empresa?	10	0
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	6	4
5	¿El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?	9	1
6	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	10	0
7	¿Es la misión realmente una guía de actuación?	8	2
8	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	7	3
9	¿La misión se ha formulado en términos claros?	9	1
TOTALES		73	17

Calificación Total: 73

Ponderación Total: 90

NC= (CT/PT) * 100

NC= (73/90)*100

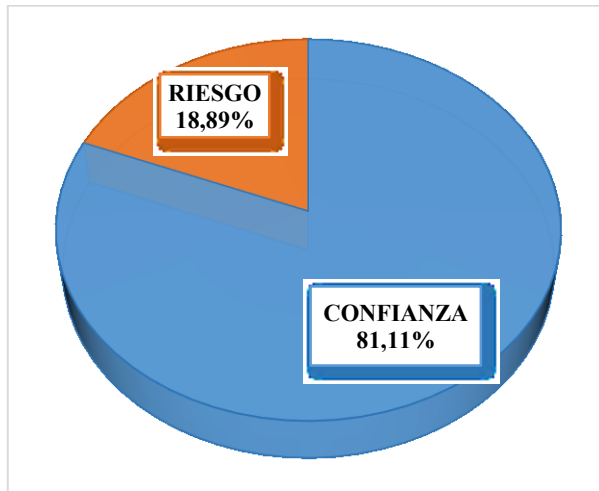
NC= 81,11%

NR= 100% - NC

NR= 100% - 81,11%

NR= 18,89%

Gráfico No. 22. Análisis de la misión



ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 81,11% de confianza.

En la misión de AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA., se puede observar el enunciado con una presentación en un lenguaje claro y sencillo en un 60%, y en la misma medida es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Institución.

El enunciado de la misión es la definición clara del negocio por parte de los propietarios, además la misión constituye una orientación que permite a los funcionarios, guiar a los clientes. Como conclusión podemos decir que la misión actual se encuentra adecuadamente establecida lo que le permite el desarrollo de una gestión adecuada y así tener una base sólida de administración.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Ser una Empresa que amplíe sus ventas en el mercado automotriz, que provea una variedad de productos dedicados a dar soluciones a sus clientes utilizando el mejor criterio y profesionalismo de nuestra gente para que, por medio del trabajo positivo generar la superación del personal individual y la máxima rentabilidad para la empresa.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	10	0
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creada para los clientes?	9	1
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	4	6
4	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	8	2
5	¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	7	3
6	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	6	4
7	¿El contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	7	3
8	¿La visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?	8	2
TOTALES		59	21

Calificación Total: 59

Ponderación Total: 80

NC= (CT/PT) * 100

NC= (59/80)*100

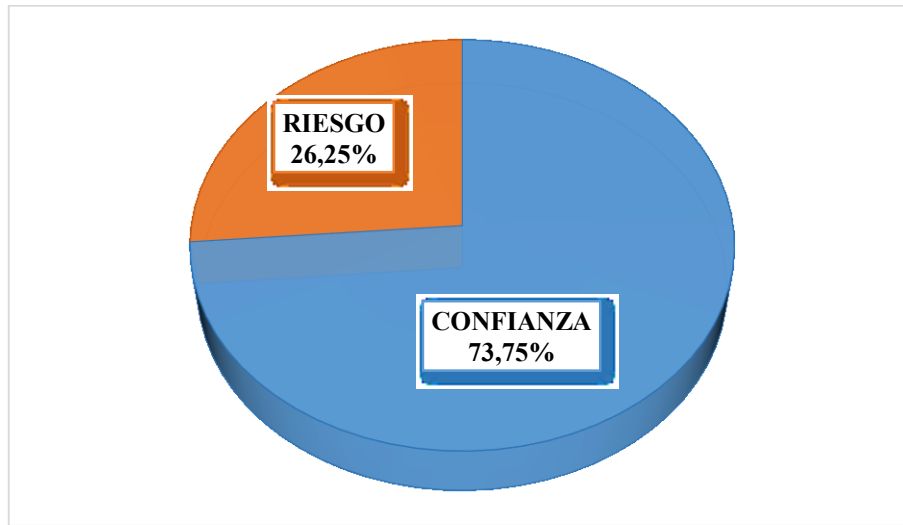
NC= 73,75%

NR= 100% - NC

NR= 100% - 73,75%

NR= 26,25%

Gráfico No. 23. Análisis de la visión



ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Al evaluar la visión, se ha determinado que el planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 73,75% de confianza.

La visión define claramente lo que quiere ser AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA., a largo plazo, este enunciado destaca el valor y beneficios que la empresa estará ofreciendo a sus clientes – usuarios; de manera que se convierte en deseable, particularmente para su personal porque se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.













Es importante que la visión sea difundida a todos los actores de la organización ya que los empleados no se encuentran familiarizados con ella.

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN				
COMPONENTE: Enfoque empresarial				
SUBCOMPONENTE: Flujo de procesos				
OBJETIVOS				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un diagnóstico de los principales procesos que se desarrollan en Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. 2. Emitir una opinión sobre la eficiencia de los procesos, y elaborar recomendaciones acerca de posibles irregularidades para dinamizar las actividades de compra y venta de vehículos y repuestos. 				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Flujograma de adquisición de vehículos a la importadora	CIBP	22/09/2014	AC-FP-AV – 1/1
			23/09/2014	AC-FP-RD – 1/1
3	Flujograma de venta de vehículos al contado	CIBP	24/09/2014	AC-FP-AVC – 1/1
4	Flujograma de venta de vehículos por medio de institución financiera	CIBP	25/09/2014	AC-FP-AVF – 1/1













AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE VEHICULOS A LA IMPORTADORA











Nº	ACTIVIDADES	ADMINISTRACION	GERENCIA	CONTABILIDAD	OBSERVACIONES
1	VERIFICAR DISPONIBILIDAD DEL VEHICULO				En el Stock que mantiene la empresa
2	RESERVA DEL VEHICULO				En la Importadora
3	COMPRA DEL VEHICULO				La adquisición se realiza siempre a crédito con el 40% de contado y el saldo a meses
4	INGRESO Y VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN				
5	REGISTRO DE LA TRANSACCIÓN EN EL MÓDULO DE CONTABILIDAD				
6	REGISTRO DEL COMPROBANTE DE PAGO EN EL SISTEMA CONTABLE				
7	FIRMAS Y REGISTRO DE PAGARÉ				
9	INGRESO DE VEHICULO EN INVENTARIO				Vehículo en parqueadero, disponible para la venta al cliente que lo solicitó
10					
					Elaborado por: C.I.B.P.
					Revisado por: A.P.R.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA DE VENTA DE REPUESTOS SIN DISPONIBILIDAD DE LA EMPRESA

















Nº	ACTIVIDADES	VENDEDOR	ADMINISTRADO	CONTABILIDAD	OBSERVACIONES
1	VERIFICAR DISPONIBILIDAD DE REPUESTO				En el inventario de la empresa
2	RESERVA DEL REPUESTO POR PARTE DEL CLIENTE				
3	INGRESO DE LA RESERVACION EN CAJA				
4	INGRESO Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN				
5	COMPRA DEL REPUESTO				
6	REGISTRO DEL COMPROBANTE DE PAGO				
7	REGISTRO DE REPUESTO PARA ENTREGAR AL CLIENTE				
8	VENTA Y PAGO TOTAL				Los respuestos siempre se venden al contado
9	FACTURACION				
10	ENTREGA DE REPUESTO				
					
				Elaborado por:	C.I.B.P.
				Revisado por:	A.P.R.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA DE VENTA DE VEHÍCULOS AL CONTADO

Nº	ACTIVIDADES	VENDEDOR	ADMINISTRADOR	CONTABILIDAD	AGENTE DE MATRICULACION	OBSERVACIONES
1	RESERVACION DEL VEHICULO POR PARTE DEL CLIENTE					Los vendedores no son capacitados en su área.
2	INGRESO DE CAJA DE LA RESERVACION					En ocasiones el valor de la venta del vehículo se utiliza para cancelar a préstamos e intereses a prestamistas.
3	INGRESO Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN					
4	VENTA DEL VEHICULO EN DISPONIBILIDAD					
5	REGISTRO DEL COMPROBANTE DE VENTA					
6	FACTURACION					
7	MATRICULACION DE VEHICULO					
8	ENTREGA DEL VEHICULO					
						
					Elaborado por:	C.I.B.P.
					Revisado por:	A.P.R.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA DE VENTA DE VEHÍCULOS POR MEDIO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA

Nº	ACTIVIDADES	VENDEDOR	ADMINISTRADOR	CONTABILIDAD	AGENTE DE MATRICULACION	OBSERVACIONES
1	RESERVACION DEL VEHICULO POR PARTE DEL CLIENTE					La reservación se realiza previo el pago del 40% del valor del vehículo
2	INGRESO DE BANCOS DE LA RESERVACION					
3	INGRESO Y VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA ENTREGAR A INSTITUCION FINANCIERA					
4	APROBACION DEL CRÉDITO POR PARTE DE LA INSTITUCION FINANCIERA					
5	FACTURACION CON RESERVA DE DOMINIO					
6	DESEMBOLSO DE PAGO DEL 60% POR PARTE DE LA INSTITUCION FINANCIERA					La institución financia el 60% del valor del vehículo
7	VERIFICACION DE PROCESOS					
8	REGISTRO DE INGRESO DE PROCESOS FINANCIEROS					
9	MATRICULACION DE VEHICULO					
10	ENTREGA DE VEHICULO AL CLIENTE					
						
					Elaborado por:	C.I.B.P.
					Revisado por:	A.P.R.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA

ADQUISICIÓN DE VEHÍCULOS A LA IMPORTADORA

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., es una comercializadora de vehículos marca Tonyota e Hino, con el afán de complacer a los clientes adquiere los vehículos en Importadora Tomebamba que es una concesionaria de Toyota en Ecuador, este proceso no presenta mayores novedades, la adquisición se la realiza a crédito con una entrada del 40% del costo del vehículo y por la diferencia se firma un pagaré a tres meses, el mismo que es firmado por la gerencia y registrado en el departamento de contabilidad disponiéndose ya el vehículo solicitado por el cliente en el parqueadero de la empresa.

VENTA DE REPUESTOS SIN DISPONIBILIDAD EN LA EMPRESA

Otra de las actividades de Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. Es la distribución de accesorios como Kit de accesorios homologados de Toyota, lujos y repuestos automotrices originales marca Toyota e Hino de origen Tailandés y Colombiano, con y sin disponibilidad en la empresa.

Al no existir en la empresa, se procede a su adquisición al contado de igual manera la venta se realiza siempre de contado.

En este proceso no se presentan novedades.

VENTA DE VEHÍCULOS AL CONTADO

Al ser una empresa comercializadora, los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidad, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, o algo peor: una imagen negativa.

Los vendedores se encargan de la atención al cliente y de la comercialización de los productos en las instalaciones de la empresa. El sistema de pagos es en efectivo y a crédito.

Al analizar una venta de vehículo por parte del gerente, se pudo observar que el dinero recibido como pago no fue ingresado en caja para su registro y posterior depósito bancario

sino que se lo utilizó directamente para cancelar un valor adeudado a un prestamista, esta situación se contrapone a lo establecido en las normas de control interno, resta a la empresa la disponibilidad de uso del efectivo y la falta de registro contable no permite que este valor se refleje en el flujo del efectivo, es decir en la cantidad de dinero que entra y sale del negocio durante un proceso económico.

VENTA DE VEHÍCULOS A CRÉDITO

En el caso de las ventas a crédito, se realizó el siguiente proceso:

- Se procedió a hacer una inspección a los informes de análisis de vencimientos que confirmaron la ejecución de los mismos.
- Al examinar los registros contables se estableció que se lleva un registro auxiliar de las cuentas por cobrar.
- Indagando y solicitando documentos pertinentes de cuentas por cobrar, se verificó la existencia de normas de control interno y se determinó su cumplimiento.
- Al revisar los registros de cuentas por cobrar, se comprobó que no se realizan provisiones para esta cuenta.
- Al revisar los informes de análisis de vencimientos, se comprobó que todos están dentro de las fechas de vencimiento.
- Al revisar los análisis de vencimientos se pudo percatar que se calculan intereses a los créditos de vehículos y se registran los intereses devengados de los mismos.
- En vehículos se encontraron créditos directos de hasta 36 meses plazo.
- Se solicitó los documentos que respaldan lo registrado con el objeto de comprobar la existencia de algún documento como garantía encontrándose pagarés y contratos de reserva de dominio en los créditos automotrices.

VENTA DE VEHÍCULOS POR MEDIO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

En este proceso, la reservación del vehículo se realiza con el 40% de entrada y la diferencia asume la institución financiera, que en el caso de la empresa es el banco del

Austro a través de su línea Credi Vehículos en donde el banco entrega el crédito al cliente y Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. se reserva los derechos sobre el vehículo.

PROGRAMA DE TRABAJO: EJECUCIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN				
COMPONENTE: Estructura empresarial				
SUBCOMPONENTE: Indicadores				
OBJETIVOS				
3. Elaborar un diagnóstico de los indicadores de la empresa.				
4. Emitir conclusiones y elaborar recomendaciones sobre posibles irregularidades para consolidar su estructura organizacional.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Realice la aplicación de indicadores financieros	CIBP	04/10/2014	AC-EE-IF – 1/4
2	Realice la matriz de indicadores	CIBP	06/10/2014	AC-EE-IG – 1/2
3	Elabore el cuadro de mando integral	CIBP	07/10/2014	AC-EE-CMI – 1/1

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES

Para determinar el estado económico financiero de Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. se han establecido comparaciones matemáticas entre diferentes grupos de cuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos, siendo éstos los resultados:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al realizar un análisis vertical a las cuentas que integran el Estado de Situación Financiera, se ha podido determinar que:

ACTIVOS

Los Activos se hallan conformados por Activos Corrientes el 99,29 % y No Corrientes apenas el 0,71%.

Activos Corrientes: La cuenta más representativa en relación al total de los activos y sus componentes en su orden son: Cuentas por Cobrar el 84,65%, siendo la más representativa Cuentas por Cobrar Clientes que representa el 76,19% del rubro; Disponibilidades con apenas el 2,49%.

PASIVOS

Los Pasivos se hallan conformados por Pasivos Corrientes que representan el 51,68% y Pasivos a Largo Plazo que representan el 48,32%.

Pasivos Corrientes: La cuenta más representativa en relación al total de los Pasivos y sus componentes es: Empréstitos, el 50,97% y dentro de este grupo se encuentra Créditos Financieros que representa el 92,58%.

Pasivos a Largo Plazo: La cuenta con mayor representatividad dentro de este grupo es Créditos Internos que corresponden a 48,19%.

PATRIMONIO

El Patrimonio se encuentra constituido por Capital Suscrito, que corresponde a las acciones de los socios de la empresa, Reserva Legal, Utilidad no distribuida de ejercicios anteriores así como Pérdida Acumulada de Ejercicios Anteriores.

Indicadores de Solvencia

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de una empresa, es decir, la capacidad potencial para cubrir compromisos adquiridos con vencimiento de hasta un año mediante sus disponibilidades y recursos que puedan convertirse en dinero igualmente hasta un año.

Indicadores de Solvencia		
Índice de Solvencia Circulante	Aplicación	Resultados
Activo Corriente	2005342,44	1,92
Pasivo Corriente	1042719,89	

Al aplicar el índice de Solvencia Circulante en Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., el resultado obtenido es de 1.92, refleja una gran liquidez, es decir que sus exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período de tiempo igual o inferior al de las obligaciones corrientes más aun actualmente, debido a la utilización excesiva del dinero y considerando la situación económica del país.

Indicadores de Solvencia		
Capital Neto de Trabajo	Aplicación	Resultados
Activo Corriente - Pasivo Corriente	2005342,44-1042719,89	962.622,55

El resultado obtenido al aplicar este indicador determina el excedente de los activos corrientes, luego de cancelados los pasivos corrientes, es de USD 962 622.55, es decir esa es la suma de dinero con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales y por tanto representa un elevado margen de seguridad para los acreedores.

Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento

La finalidad de los indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento es conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, con relación al capital propio y ajeno, indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades.

Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento		
Índice de solidez	Aplicación	Resultados
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100$	$\frac{2017474,87}{2019633,97} \times 100$	99,89

Dentro del grupo de los indicadores de endeudamiento y apalancamiento se encuentra el Índice de solidez, señala el margen de seguridad que tienen los acreedores en el Activo Total que en el caso de Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. es del 99.89 %, un nivel muy elevado para soportar la carga financiera correspondiente.

Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento		
Índice de Endeudamiento	Aplicación	Resultados
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{2017474,87}{2159,1}$	934,41

El índice de Endeudamiento señala cuantas veces el Patrimonio está comprometido con el Pasivo Total, un índice alto compromete la situación financiera de la empresa, tal es el caso de Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. que arroja un resultado de 934,41, situación que podría mejorar con un incremento de capital o con la capitalización de las utilidades, además se debe tomar en cuenta que la empresa posee una capacidad de pago a corto y largo plazo muy elevada, lo que disminuye su riesgo.

ESTADO DE RESULTADOS

Indicadores de Actividad

Este grupo de indicadores permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad política en el otorgamiento de créditos por ende nos indica la eficiencia del departamento de cobranzas.

Indicadores de Actividad		
Índice de Cuentas por Cobrar	Aplicación	Resultados
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{2409075,7}{1709716,05}$	1,41

En Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., apenas se han efectivizado 1,41 veces las cuentas pendientes de cobro, las mismas que dentro del Estado de Situación Financiera tienen una gran representatividad, determinando una relativa ineficiencia en la recuperación de cartera haciéndose necesario adoptar medidas de cambio en términos de crédito y clientes.

Indicadores de Actividad		
Índice de Rotación de Activos Totales	Aplicación	Resultados
Ingresos	2410358,87	1,19
Total de Activos	2019633,97	

El nivel de participación de los activos totales en la generación de Ingresos de la empresa en análisis es de apenas 1.19, por lo que la junta directiva debe tomar acciones que incrementen las ventas y generen mayores ingresos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES

La aplicación de indicadores financieros permite evaluar el rendimiento de una empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras lógicas en base de cuyos resultados se facilita adoptar medidas o decisiones que correspondan a tal situación.

Al revisar los resultados obtenidos se puede aseverar que la empresa motivo de análisis goza de solvencia económica, sin embargo se debe prestar especial atención en cuanto a las cuentas por cobrar clientes que tiene un nivel muy alto en relación a los activos corrientes, de igual manera los créditos financieros y créditos internos reflejan un alto nivel de endeudamiento a pesar que el índice de solvencia circulante determina que sus exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período de tiempo igual o inferior al de las obligaciones corrientes.

Estas deficiencias podrían mejorarse adoptando medidas como:

- Recuperación de cartera.
- Incremento en las ventas para generar mayores ingresos.
- Cancelando créditos.
- Inyectando mayor capital

MATRIZ INDICADORES

€ Autocaba tiene un cumplimiento de metas en ventas muy bueno, dejando así como debilidad la falta de evaluación del personal para verificar su capacidad.

INDICADOR: Porcentaje de evaluaciones realizadas al personal

Agregación	Número / Total
Preposición	de
Variable	Evaluaciones
Verbo en Pasado Participio	realizadas al personal / propuestas al personal
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	$\frac{\text{Número de Evaluaciones realizadas al personal en el periodo 2012}}{\text{Total de Evaluaciones propuestas al personal en el periodo 2012}}$
APLICACIÓN:	$3 / 10 = 0,3 * 100 = 30\%$
INTERPRETACIÓN:	Autocaba ha efectuado el 30% de evaluaciones a su personal durante el periodo 2012, lo que impide que sus colaboradores internos (trabajadores), laboren eficiente en la empresa, mientras que el 70% de evaluaciones programadas no se han realizado.

INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores

Agregación	Valor / Total
Preposición	de
Variable	Ventas
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Número de vendedores
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2012}}{\text{Número de personal de ventas en el periodo 2012}}$ $\text{Venta por vendedor} / \text{Total de ventas 2012} * 100$
APLICACIÓN:	$2410358,87 / 8 = 301294,86$ $301294,86 / 2410358,87 = 0,125 * 100 = 12,5\%$

INTERPRETACIÓN:	De los ocho vendedores que existen en Autocaba del total de las ventas en el 2012, cada uno ha realizado el 12,5% de dichas ventas, permitiendo así que la empresa tenga un ingreso que permite sustentar de manera coherente a la misma.
------------------------	---

INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas

Agregación	Valor / Total
Preposición	de
Variable	Ventas
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Ventas presupuestadas
Complemento Circunstancial	en el periodo 2012
FORMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2012}}{\text{Presupuesto de ventas en el periodo 2012}} * 100$
APLICACIÓN:	$2.410.358,87 / 3.000.000 = 0,80 * 100 = \mathbf{80\%}$
INTERPRETACIÓN:	Del total de las ventas que se presupuestaron que se realizarían en el año 2012, fue posible cumplir el 80% de la meta, por lo que podemos decir que se han logrado cumplir las metas de ventas de la empresa de manera considerable.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)		
DIRECCIONAMIENTO	OBJETIVOS	MAPA ESTRATÉGICO
<p>VISIÓN Ser una Empresa que amplíe sus ventas en el mercado automotriz, que provea una variedad de productos dedicados a dar soluciones a sus clientes utilizando el mejor criterio y profesionalismo de nuestra gente para que, por medio del trabajo positivo generar la superación del personal individual y la máxima rentabilidad para la empresa.</p>	BENEFICIOS	Implementar estrategias de ventas para lograr la máxima rentabilidad para la empresa.
	CLIENTES	Ofrecer variedad de productos y profesionalismo a los clientes.
<p>MISIÓN Vender vehículos a los clientes del sector, utilizando como herramienta fundamental nuestra capacidad de brindar un buen servicio profesional y con empresas y/o personas que compartan nuestra escala de valores de transparencia y trabajo a un precio justo.</p>	PROCESOS	Mejorar los procesos basándose en la capacitación del personal para cumplir los objetivos organizacionales.
<p>POLÍTICA DE CALIDAD Liderazgo, Mejoramiento continuo, Simplicidad y descentralización administrativa y Desarrollo.</p>	INTELIGENCIA	Socialización de Políticas de Ventas
		Capacitaciones en atención al cliente

HOJA DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	La Planificación Estratégica se encuentra incompleta, ya que no se han establecido objetivos institucionales y los indicadores, así como las estrategias.	LEY DE COMPAÑÍAS. Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente. Contrato social	Elaboración de parte de la planificación estratégica sólo misión y visión	No poder contar con parámetros de medición de la gestión y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales	La actualización y elaboración de la planificación estratégica completa para aplicar en los siguientes 5 años.
2	No existen manuales y reglamentos institucionales para la administración del personal, para la organización, para ventas, adquisiciones, manejos de inventarios, entre los más importantes	Contrato social, establece que los administradores de la compañía deberán establecer los medios para la elaboración de manuales, reglamentos y demás disposiciones para una administración adecuada de la empresa, los mismos que serán propuestos a la junta general	Desconocimiento de la normativa y falta de disposición del personal para la elaboración de los manuales y reglamentos	Falta de establecimientos de lineamientos específicos para todos los procedimientos administrativos de la empresa	Elaborar los manuales y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento y que permitan establecer parámetros de funcionamiento para la empresa.
3	No se han definido políticas para el personal que dispongan capacitaciones, sistemas de control y evaluación al personal; lo que impide que sus colaboradores internos trabajen de manera eficiente.	NORMA DE CONTROL INTERNO N° 300-05 TÍTULO: ROTACIÓN, EVALUACION E INCENTIVOS, manifiesta que: La evaluación de personal es de importancia vital y será efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor con la participación de la Dirección de Recursos Humanos, quienes deben apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación. Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.	Autocaba al no haber determinado políticas de capacitación, control y evaluación al personal, ocasiona que los resultados esperados por parte de sus colaboradores no sean eficientes y de calidad.	Las actividades que realiza Autocaba, muestran distorsión en la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación, además de no cumplir con los estándares de calidad que ofrece a sus clientes.	Se recomienda incluir en la planificación estratégica políticas de capacitación, control y evaluación al personal, así como una manual específico para la administración del recurso humano.
4	Sistema Contable ISHIYDA, incompleto, ya que no entrega información sobre los dos estados financieros de importancia como son el de Cambio de Patrimonio y el de Flujo de efectivo	NIFF - NIC 1-10 (C) Un estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio. Un estado de flujos de efectivo del ejercicio	El Sistema Contable ISHIYDA, resulta ser básico, ya que no permite obtener los estados financieros de cambios del patrimonio, flujos de efectivos y las notas a los EEFF.	Falta de información financiera fundamental para la base de toma de decisiones	Incrementar los módulos correspondientes para los estados de cambio del patrimonio, flujo del efectivo, o cambiar a un sistema contable en el cuál se pueda hacer la migración de la información y este completa.

PROGRAMA DE TRABAJO: COMUNICACIÓN

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESITÓN				
PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
OBJETIVOS				
1. Dar a conocer los resultados luego de aplicada la auditoria a través del informe de auditoría.				
No.	Procedimientos	Respons.	Fecha	Ref. P/T
1	Redactar el informe de auditoría con comentarios, conclusiones y recomendaciones	CIBP	03/03/2015	AC-PA-CLI – 1/1

CONVOCATORIA LECTURA DE INFORME

Oficio No. 121- AG-CFBP-2015

Macas, 03 de Marzo de 2015

Señor

Carlos Fernando Balseca Toapanta

GERENTE GENERAL

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

Presente.

Por medio de la presente, me permito convocar a una reunión con el objeto de dar lectura al Borrador del Informe de la Auditoria de Gestión practicada a la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre 2012, reunión que se realizará el día 05 de Marzo de 2015 a las 14H30 en la sala de sesiones de la empresa.

Por tratarse de una reunión de trascendental importancia para su empresa, solicito la participación de la Junta Directiva y demás funcionarios relacionados.

Atentamente,

Carlos Iván Balseca Pacheco

AUDITOR

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PERÍODO CORRESPONDIENTE DEL 1 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012, UBICADO EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, CANTÓN MORONA PARROQUIA MACAS”

En la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, a los cinco días del mes de Marzo de dos mil quince, a las catorce horas treinta minutos, los suscritos: Señor Carlos Iván Balseca Pacheco, Auditor y el Señor Carlos Fernando Balseca Toapana, Gerente General, se constituyen en el edificio propiedad de la compañía, ubicado en las calles Av. 29 de Mayo y Marcelino madero, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión de la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, de conformidad con la Carta Compromiso suscrita mediante Oficio No. 0100-AG-CFBP-2014 del 27 de Octubre de 2014.

La convocatoria se realizó mediante Oficio No. 121- AG-CFBP-2015 del 23 de Febrero de 2015 a través del cual se convocó a la Junta Directiva y también a los funcionarios relacionados con el examen, para que asistan a la presente diligencia, la que se cumplió en los términos establecidos en la normativa legal vigente.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, en el que se analizaron los resultados del examen constantes en comentarios, conclusiones y recomendaciones, suscribiéndose además el cronograma de recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Carlos Fernando Balseca Toapana	GERENTE	
Jairo Danilo Balseca Pacheco	PRESIDENTE	
Dr. Alberto Patricio Robalino	JEFE DE EQUIPO	
Carlos Iván Balseca Pacheco	AUDITOR	

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA. PERÍODO
CORRESPONDIENTE DEL 1 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2012, UBICADO EN LA PROVINCIA DE
MORONA SANTIAGO, CANTÓN MORONA PARROQUIA MACAS**

Oficio No. 123- AG-CFBP-2015

Macas, 23 DE Febrero de 2015

Señor

Carlos Fernando Balseca Toapanta

GERENTE GENERAL

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.

Presente.

He realizado la Auditoría de Gestión de la empresa Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, la misma que se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas aplicables al sector privado y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, que requieren que la revisión sea planificada y ejecutada para comprobar la veracidad de la información proporcionada.

La Auditoría se realizó mediante el análisis objetivo de los procedimientos ejecutados en las áreas administrativa y financiera e incluye también la evaluación de los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sistema de contabilidad ecuatoriano, y de las estimaciones importantes hechas por la administración de la empresa así como pruebas suficientes para obtener seguridad razonable en cuanto a que, la información generada y los documentos de sustento, reflejen el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables a las operaciones financieras y administrativas ejecutadas por la empresa.

Los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Para mejorar el desempeño de la empresa es importante que las recomendaciones sean aplicadas en los tiempos pertinentes.

Atentamente,

Carlos Iván Balseca Pacheco

AUDITOR

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La Planificación Estratégica se encuentra incompleta, ya que no se han establecido objetivos institucionales y los indicadores, así como las estrategias.

El hecho comentado se relaciona con la disposición establecida en el Contrato social y en la Ley de Compañías, que dice:

LEY DE COMPAÑÍAS. Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Conclusión:

La Planificación Estratégica se encuentra incompleta, ya que no se han establecido objetivos institucionales y los indicadores, así como las estrategias, sólo se ha elaborado temas básicos como son la misión y visión, esto ocasionaría no poder contar con parámetros de medición de la gestión y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Recomendación:

A la Gerencia:

Establecer los medios y recursos necesarios para la actualización y elaboración de la planificación estratégica completa para aplicar en los siguientes 5 años.

2. No existen manuales y reglamentos institucionales para la administración del personal, para la organización, para ventas, adquisiciones, manejos de inventarios, entre los más importantes.

El hecho comentado se relaciona con la disposición establecida en el Contrato social, que dice:

Contrato social, establece que los administradores de la compañía deberán establecer los medios para la elaboración de manuales, reglamentos y demás disposiciones para una administración adecuada de la empresa, los mismos que serán propuestos a la junta general

Conclusión:

No existen manuales y reglamentos institucionales para la administración del personal, para la organización, para ventas, adquisiciones, manejos de inventarios, entre los más importantes, debido al desconocimiento de la normativa y falta de disposición del personal para la elaboración de los manuales y reglamentos, lo que ocasiona la falta de establecimientos de lineamientos específicos para todos los procedimientos administrativos de la empresa, y así los funcionarios no cuentan con parámetros y procesos establecidos formalmente para el desarrollo de sus actividades y mejor control de las mismas.

Recomendación:

A la Gerencia:

Elaborar los manuales y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento y que permitan establecer parámetros de funcionamiento para la empresa.

3. No se han definido políticas para el personal que dispongan capacitaciones, sistemas de control y evaluación al personal; lo que impide que sus colaboradores internos trabajen de manera eficiente.

El hecho comentado se relaciona con la disposición establecida en las Normas de Control Interno, que dice:

NORMA DE CONTROL INTERNO N° 300-05 TÍTULO: ROTACIÓN, EVALUACION E INCENTIVOS, manifiesta que: La evaluación de personal es de importancia vital y será efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor con la participación de la Dirección de Recursos Humanos, quienes deben apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación. Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.

Conclusión:

Autocaba al no haber determinado políticas de capacitación, control y evaluación al personal, ocasiona que los resultados esperados por parte de sus colaboradores no sean eficientes y de calidad. Las actividades que realiza Autocaba, muestran distorsión en la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación, además de no cumplir con los estándares de calidad que ofrece a sus clientes.

Recomendación:

A la Gerencia:

Se recomienda incluir en la planificación estratégica políticas de capacitación, control y evaluación al personal, así como una manual específico para la administración del recurso humano.

4. Sistema Contable ISHIYDA, incompleto, ya que no entrega información sobre los dos estados financieros de importancia como son el de Cambio de Patrimonio y el de Flujo de efectivo.

El hecho comentado se relaciona con la disposición establecida en las NIFF - NIC, que dice:

NIFF - NIC 1-10 (C) Un estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio. Un estado de flujos de efectivo del ejercicio.

Conclusión:

El Sistema Contable ISHIYDA, resulta ser básico, ya que no permite obtener los estados financieros de cambios del patrimonio, flujos de efectivos y las notas a los EEFF. La falta de información financiera fundamental para la base de toma de decisiones.

Recomendación:

A la Gerencia:

Realizar las gestiones necesarias para que se incrementen los módulos correspondientes para los estados de cambio del patrimonio, flujo del efectivo, o cambiar a un sistema contable en el cuál se pueda hacer la migración de la información y este completa.

A continuación se adjunta la matriz de implementación de recomendaciones, para ser tomada en consideración por la gerencia para su aplicación y mejora de los hallazgos encontrados:

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
PERÍODO 2012						
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES						
N.	RECOMENDACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FIRMAS
1	Establecer los medios y recursos necesarios para la actualización y elaboración de la planificación estratégica completa para aplicar en los siguientes 5 años.	-Fijar reunión con los directivos de la empresa. -Establecer la contratación de una consultoría para la elaboración de la planificación estratégica -Establecer el presupuesto referencial para dicha contratación -Realizar la selección y contratación de la consultoría.	Presidente Gerencia Asistente de gerencia	6 meses	-Terna de empresas consultoras -Contrato -Planificación estratégica	
2	Elaborar los manuales y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento y que permitan establecer parámetros de funcionamiento para la empresa.	Fijar reunión con los directivos de la empresa. -Establecer la contratación de una consultoría para la elaboración de los manuales y reglamentos. -Establecer el presupuesto referencial para dicha contratación -Realizar la selección y contratación de la consultoría.	Presidente Gerencia Asistente de gerencia	6 meses	-Terna de empresas consultoras -Contrato -Manuales y reglamentos	
3	Se recomienda incluir en la planificación estratégica políticas de capacitación, control y evaluación al personal, así como una manual específico para la administración del recurso humano.	-Establecer una reunión de trabajo con los empleados. -Determinar políticas, estrategias y necesidades de capacitación para el personal. -Elaborar plan de capacitación -Aprobación del plan	-Talento humano -Gerencia	1 mes	-Acta de asistencia -Plan de capacitación	
4	Realizar las gestiones necesarias para que se incrementen los módulos correspondientes para los estados de cambio del patrimonio, flujo del efectivo, o cambiar a un sistema contable en el cual se pueda hacer la migración de la información y este completa.	-Fijar reunión con los directivos de la empresa. -Establecer la contratación de una consultoría para la adquisición de un nuevo sistema contable -Establecer el presupuesto referencial para dicha adquisición -Realizar la selección y contratación de la consultoría.	Presidente Gerencia Asistente de gerencia	3 meses	-Terna de empresas consultoras -Contrato -Sistema contable	

CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo investigativo, en donde se realizó la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia se puede establecer en forma precisa y puntual algunos aspectos de mayor relevancia, los mismos que deben ser considerados y corregidos por parte de la empresa, como son:

Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. dedicada a la venta de vehículos, repuestos, accesorios y lujos automotrices, el personal del área de ventas es el que menos capacitación ha recibido en el período en el que se desarrolló la auditoría.

Al aplicar indicadores para determinar la situación económica financiera, puedo aseverar que la empresa goza de solvencia económica, sin embargo se debe prestar especial atención a las cuentas por cobrar clientes, créditos financieros y créditos internos que tiene un nivel alto a pesar que el índice de solvencia circulante determina que sus exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período de tiempo igual o inferior al de las obligaciones corrientes.

Hoy en día los clientes exigen atención de calidad y lo mismo sucede con los accesorios y productos, en este sentido, desde un punto de vista global, los resultados indican que la percepción que tienen los clientes de Autocaba del Ecuador Cía. Ltda. acerca del costo, calidad y legitimidad de los productos ofertados, así como la atención brindada satisfacen la expectativa de los clientes ubicando a la empresa en una posición muy competitiva en el mercado local con una cartera de clientes estable.

RECOMENDACIONES

El informe de auditoría será un documento de soporte que permitirá a la gerencia tomar decisiones para mejorar el desarrollo y crecimiento ordenado y controlado de la empresa, por lo que se sugiere considerar lo siguiente:

Se recomienda la aplicación de las recomendaciones adjuntadas al informe, para lograr superar y solucionar los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoría de gestión, y de manera imprescindible la elaboración de un plan estratégico institucional en donde se establezcan objetivos bien definidos, metas concretas de productividad y de gestión determinando las acciones y estrategias a seguir en colaboración directa con los diferentes departamentos de la empresa.

Se realizará y socializará con todo el personal de la empresa los manuales de procedimientos de los diferentes procesos que en ella se desarrollan.

Se diseñará un plan de capacitación que incluya a todas las áreas de la empresa, de manera prioritaria al personal del área de ventas ya que es el generador de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales*. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. 2a ed. México: Pearson Educación.
- Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: Informe COSO*. 4a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sánchez, G. (2006). *Auditoría de estados financieros: práctica moderna integral*. 2a ed. México: Pearson Educación.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sarmiento, R. (2005) *Contabilidad General*. 10a ed. Quito: Voluntad.
- Velásquez, M. (2012). *Auditoría financiera II. Evaluación de control interno. Guía didáctica*. Loja: Ediloja.

ANEXOS

Anexo

ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE AUTOCABA CÍA. LTDA.
--

1:
Encues
ta a

clientes

Estimado cliente:

Por favor, requerimos de unos minutos de su tiempo para completar esta encuesta.

OBJETIVO: Saber sobre la calidad de los servicios que ofrece AUTOCABA CÍA. LTDA.

NOTA: Sus repuestas serán confidenciales, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar la calidad de nuestros servicios y lograr mayor satisfacción de ustedes, nuestros clientes.

AUTOCABA DEL ECUADOR CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTIÓN					
Del 1 al 31 de Diciembre de 2012					
ENCUESTA No. 3					
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES					
CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio eficiente.					
N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			CT
		PT	SI	NO	
		80			76
1	El personal está dispuesto a ayudar a los clientes?	20	19	1	
2	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?	20	20	0	
3	El personal proyecta una imagen de	20	19	1	

	honestidad y confianza?				
4	El personal está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar y demuestra adaptabilidad a los nuevos avances tecnológicos?	20	18	2	

EMPATÍA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas.

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			CT
		PT	SI	NO	
		60			53
1	Cuando acudo a la empresa, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda brindarme asesoramiento para escoger la mejor alternativa para adquirir un vehículo o repuestos?	20	17	3	
2	Se informa de una manera clara y comprensible a los clientes las características y condiciones de los vehículos disponibles para la venta?	20	18	2	
3	La empresa acepta de manera adecuada las quejas y sugerencias de los clientes?	20	18	2	

ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, medios de comunicación e instalaciones con las que cuenta la empresa.

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			CT
		PT	SI	NO	
		100			72
1	Las instalaciones de la empresa son agradables y atractivas?	20	15	5	
2	La empresa cuenta con equipamiento moderno acorde con los avances tecnológicos?	20	16	4	
3	El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?	20	14	6	

4	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)?	20	14	6	
5	El personal dispone de medios adecuados de comunicación con los directivos de la empresa para facilitar su labor?	20	13	7	

EXPECTATIVAS DEL SERVICIO. Ítems que apuntan a la satisfacción de las necesidades de los clientes, conocimiento que tienen sobre los servicios que se ofertan, experiencia previa y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			CT
		PT	SI	NO	
		120			86
1	Se conocen los intereses y necesidades de los clientes?	20	18	2	
2	La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes?.	20	16	4	
3	La empresa se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente?	20	16	4	
4	Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas?	20	18	2	
5	Es buena la opinión de otros clientes sobre el servicio que brinda la empresa es buena?	20	18	2	
6	Como usuario, conozco las diferentes opciones que me ofrece la empresa?	20	15	5	

G) SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS. Ítem indicativo de la evolución hacia la mejora percibida por los clientes

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS			CT
		PT	SI	NO	
		20			13
1	He observado cambios y mejoras en los servicios que brinda la empresa?	20	13	7	

Elaborado por: C.I.B.P.

Revisado por: A.P.R.

