



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA IMPORTADORA “VILLALBA”
DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERIODO 2012.”**

EDISON PATRICIO TUQUINGA SAGÑAY

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA IMPORTADORA “VILLALBA” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2012.” ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR DE LA TESIS

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias es responsabilidad absoluta del autor.

EDISON PATRICIO TUQUINGA SAGÑAY

AUTOR

DEDICATORIA

A mis padres Rodrigo y Anita, por confiar en mí y haberme enseñado buenos valores, a mis hermanos y familiares por su apoyo incondicional para seguir adelante en medio de todas las adversidades. A todos mis amigos por impulsarme a seguir adelante.

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar y guiar mi camino, por estar presente en aquellos momentos exitosos y difíciles de mi vida, además darme salud y vida para alcanzar los sueños anhelados.

A mis padres y hermanos por brindarme su apoyo para seguir adelante y alcanzar las metas propuestas, ellos han sido un pilar importante en mi vida gracias a su ejemplo de perseverancia y tenacidad.

A la Importadora Villalba y cada uno de sus colaboradores por su apertura, apoyo y colaboración en la elaboración de esta investigación.

A los establecimientos que me formaron con valores y conocimientos para llegar a ser un profesional como son: Escuela “Simón Bolívar”, Colegio “Instituto Técnico Superior Juan de Velasco” y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Al Dr. Patricio Robalino y a la Ing. Andrea Ramírez, quienes con su acertada dirección me brindaron su apoyo y han sido un pilar esencial para la consecución del presente trabajo.

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

Índice de Contenidos

Contenido	Pág.
Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de auditoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	X
Índice de cuadros	X
Índice de gráficos	X
Índice de anexos	X
Introducción.....	XI
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES.....	1
1. Generalidades	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica.....	1
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Filosofía Institucional	2
1.1.3.1 Misión.....	2
1.1.3.2 Visión	2
1.1.3.3 Organigrama estructural	3
1.1.4 Principios	4
1.1.5 Objetivos.....	4
1.1.6 Infraestructura tecnológica (Hardware, Software y Accesorios).....	4
1.1.7 Obligaciones tributarias que la empresa debe cumplir:	5
1.1.8 Servicios.	5
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	6
2. Generalidades de la auditoría de gestión	6
2.1 Antecedentes históricos	6
2.2 Concepto.....	9
2.3 Definición	9
2.4 Importancia.....	10

2.5. Objetivos	10
2.6 Alcance de la auditoría gestión	11
2.7 Riesgos de la auditoría gestión	12
2.8 Diferencias y similitudes entre auditorías de gestión y auditoría financiera.....	13
2.9 Control interno.....	14
2.10 Métodos de evaluación de control interno.....	15
2.11 Elementos de control interno	17
2.12 Fases de la auditoría de gestión.....	18
2.13 Técnicas de auditoría	22
2.14 Programa de auditoría	23
2.15 Informe de auditoría	27
2.16 Indicadores de gestión	28
2.17 Papeles de trabajo	29
2.18 Hallazgos	32
2.19 Archivo permanente	32
2.20 Archivo corriente.....	32
2.21 Índices de auditoría.....	33
2.22 Marcas de auditoría	33
2.23 Diagnóstico a la importadora villalba.....	35
2.23.1 Análisis de medio interno.....	35
2.23.1.1 Factores internos	35
2.23.2 Análisis de medio externo.....	39
2.23.2.1 Factores externos	39
CAPITULO III	43
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	43
3.1. Legajo Permanente.....	44
3.1.1. Información general	45
3.1.2 Hoja de marcas.....	47
3.1.3 Abreviaturas	48
3.2 Legajo Corriente	50
3.2.1 FASE I Planificación de auditoría	51
3.2.2 FASE II Evaluación de auditoría.....	54

4.2.3 FASE III Ejecución de auditoría	101
Análisis de encuestas.....	103
Indicadores de gestión	109
4.2.4. FASE IV Comunicación de resultados.....	116
CAPÍTULO IV.....	129
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	129
Resumen	131
Abstract.....	132
Bibliografía	133
Lincografía.....	134
Anexos	135

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Análisis interno	35
2	Matriz de impacto y ocurrencia interno	36
3	Perfil estratégico interno	37
4	Matriz de medios internos	38
5	Análisis externo	40
6	Matriz de impacto y ocurrencia externo	40
7	Perfil estratégico externo	41
8	Matriz de medios externos	42
9	Programas de auditoria	51
10	Programas de auditoria de gestión	58
11	Cuestionario para analizar la misión	59
12	Cuestionario para analizar la visión	61
13	Cuestionario de control interno ambiente de control	66
14	Matriz de evaluación ambiente de control	71
15	Cuestionario de control interno establecimiento de objetivos	74
16	Matriz de evaluación establecimiento de objetivos	75
17	Cuestionario de control interno identificación de eventos	76
18	Matriz de evaluación identificación de eventos	77
19	Cuestionario de control interno evaluación de riesgos	78
20	Matriz de evaluación de riesgos	79
21	Cuestionario de control interno respuesta al riesgo	80
22	Matriz de evaluación respuesta al riesgo	81
23	Cuestionario de control interno tipos de actividades de control	82
24	matriz de evaluación actividades de control	84
25	Cuestionario de control interno información y comunicación	86
26	Matriz de evaluación información y comunicación	88
27	Cuestionario de control interno supervisión	90
28	Matriz de evaluación supervisión	91
29	Programas de auditoria de gestión	102
30	Pregunta No. 1	103
31	Pregunta No. 2	104
32	Pregunta No. 3	105
33	Pregunta No. 4	106
34	Pregunta No. 5	107
35	Pregunta No. 6	108

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Organigrama estructural	3

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Esquema de marcas de auditoria	34
2	Abreviatura	48
3	Estructura orgánica	53

ÍNDICE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Análisis de la misión	60
2	Análisis de la visión	62
3	Pregunta No. 1	103
4	Pregunta No. 2	104
5	Pregunta No. 3	105
6	Pregunta No. 4	106
7	Pregunta No. 5	107
8	Pregunta No. 6	108

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Encuesta	135
2	Importadora Villalba	141
3	Personal de Importadora Villalba	142
4	Productos de Importadora Villalba	143
5	Simbología del diagrama de flujo	144

INTRODUCCIÓN

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compras y ventas, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

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

La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

El presente trabajo investigativo, consta de cuatro capítulos los mismos que se han desarrollado de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se identifica a la “Importadora Villalba” identificando su información general, reseña histórica, ubicación, misión, visión, objetivos institucionales, sus servicios que prestan, valores empresariales y su organigrama estructural.

En el Segundo Capítulo contiene la teoría de lo que se trata la auditoría de gestión, sus inicios, su clasificación y demás componentes que debe tener una auditoría de dicho índole para ser elaborada y presentada a las personas interesadas. Además se estudia las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para con esto construir la matriz FODA, Todo esto se realiza observando las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

En el Tercer Capítulo se procede a la ejecución de la auditoría de gestión todo esto con la utilización de cuestionarios, mediante la aplicación COSO II, la elaboración de hallazgos e indicadores, además encuestas y análisis de las mismas, a fin de adaptar a la realidad a la empresa.

En el Cuarto Capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones respectivas de dicha investigación.

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1. Generalidades

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

Importadora Villalba inicia sus actividades en los años 70 en Riobamba en las calles Primera Constituyente 30-58 y Lavalle con la administración de Luis Alberto Villalba y Elva López, siendo una empresa pionera en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de repuestos de vehículos.

La adquisición de la mercadería para la venta era adquirida entre los años 70 a inicios de los 90 a través de importaciones, de países como Japón y Estados Unidos, dando importaciones del 40% de la mercadería poniéndonos como líderes en precio y stock por lo cual se distribuía al mayoreo al centro del país.

El sistema financiero de entonces era accesible para la empresa por lo que se obtuvo créditos para fortalecer la adquisición de mercaderías. Además que la empresa era y es considerada con un alto grado de credibilidad percibiendo con rapidez los créditos concedidos por las entidades bancarias de ese entonces como el Banco Popular

En los años 90 por la liquidez y estabilidad económica alcanzada por la empresa se decide instalar una sucursal en la ciudad de Quito en las calles Jorge Washington E2-12 Entre Páez y Av. 10 de Agosto y luego se incrementó a cuatro locales ubicados en distintos sectores de Quito.

Por lo cual en Riobamba Importadora Villalba quedando a cargo de la Sra. Patricia Villalba Hija de los pioneros en la formación de la empresa, la misma que con eficiencia, eficacia y sobretodo con dedicación logra mantener a la empresa dentro del mercados en la venta de repuestos de vehículos.

1.1.2 Ubicación

Importadora Villalba se encuentra ubicado en:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Ciudad:** Riobamba
- **Dirección:** Primera Constituyente 30-58 y Lavalle

1.1.3 Filosofía Institucional

1.1.3.1 Misión

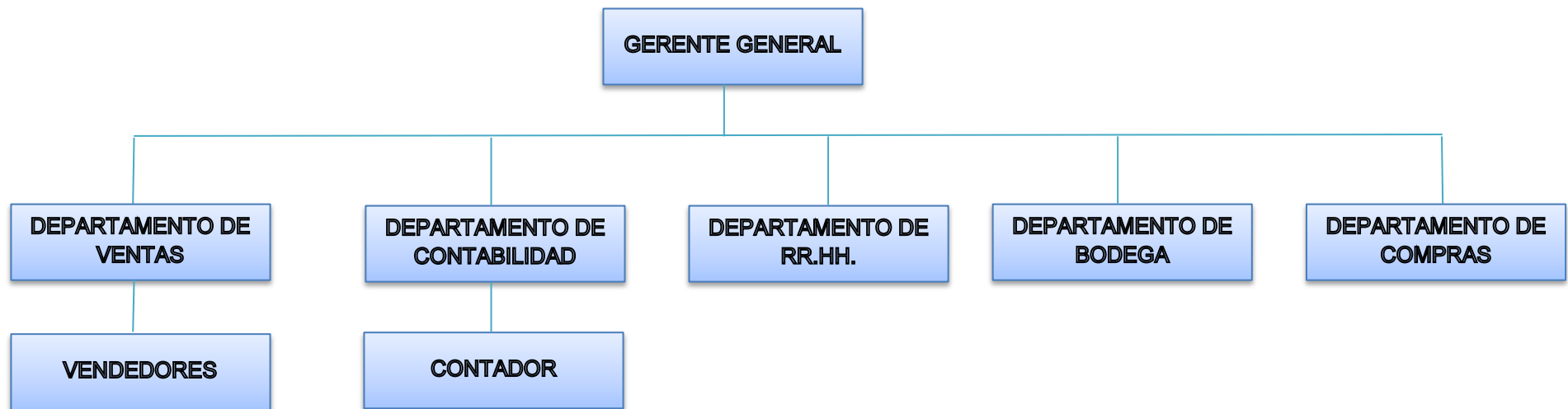
“Comercializar productos para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, siendo una organización dinámica y participativa que genere el desarrollo económico y social de la provincia.”

1.1.3.2 Visión

“Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio, duplicando el nivel de operación, asegurando la sustentabilidad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.”¹

¹ <http://www.autoin.ec/almacen/luces.html>

1.1.3.3 Organigrama estructural
Figura No.1
Organigrama Estructural



Elaborado Por: Autor de Tesis

1.1.4 Principios

- Honradez
- Perseverancia
- Objetividad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Ética Profesional
- Respeto
- Iniciativa
- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo

1.1.5 Objetivos

- Obtener rentabilidad que nos permita mantenernos en el mercado.
- Obtener productos y servicios de calidad acorde a las necesidades y exigencias del cliente.
- Adquirir productos a proveedores que cumplan con los tiempos establecidos.

1.1.6 Infraestructura tecnológica (Hardware, Software y Accesorios)

- Computadoras
- Impresoras
- Fax
- Teléfonos
- Calculadoras
- Internet
- Sistema informático propio
- Perchas
- Archivadores
- Escritorios

- Sillas

1.1.7 Obligaciones tributarias que la empresa debe cumplir:

- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración del IVA

1.1.8 Servicios.

Dentro de los servicios que ofrece Importadora Villalta son específicamente la venta de repuestos de vehículos como:

- Amortiguadores
- Baterías
- Frenos
- Otros
- Servicio Técnico

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2. Generalidades de la auditoría de gestión

2.1 Antecedentes históricos

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compras y ventas, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica

social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos. "El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un

método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración,

como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.²

2.2 Concepto

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

2.3 Definición

Williams P. Leonard en 1962 dice, la auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa, y se la define como “Un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de las mismas tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.”

Fernández Arena (1966) manifiesta: “La Auditoría de Gestión o Administrativa, es la revisión, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador (2008), dice: “ Es un examen objetivo sistemático y profesional de evidencias, relacionado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de

² OÑA, Cesar Alfonso, “Auditoría de Gestión 2”, Riobamba, 2011, Pág. 4-5.

³http://www.enriqueztorres.com/descargas/ley_contraloria.pdf

una entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

El ministerio de Economía y Finanzas manifiesta que la auditoría de Gestión: “Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas.⁴

2.4 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 a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo 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 la ejecución se requiere una guía de acuerdo a las necesidades existentes, y que no limite la autenticidad y creatividad del auditor que le permita lograr el orden y control que le permita obtener los resultados deseados en la más brevedad posible.

2.5. Objetivos

La Auditoría de Gestión tiene como objetivos los siguientes:

- Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.

⁴OÑA, Cesar Alfonso, “Auditoría de Gestión 2”, Riobamba, 2011, Pág. 9.

- Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.
- Evitar la duplicidad de esfuerzo del personal, el trabajo de época o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso de personal.
- Identifica los procesos legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de recursos. Facilita los procesos de planeación estratégica y de la calidad total de las organizaciones.
- Mejora los niveles de productividad, competitividad y facilita la consolidación de muchas políticas de control de la calidad.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden científicos-tecnológicos.
- Preparación de informes relacionados con la economía y eficiencia, que sean valido y confiables.⁵

2.6 Alcance de la auditoría gestión

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la entidad, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa, y la participación individual de los integrantes de la entidad.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

⁵ESPARZA Fernando, Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010. Pág. 16.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.⁶

2.7 Riesgos de la auditoría gestión

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

Riesgo inherente

“El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”.

“El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”.¹⁶

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

⁶MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética, Editora Luz de América, 3 ed., Quito, 2006.

Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

Riesgo de detección

EL riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados Contables.

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.⁷

2.8 Diferencias y similitudes entre auditorías de gestión y auditoría financiera

Similitudes:

Auditoría de Gestión:

- Estudiar y evaluar el sistema de control interno.

Auditoría Financiera:

- Estudiar y evaluar el sistema de control interno.

Diferencias:

Auditoría de Gestión:

- Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones.
- Utiliza los estados financieros como un medio.

⁷MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, Pág.59-60

- Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la recaudación de costos y la simplificación de tareas, etc.
- Es no solo numérica.
- Su trabajo se efectúa de forma detallada.
- Puede participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad afine a la actividad que se audite.⁸

Auditoría Financiera:

- Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Los estados financieros constituyen un fin.
- Da confiabilidad a los estados financieros.
- Es numérica.
- Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
- La realizan solo profesionales del área económica.

2.9 Control interno

Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

El control interno puede ayudar a que una organización:

- Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
- Pueda prevenir pérdida de recursos.
- Obtenga información contable confiable.
- Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables.

⁸MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Cuarta Edición, Pag.21.

2.10 Métodos de evaluación de control interno

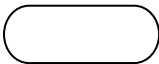
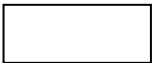
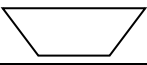
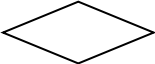





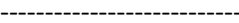
Dentro de los métodos de Control Interno tenemos los siguientes:

- Diagrama de Flujo
- Método de Descripciones Narrativas
- Método de Cuestionarios Especiales
- Método Combinado

Diagrama de flujo

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

En la elaboración de diagramas de flujo, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formaran parte de la narración grafica de las operaciones. Existe abundante literatura sobre como preparalos y que si simbología utiliza.

	Inicio o final de diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada
	Análisis de situación y toma de decisiones
	Actividad de Control
	Documentación
	Base de datos
	Conexión o relación entre partes de un diagrama
	Indicador del flujo del proceso
	Límite geográfico

Método de descripciones narrativas

Las descripciones narrativas consisten en presentar en forma de relato, las actividades del ente, indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento y volcado en forma de una descripción simple sin utilización de gráficos.

Es importante el lenguaje a emplear y la forma de trasladar el conocimiento adquirido del sistema a los papeles de trabajo, de manera que no resulte engorroso el entendimiento de la descripción vertida.

Método de cuestionarios especiales

Los cuestionarios especiales, también llamados “cuestionarios de control interno”, son otras técnicas para la documentación, contabilidad y control, siempre y cuando exista el documento de análisis correspondiente, en el cual se defina de los sistemas examinados.

Estos cuestionarios en la preparación de determinadas preguntas estándar para cada uno de los distintos componentes que forman parte de los estados financieros. Estas preguntas siguen la secuencia del flujo de operaciones del componente analizado. Con sus respuestas, obtenidas a través de indagación con el personal del ente o con la documentación de sistemas que se facilite, se analizará si esos sistemas resultan adecuados o no, en pos de la realización de las tareas de auditoría.

Método combinado

Es la combinación de los métodos anteriores; esto es, se puede combinar flujo gramas con descriptivo, cuestionarios con descriptivo, flujo grama con cuestionario.⁹

⁹ESPARZA Fernando, Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010. Pág. 90-96.

2.11 Elementos de control interno

El marco integrado de control planteado en el informe C.O.S.O. consta de 5 componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

- Ambiente de Control.
- Evaluación del Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

En el marco de gestión de riesgo se incluyen 3 elementos más:

- Ajuste de Objetivos
- Identificación de Acontecimiento
- Respuesta al Riesgo

Ambiente de control.

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva de control interno.

Evaluación del riesgo.

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

Actividades de control.

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que la respuesta a los riesgos se lleva a cabo eficazmente.

Información y comunicación.

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

Supervisión y Monitoreo.

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

Ajuste de objetivos

Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización, pueden ser muy estructurados o formales o por el contrario, informales. Asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien ser implícitos.

Identificación de acontecimiento

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

Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibilidades respuestas, evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.¹⁰

2.12 Fases de la auditoría de gestión

Exploración y examen preliminar

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

¹⁰Yanel Blanco Luna, (2012), “Auditoría Integral; Normas y Procedimientos”, Segunda Edición, EcoeEdiciones, Colombia.Pág. 398-399.

Actividades:

- Visita a las instalaciones
- Revisión de los activos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información básica para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
- Detectar las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular la información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterá a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Planificación

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

Actividades:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenidas en la fase anterior.
- Evaluación de control interno relacionado con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase ejecución.
- A base de la fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparara un memorando de planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados especialmente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 E (Economía, eficiencia, Eficacia) por cada proyecto a actividad a examinarse.

Ejecución

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

Actividades:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: Inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo.
- Elaboración de la hoja resumen de los hallazgos significativos para cada componente examinado.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

Informe Final

Además de los informes principales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final., el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia , eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades:

- Redacción del informe de auditoría
- Comunicación de resultados

Seguimiento

Objetivos: Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades:

- Efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría.
- Realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinar la responsabilidad por los daos materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación d los activos.¹¹

¹¹ESPARZA Fernando, Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010. Pág. 148-152.

2.13 Técnicas de auditoría

Técnicas de acción ocular:

- Comparación es obtener la similitud o diferencia de los conceptos.
- Observación es el examen ocular para cerciorarse de ciertos hechos y circunstancias.
- Revisión selectiva es el examen ocular rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales y típicas.
- Rastreo es seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar si su registro es el correcto.

Técnicas de acción verbal:

- Indagación es obtener información verbal de empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

Técnicas de acción escrita:

- Análisis es separar un elemento o partes.
- Conciliaciones es hacer que concuerden dos conjuntos de cifras relacionadas, separadas e independientes.
- Confirmación es obtener comparación de una fuente distinta a la entidad bajo examen y sus registros.

Técnicas de revisión:

- Comprobación es examinar fundamentalmente la evidencia que apoya una transacción u operación, demostrando autoridad y legalidad.
- Computación es verificar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculo.
- Examen es investigar, inspeccionar o comprobar la exactitud.
- Totalización es verificar la exactitud de los subtotales y totales verticales u horizontales.
- Verificación es aprobar la veracidad o exactitud de un hecho.

Técnicas de acción combinada:

- Inspección es el examen físico de bienes, obras o de documentos demostrando su autenticidad.
- Prácticas sanas son aquellas operaciones de uso selectivo a criterio del auditor que permite formarse un juicio adecuado sobre determinada circunstancia.¹²

2.14 Programa de auditoría

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

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

El programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.

El programa de Auditoría, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos.

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de Auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la Auditoría,

¹²BADILLO, María; Guía de Auditoría de Gestión, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009. Pag. 50-51.

debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria.

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

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

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

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

Un programa de Auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una Auditoría, el programa de Auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la Auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoría se terminen.

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

Al planear un programa de Auditoría, el Auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos Profesionales, su experiencia y su criterio personal.

Características del programa de auditoría

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

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

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

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

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

Contenido de los programas de auditoría

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

En general el programa de Auditoría, en cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la empresa.

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

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

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

Los programas de Auditoría generales, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a

alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de Auditoría.

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

Resulta difícil establecer una línea divisoria entre los programas de Auditoría generales y detallados, la aplicación de uno u otro programa debe obedecer a las características del trabajo a efectuarse, a la forma de organización de la Sociedad de Auditoría que la va realizar, a los procedimientos de supervisión que tiene establecido la Sociedad Auditora, y las políticas generales de la propia Sociedad.

2.15 Informe de auditoría

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

- Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
- Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
- Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
- Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados. ¹³

¹³ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James. Auditoría un Enfoque Integral, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A., México, sexta edición, 2002, Pág. 180.

El Informe de Auditoría, viene a ser el dictamen u opinión firmada por el Auditor después de efectuar el examen para el que fue contratado.

Existen dos formas de Informe:

1. - Informe corto, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita a cerca de la razonabilidad o no de los estados económicos y financieros elaborados por la empresa o entidad, y que fueron revisados y estudiados de acuerdo a los alcances de las Normas Internacionales de Auditoría y los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad.

2. - Informe largo, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita sobre la situación en las que se realizaron las operaciones y registros de la empresa o entidad, y abarca la parte administrativa y los sistemas internos de control. Este informe servirá a la alta dirección de la empresa o entidad para la toma de decisiones que incluya acciones correctivas.

2.16 Indicadores de gestión

Indicadores de economía:

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

Indicadores de eficacia:

Son los que permiten cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado. La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.¹⁴

¹⁴MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

Indicadores cuantitativos:

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

Indicadores cualitativos:

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

Indicadores de recursos:

Tiene relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

Indicadores de personal:

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirve para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.¹⁵

2.17 Papeles de trabajo**Definición**

“Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe”.

¹⁵OÑA, Cesar Alfonso, “Auditoria de Gestión 2”, Riobamba, 2011, Pág. 28-29.

Objetivo e importancia

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar de forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Los objetivos fundamentales de los Papeles de Trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe;
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe;
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado;
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo;
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados;
- Servir de guía en revisiones subsecuentes; y,
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Contenido Mínimo de los Papeles de Trabajo
- Evidencia que los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el auditor, están de acuerdo con los registros de la institución.
- Relación de los pasivos y activos, demostrando de cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración;
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado y revisado.
- El sistema de control interno que ha verificado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega; y.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.
- Reglas Básicas para la Elaboración de Papeles de Trabajo

- Identifique cada hoja (encabezado);
- Use una hoja para cada asunto;
- Use solo una cara para cada asunto;
- Identifique la persona que elaboró el papel de trabajo;
- Identifique el supervisor;
- Incluya la información completa y específica;
- Suministre índices completos;
- Proporcione en forma clara la fuente;
- Indique la naturaleza de las labores de verificación;
- Incluya la extensión y alcance de las pruebas aplicadas;
- Determine claramente el propósito de cada papel de trabajo y su relación con los objetivos de la auditoría;
- Mantenga hojas de notas para recordar asuntos por aclarar o examinar durante el curso del examen;
- Efectúe el procedimiento antes de registrar una marca de auditoría;
- Incluya observaciones generales o resúmenes de comentarios sobre los resultados de cada fase o aspectos de examen;
- Coloque los papeles de trabajo apenas acabe de prepararlos en un sitio seguro en el archivo correspondiente;
- No redacte de nuevo hojas elaboradas (redacte una vez y de forma correcta);
- Lleve consigo los materiales para efectuar sus labores.
- Utilice lápiz;
- Ahorre tiempo, extraer copias de material impreso;
- Escriba los comentarios a doble espacio para insertar posibles añadiduras;
- Claridad y comprensibilidad;
- Legibilidad y pulcritud; y,

Clases de papeles de trabajo

Se les acostumbra a clasificar desde dos puntos de vista:

- Por su uso
- Papeles de uso continuo
- Hoja de Trabajo
- Cédula Sumaria o de resumen
- Cédula de Detalle o descriptiva
- Cédula analítica o de comprobación¹⁶

2.18 Hallazgos

El hallazgo en la auditoría tiene el sentido de la obtención y síntesis de información sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluación y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada. La evidencia de los hallazgos de auditoría deberá ser evaluada en términos de suficiencia, importancia, confiabilidad y eficacia.

2.19 Archivo permanente

El archivo permanente debe contener toda información que se válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo periodo. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.

2.20 Archivo corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo.

Comprende dos tipos de archivos:

- Archivo general
- Archivo de los estados financieros.

¹⁶MEIGS, Walter, "Principios de Auditoría", 2da. Impresión de la 1ra. Edición, Año 1998, Pág. 209.

2.21 Índices de auditoría

La utilización de los índices obedecerá al siguiente criterio:

El índice numérico se utilizara en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, comunicarlos varias, etc.

El índice Alfanumérico en los papeles de trabajo específicos, de acuerdo al plan de cuentas vigentes en la empresa y su clasificación bajo el siguiente criterio.¹⁷

2.22 Marcas de auditoría

Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o sub-analítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

¹⁷BADILLO, María; Guía de Auditoría Financiera 1, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009. Pág. 88-92.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.

ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORIA CUADRO No. 1

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
S	Totalizado
ã	Conciliado
Æ	Circularizado
Y	Inspeccionado

2.23 Diagnóstico a la importadora villalba

2.23.1 Análisis de medio interno

Realizar el análisis tanto de factores internos como externos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de Importadora Villalba utilizaremos el Análisis FODA.

La situación interna comprende dos factores controlables:

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.23.1.1 Factores internos

IMPORTADORA VILLALBA

ANÁLISIS INTERNO

TABLA No. 1

ANÁLISIS FODA		
CÓDIGO	ANÁLISIS INTERNO	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Conocimiento en el área	Más de 35 años atendiendo al mercado
F2	Estabilidad económica	Ahorro y solvencia económica para sustentar gastos e inversiones futuras
F3	Infraestructura y Tecnología	Se mantiene un alto nivel de tecnología e infraestructura, en cuanto a la adquisición de mercadería ya que lleva distintas líneas de repuestos de Vehículos y su adecuada ubicación de los mismos.
F4	Suficiente mercadería en stock	Por el conocimiento del mercado se ubica rápidamente los pedidos hechos por los clientes
F5	Estabilidad Laboral	Por el rendimiento del personal

F6	Calidad de productos	Los mercadería proviene de marcas reconocidas
F7	Precios competitivos	Precios Accesibles para cada uno de los clientes
F8	Departamento técnico con experiencia	Personal con conocimiento en el área
DEBILIDADES		
D1	Falta de preparación a ejecutivos y trabajadores	No se mantiene una adecuada capacitación tanto a los ejecutivos como a los trabajadores para desenvolverse de mejor manera dentro de la empresa
D2	Falta de organización de la mercadería	No existe una organización adecuada dentro de la empresa
D3	Inadecuado sistema de control interno	La empresa no posee una utilización correcta de los recursos
D4	Inexistencia de indicadores de gestión	No se puede medir el desempeño
D5	No cuenta con el suficiente personal para realizar las funciones de la empresa.	Falta de personal acorde a las necesidades de la empresa
D6	Falta de Motivación al personal	No se realiza conferencia o reuniones para motivar al personal y permitir un mejor desempeño
D7	Falta de estrategias	No posee objetivos planteados por escrito para su cumplimiento

Elaborado por: Autor de Tesis

Fuente: Importadora Villalba

TABLA No. 2
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8	F7	
	MEDIA	D1	D2, D3, D5	
	BAJA	D6, D7	D4	

TABLA No. 3
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Conocimiento en el área					5
F2	Estabilidad económica					5
F3	Infraestructura y Tecnología				4	
F4	Suficiente mercadería en stock				4	
F5	Estabilidad Laboral					5
F6	Calidad de productos					5
F7	Precios competitivos				4	
F8	Departamento técnico con experiencia					5
D1	Falta de preparación a ejecutivos y trabajadores	1				
D2	Falta de organización de la mercadería		2			
D3	Inadecuado sistema de control interno		2			
D4	Inexistencia de indicadores de gestión		2			
D5	No cuenta con el suficiente personal para realizar las funciones de la empresa.		2			
D6	Falta de Motivación al personal	1				
D7	Falta de estrategias	1				
TOTAL		3	4	0	3	6
PORCENTAJE		20%	26,67%		20%	33,33%

TABLA No. 4
MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

- 1= Debilidad Importante.
- 2= Debilidad Menor.
- 3= Equilibrio.
- 4= Fortaleza Menor.
- 5= Fortaleza Importante.

A continuación presentamos la matriz de factores internos realizado en Importadora Villalba.

No.	PRECIOS COMPETITIVOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Conocimiento en el área	0,10	5,00	0,50
2	Estabilidad económica	0,10	5,00	0,50
3	Infraestructura y Tecnología	0,10	4,00	0,40
4	Suficiente mercadería en stock	0,10	4,00	0,40
5	Estabilidad Laboral	0,10	5,00	0,50
6	Calidad de productos	0,10	5,00	0,50
7	Precios competitivos	0,10	4,00	0,40
8	Departamento técnico con experiencia.	0,10	5,00	0,50
DEBILIDADES				
9	Falta de preparación a ejecutivos y trabajadores	0,10	1,00	0,10
10	Falta de organización de la mercadería	0,10	2,00	0,20
11	Inadecuado sistema de control interno	0,10	2,00	0,20
12	Inexistencia de indicadores de gestión	0,10	2,00	0,20
13	No cuenta con el suficiente personal para realizar las funciones de la empresa.	0,10	2,00	0,20
14	Falta de Motivación al personal	0,10	1,00	0,10
15	Falta de estrategias	0,10	1,00	0,10
TOTAL		1,50	48,00	4,80

Análisis:

Una vez realizada la matriz de medios internos, se ha determinado Una calificación de 4.80%, lo cual nos refleja que Importadora Villalba obtiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, Pero es indispensable realizar indicadores de gestión los que ayuden a medir el desempeño de la administración, además sin dejar a un lado que exista motivación personal, laboral y económica al personal de la empresa, sin olvidar la capacitación tanto a los ejecutivos como a los trabajadores para obtener un desarrollo eficiente y eficaz para así cumplir y alcanzar con las metas y objetivos planteados.

Realizar acciones donde se aproveche la fortaleza de la empresa, esto mediante la publicidad, El incentivo a los clientes mediante promociones y garantías. Para esto es necesario tomar las decisiones correctas logrando que cada una de estas ayude al crecimiento y desarrollo empresarial de Importadora Villalba.

2.23.2 Análisis de medio externo

2.23.2.1 Factores externos

La situación externa comprende dos factores no controlables:

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

TABLA No. 5
ANALISIS EXTERNO

ANALISIS FODA		
CODIGO	ANALISIS INTERNO	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Importaciones de Mercadería	La adquisición de mercadería de otros países a precios bajos
O2	Amplia oferta de Mercadería	Mercadería acorde al cambio tecnológico y marcas de vehículos
O3	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables.	Incrementar el nivel de ventas hacia un mercado amplio
O4	Productos de alta calidad que son requeridas por el mercado.	marcas reconocidas en el mercado con garantías
O5	Diversidad de clientes	Venta a nivel nacional por la poca oferta de otras empresas
AMENAZAS		
A1	Competencia	Competencia formal con buena estabilidad económica
A2	Mercado acostumbrado a precios bajos	Puede afectar en la venta de nuestros productos
A3	Manejo Inadecuado de la publicidad	Falta de conocimiento por parte de las personas de la existencia de nuestra empresa y las ofertas
A4	Cambios en las políticas económicas tributarias por el gobierno	Porque existe cambios de las políticas económicas tributarias por el gobierno

TABLA No. 6
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		O2, O4, A1		
MEDIA		O1, O3	O5	
BAJA		A3, A4	A2	

TABLA No. 7
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Importaciones de mercadería					
O2	Amplia oferta de Mercadería					
O3	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables.					
O4	Productos de alta calidad que son requeridas por el mercado.					
O5	Diversidad de clientes					
A1	Competencia					
A2	Mercado acostumbrado a precios bajos					
A3	Manejo Inadecuado de la publicidad					
A4	Cambios en las políticas económicas tributarias por el gobierno					
Total		1	2	1	3	2
Porcentaje		11,11%	22,22%	11,11%	33,33%	22,22%

TABLA No. 8
MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

- 1= Debilidad Importante.
- 2= Debilidad Menor.
- 3= Equilibrio.
- 4= Fortaleza Menor.
- 5= Fortaleza Importante.

A continuación presentamos la matriz de factores externos realizado en Importadora Villalba.

No.	PRECIOS COMPETITIVOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Importaciones de mercadería	0,10	5	0,50
2	Amplia oferta de mercadería	0,10	4	0,40
3	Reestructuración de ventas hacia clientes más grandes y fiables.	0,10	4	0,40
4	Productos de alta calidad que son requeridas por el mercado.	0,10	4	0,40
5	Diversidad de clientes	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
9	Competencia	0,10	1	0,10
10	Mercado acostumbrado a precios bajos	0,10	3	0,30
11	Manejo Inadecuado de la publicidad	0,10	2	0,20
12	Cambios en las políticas económicas tributarias por el gobierno	0,10	2	0,20
TOTAL		0,90	30	3,00

Análisis

Una vez realizada la matriz de medios externos, se ha determinado Una calificación de 3%, lo cual nos refleja que Importadora Villalba obtiene más amenazas que oportunidades, Por lo que es necesaria una mayor publicidad en cuanto a los servicios que ofrece la empresa, manejarse de acuerdo a la competencia existente en el mercado para así captar mayores clientes, . Así se pueda lograr que las amenazas se transformen en grandes oportunidades, aprovechando cada una de estas para mantenerse dentro del mercado.

CAPITULO III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

LEGAJO
PERMANENTE

ENTIDAD: Importadora Villalba

DIRECCIÓN: Primera Constituyente 30-58 y Lavalle

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERIODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2012

LEGAJO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE TESIS	22-04-13	18-06-13

ÍNDICE

IMPORTADORA VILLALBA

LEGAJO
PERMANENTE

3.1. Legajo Permanente

LEGAJO PERMANENTE	
INFORMACIÓN GENERAL	IG
HOJA DE MARCAS	HM
ABREVIATURAS	AB

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE TESIS	22-04-13	29-04-13

3.1.1. Información general

Importadora Villalba inicia sus actividades en los años 70 en Riobamba en las calles Primera Constituyente 30-58 y Lavalle con la administración de Luis Alberto Villalba y Elva López, siendo una empresa pionera en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de repuestos de vehículos.

En los años 90 por la liquidez y estabilidad económica alcanzada por la empresa se decide instalar una sucursal en la ciudad de Quito en las calles Jorge Washington E2-12 Entre Páez y Av. 10 de Agosto y luego se incrementó a cuatro locales ubicados en distintos sectores de Quito.

Por lo cual en Riobamba Importadora Villalba quedando a cargo de la Sra. Patricia Villalba Hija de los pioneros en la formación de la empresa, la misma que con eficiencia, eficacia y sobretodo con dedicación logra mantener a la empresa dentro del mercados en la venta de repuestos de vehículos.

Misión

“Comercializar productos y servicios para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, siendo una organización dinámica y participativa que genere el desarrollo económico y social de la provincia”

Visión

“Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio, duplicando el nivel de operación, asegurando la sustentabilidad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.”

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-04-13
Revisado por:	P.R.	26-04-13

Principios

- Honradez
- Perseverancia
- Objetividad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Ética Profesional
- Respeto
- Iniciativa
- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo

Objetivos

- Obtener rentabilidad que nos permita mantenernos en el mercado.
- Obtener productos y servicios de calidad acorde a las necesidades y exigencias del cliente.
- Adquirir productos a proveedores que cumplan con los tiempos establecidos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-04-13
Revisado por:	P.R.	26-04-13

3.1.2 Hoja de marcas

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
‡	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
S	Totalizado
Ã	Conciliado
Æ	Circularizado
Y	Inspeccionado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	26-04-13
Revisado por:	P.R.	29-04-13

3.1.3 Abreviaturas

ABREVIATURAS

Cuadro No. 2

LEGAJO CORRIENTE	
Plan de Auditoría de Gestión	PLAG
Programa de Auditoría	PAG
Evaluación de la Misión	EM
Evaluación de la Visión	EV
Análisis Estratégico de la Misión	AEM
Análisis Estratégico de la Visión	AEV
Entrevista a los trabajadores de Importadora Villalba	ET
Ambiente de Control.	AC
Establecimiento de Objetivos	EO
Identificación de Eventos	IE
Evaluación de Riesgo	ER
Respuesta al Riesgo	RR
Actividades de Control	AC
Información y Comunicación	IC
Supervisión	S

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-04-13
Revisado por:	P.R.	30-04-13

ENTIDAD: Importadora Villalba

DIRECCIÓN: Primera Constituyente 30-58 y Lavalle

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERIODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del
2012

LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE TESIS	29-04-13	20-06-13

ÍNDICE

LEGAJO CORRIENTE

IMPORTADORA VILLALBA

3.2 Legajo Corriente

LEGAJO CORRIENTE	
PROGRAMA DE AUDITORÍA	PA
CARTA REQUERIMIENTO	CR
ENTREVISTA PRELIMINAR	EP

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE TESIS	29-04-13	30-04-13

3.2.1 FASE I Planificación de auditoría

Tabla No. 9

PROGRAMAS DE AUDITORÍA FASE I
IMPORTADORA VILLALBA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVOS:

- Obtener un conocimiento preliminar de todas las necesidades y requerimientos que se tenga para la ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Determinar la Estructura Orgánica de la Institución y las Leyes que la rigen.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar Legajo Permanente.	LP	E.T.	02-05-13
2	Elaborar Legajo Corriente.	LC	E.T.	30-04-13
3	Realizar una visita preliminar	EP 1/1	E.T.	29-04-13
4	Realizar carta de requerimiento a la Gerencia a fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y que se nos proporcione toda la información requerida para la ejecución de trabajo de campo.	CR 1/1	E.T.	29-04-13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	02-05-13
Revisado por:	P.R.	03-05-13

Riobamba, 15 De Abril del 2013

Sra. Patricia Villalba

GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA VILLALBA

Presente.

De mi consideración:

En atención al pedido que se efectuó a su persona para la realización de la Auditoria de Gestión A La Importadora “Villalba” Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Periodo 2012.”

El Señor Edison Patricio Tuquinga Sagñay, realizarán la Auditoria de Gestión de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan esta profesión, con el propósito de obtener una opinión global acerca del desempeño de la empresa.

Al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Entidad, por el período determinado.

Considero propicia la oportunidad para reiterarle mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	15-04-13
Revisado por:	P.R.	16-04-13

IMPORTADORA VILLALBA

Entrevista preliminar – Diagnostico General

1. Razón Social

Importadora Villalba

2. Localización Geográfica

Primera Constituyente 30-58 y Lavalle

3. Teléfonos

032961914

4. Horario de Atención

8:30 - 13:00 y 14:30 - 06:30

5. Productos

Repuestos de Vehículos

6. Estructura Orgánica

**Cuadro No. 3
Estructura Orgánica**

NOMBRE	CARGO
Sra. Patricia Villalba	Gerente General
Ing. Aníbal Quisphe	Contador
Sra. Patricia Villalba	Recursos Humanos
Sr. Cristian Remache	Vendedor
Sr. Antonio Guaranga	Bodega
Sr. Antonio Guaranga	Compras

7. ¿Se han realizado Auditoría de Gestión en períodos anteriores?

Si..... NO....X....

8. ¿Existe dentro de la empresa Indicadores de Gestión

Si..... NO....X....

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	02-05-13
Revisado por:	P.R.	03-05-13

3.2.2 FASE II Evaluación de auditoría

LEGAJO CORRIENTE

IMPORTADORA VILLALBA

FASE II

EVALUACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

LEGAJO CORRIENTE	
Plan de Auditoría de Gestión	PLAG
Programa de Auditoría	PAG
Evaluación de la Misión	EM
Evaluación de la Visión	EV
Análisis Estratégico de la Misión	AEM
Análisis Estratégico de la Visión	AEV
Entrevista a los trabajadores de Importadora Villalba	ET
Aplique y evalúe cada componente del COSO II, mediante los cuestionarios y matrices. <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de Control. - Establecimiento de Objetivos. - Identificación de Eventos. - Evaluación de Riesgos. - Respuesta al Riesgo. - Actividades de Control. - Información y Comunicación. - Supervisión. 	C2AC C2EO C2IE C2ER C2RR C2AC C2IC C2SM
Elaborar Hoja de Hallazgos	HA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

FECHA DE INTERVENCIÓN	Fecha Estimada
Orden de Trabajo	15/04/2013
Inicio del trabajo de campo	15/04/2013
Finalización del trabajo de campo	20/06/2013
Presentación del informe (Borrador)	26/06/2013
Emisión del informe final de Auditoría	29/06/2013

Motivo de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de gestión a la Importadora “Villalba” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2012 se realizó para emitir una opinión dentro del informe el cual contribuyan a la empresa, ya sea al buen uso de los recursos, cumplimiento de objetivos y evaluación del desempeño de la administración.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-05-13
Revisado por:	P.R.	13-05-13

Objetivos de la Auditoría de Gestión

- Diseñar Indicadores de Gestión
- Implantar controles a las deficiencias de gestión.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Alcance de la Auditoría de Gestión

El desarrollo de la Auditoría de Gestión a Importadora “Villalba”, está comprendido Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, para una correcta gestión de la empresa.

Equipo Multidisciplinario

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

Indicadores de Gestión

Al no existir indicadores que nos ayuden a evaluar la ejecución de la Auditoría de Gestión en Importadora Villalba se ha propuesto los siguientes indicadores:

- Indicador de Eficacia
- Indicador de Eficiencia
- Indicador de economía

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-05-13
Revisado por:	P.R.	13-05-13

Colaboración de la Institución

La gerencia será quien coordine nuestros requerimientos de acuerdo a las fechas estimadas.

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

AUTOR DE TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-05-13
Revisado por:	P.R.	13-05-13

IMPORTADORA VILLALBA

Auditoría de Gestión

Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar la misión y la visión de la empresa si cumple a través de las actividades que se ejecutan.
- Determinar los % de confianza y riesgos por cada componente de COSO II.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Tabla No. 10
Programa de Auditoría de Gestión

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaboración del Plan de Auditoría de Gestión	PLAG 1/3	E.T.	10-05-13
2	Programa de Auditoría de Gestión	PAG 1/1	E.T.	15-05-13
3	Evaluar cualitativamente y estratégicamente: Misión Visión	EVM 1/4 EM 1/2 EV 1/2	E.T.	16-05-13
4	Realizar entrevistas si la misión, visión y objetivos de la entidad han quedado debidamente comprendidos entre los servidores.	ET 1/1	E.T.	17-05-13
5	Aplique y evalúe cada componente de COSO II, mediante los cuestionarios y matrices. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ambiente de Control.</i> - <i>Establecimiento de Objetivos.</i> - <i>Identificación de Eventos.</i> - <i>Evaluación de Riesgos.</i> - <i>Respuesta al Riesgo.</i> - <i>Actividades de Control.</i> - <i>Información y Comunicación.</i> - <i>Supervisión.</i> 	C2AC 1/6 C2EO 1/1 C2IE 1/1 C2ER 1/1 C2RR 1/1 C2AC 1/2 C2IC 1/2 C2SM 1/1	E.T.	25-05-13
6	Elaborar Hoja de Hallazgos	H 1/8	E.T.	26-05-13

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	31-05-13
Revisado por:	P.R.	01-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Evaluación de la Misión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Misión

“Comercializar productos para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, siendo una organización dinámica y participativa que genere el desarrollo económico y social de la provincia.”

TABLA No. 11
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

Entidad: Importadora Villalba

Objetivo: Conocer si la misión de Importadora Villalba contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La misión de la empresa se encuentra claramente difundida en los trabajadores?	3	1
2	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	4	0
3	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	3	1
4	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	3	1
5	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?	4	0
6	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer de la empresa.	4	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	4	0
TOTALES Σ		✓ 25	3

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.
ELABORADO POR: Autor.

confianza = 25

28

confianza = 89

Riesgo = 11

Σ Sumatoria

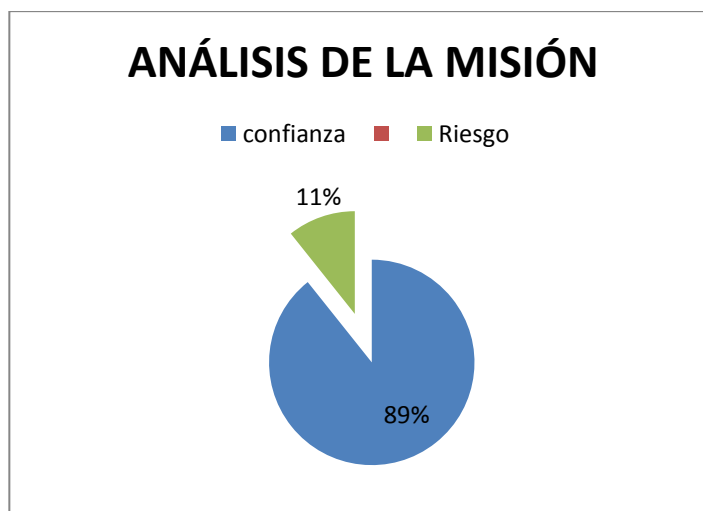
✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No. 1

RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE IMPORTADORA VILLALBA

**Análisis:**

Al evaluar la misión podemos concluir que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 89% de confianza. La misión de Importadora Villalba posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la empresa, establecido una directa orientación entre el personal y el cliente, con el único fin de lograr su satisfacción.

Existe un porcentaje del 11% que representa un riesgo para la empresa por lo que falta difusión para que cada uno de trabajadores conozca a plenitud la misión y esta se distinga de las demás empresas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

IMPORTADORA VILLALBA

Evaluación de la Visión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Visión

“Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio, duplicando el nivel de operación, asegurando la sustentabilidad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.”

TABLA No. 12
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

Entidad: Importadora Villalba

Objetivo: Conocer si la visión que tiene Importadora Villalba define claramente lo que quiere ser a largo.

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La visión de la institución se encuentra claramente difundida a los trabajadores de la empresa?	3	1
2	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	4	0
3	¿Todos los trabajadores de la empresa son los encargados en el cumplimiento de la visión?	4	0
4	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	4	0
5	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	3	1
6	¿La visión es deseable particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	3	1
TOTALES Σ		\checkmark 21	3

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autor.

confianza = $\frac{23}{24}$

Σ Sumatoria

\checkmark Revisado o verificado

confianza = 96

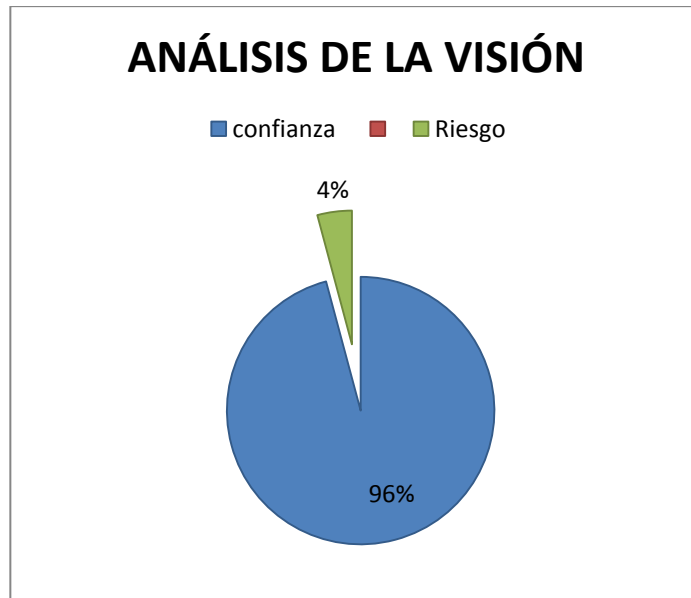
Riesgo = 4

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No. 2

RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE IMPORTADORA VILLALBA

**Análisis:**

Al elaborar cuestionarios para evaluar la Visión de Importadora Villalba se ha determinado que existe un Riesgo del 4% por lo cual se puede decir que existe un concepto de visión establecido por cuanto se identifica un 96% de Confianza. La visión proporciona un claro mensaje para su personal y sus clientes. Cabe recalcar que a pesar de esto la visión debe ser difundida a todos los trabajadores de la empresa, además que se logre que la visión en su totalidad sea parte del desarrollo de cada uno de los trabajadores mediante el esfuerzo y la constancia de las actividades que ejecutan.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

IMPORTADORA VILLALBA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA MISIÓN
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Objetivo: Determinar si la misión de la Empresa fue planificada estratégicamente a partir de preguntas que realizaremos para el efecto.

Misión

“Comercializar productos para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, siendo una organización dinámica y participativa que genere el desarrollo económico y social de la provincia”

¿Quiénes somos?

Importadora Villalba

¿Qué buscamos?

Desarrollar, Producir y comercializar productos y servicios para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo

¿Por qué lo hacemos?

Generar el desarrollo económico y social de nuestros asociados de valor

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo.

Nota: La misión cumple con la razón y ser de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

IMPORTADORA VILLALBA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA VISIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Objetivo: Determinar si la visión de la Empresa fue planificada estratégicamente a partir de preguntas que realizaremos para el efecto.

Visión

“Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio, duplicando el nivel de operación, asegurando la sustentabilidad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.”

¿Quiénes somos?

Importadora Villalba.

¿Qué buscamos?

Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio.

¿Por qué lo hacemos?

Duplicar el nivel de operación, asegurando la sostenibilidad de la compañía y el bienestar de sus colaboradores.

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo

Nota: La cumple con todos los requisitos para que un futuro convertirse en lo que desee la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	16-05-13
Revisado por:	P.R.	17-05-13

IMPORTADORA VILLALBA

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Objetivo: Desarrollo de banco de preguntas a los trabajadores con la finalidad de conocer como desempeñan sus labores en la empresa.

a) ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la empresa para designar las tareas?

Siempre

b) ¿Existen normas y procedimientos descritos en un manual para las actividades ordinarias de esta empresa?

No existe pero a través de la auditoría de Gestión la Gerencia podrá establecer su elaboración.

c) ¿Se realiza sin contra tiempo la comunicación entre los departamentos que intervienen en el proceso de trabajo y de gestión?

Si, ya que existe una comunicación horizontal dentro de la empresa.

d) ¿Se realizan mantenimientos periódicos a los equipos tecnológicos?

No, ya que no se utiliza frecuente mente dichos equipos por el momento.

e) ¿Son utilizadas normas de acceso a los equipos así como el de realizar respaldo a la información?

No todos tienes acceso y no se tienen ningún tipo de respaldos.

f) ¿Se exige en la empresa un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las actividades designadas?

Si deben tener conocimiento en lo que es la actividad de la empresa.

g) ¿Se ha realizado capacitaciones para las necesidades de la institución?

No se ha realizado ningún tipo de capacitación.

h) ¿Se le otorga reconocimientos e incentivos al personal que labora en esta institución?

No porque no se ha tomado a consideración ningún tipo de reconocimientos e incentivos dentro de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	17-05-13
Revisado por:	P.R.	20-05-13

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO METODO COSO II
IMPORTADORA VILLALBA
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Tabla No. 13

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Ambiente de Control (Primer Componente)
Subcomponente: Valores de integridad y ética.
Objetivo: Conocer los que valores éticos estén difundidos dentro de la empresa

No.	PREGUNTA	SI	NO	Observaciones
1	¿Dentro de la empresa existe un código de ética y conducta y han sido difundidos a todo el personal de la empresa?		μ	<i>Inexistencia de código de ética</i>
2	¿En la empresa existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X		
3	¿Consideras que la gerencia de la empresa cumple con las expectativas de liderazgo, y alguno de ellos es digno de imitar?	X		
4	¿La gerencia a través de sanciones trata de eliminar o reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?	X		
TOTAL		3	1	

μ Hallazgo de auditoría de gestión

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-05-13
Revisado por:	P.R.	27-05-13

Subcomponente: Compromisos con la Competencia.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿Realiza la empresa capacitaciones, seminarios u otras actividades para mejorar la formación profesional del personal?		μ	<i>Inexistente capacitación al personal</i>
6	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades? Cree que están capacitados para el cargo.	X		
7	¿Los trabajadores tienen el deseo de superarse competitivamente por el bienestar de la empresa y su desarrollo?	X		
8	¿Se valora el buen desempeño y las habilidades con premios o incentivos al personal?		μ	<i>Inexistencia de incentivos al personal</i>
	TOTAL	2	2	

μ Hallazgo de auditoría de gestión

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-05-13
Revisado por:	P.R.	27-05-13

Subcomponente: Filosofía administrativa y su estilo operativo.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
9	¿Ante una fuerte crisis, o alguna negociación se analizan los riesgos y beneficios?	X		
10	¿Existen delegación de autoridad de responsabilidades?	X		
11	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la empresa?	X		
12	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, cajas?	X		
13	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		μ	<i>Inexistente paquete contable</i>
14	¿La gerencia posee trayectoria para la administración de la empresa?	X		
15	¿La gerencia impone agresivas metas financieras y expectativas para el personal operativo?		μ	<i>Inexistente evaluación del desempeño</i>
	TOTAL	5	2	

μ Hallazgo de auditoría de gestión

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-05-13
Revisado por:	P.R.	27-05-13

Subcomponente: Ambiente organizacional/trabajo.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
16	¿Existe una dirección cordial entre la gerencia y los trabajadores?	X		
17	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo donde operan?	X		
18	¿Se realizan programas en fechas especiales?	X		
TOTAL		3	0	

Subcomponente: Estructura organizativa.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
19	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		
20	¿La estructura de la empresa se encuentra regida por su correspondiente manual de funciones?		μ	<i>Inexistente manual de funciones.</i>
21	¿Los trabajadores tienen la experiencia y está apto para ejercer sus funciones?	X		
22	¿Los trabajadores tienen la experiencia y predisposición total de su tiempo?	X		
23	¿Los trabajadores trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	X		
TOTAL		4	1	

μ Hallazgos de auditoría de gestión

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-05-13
Revisado por:	P.R.	27-05-13

Subcomponente: Autoridad y responsabilidad.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
24	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la empresa?		μ	<i>Duplicidad de funciones</i>
25	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los trabajadores para delegar responsabilidad y autoridad?	X		
26	¿La gerencia revisa si se está cumpliendo con la funciones de los trabajadores?	X		
27	¿Los documentos de control, contiene las respectivas autorizaciones y responsabilidades de quienes lo emiten?	X		
28	¿Existen sanciones para los que no respeten a la autoridad y no cumplan con las responsabilidades encomendadas?	X		
	TOTAL	4	1	

μ Hallazgos de auditoria

Subcomponente: Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
29	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?		μ	<i>Inexistente de políticas de contratación al personal.</i>
30	¿Se les incentiva a los trabajadores a la constante preparación y capacitación?		μ	<i>Falta de motivación del personal.</i>
31	¿La gerencia se reúne periódicamente con los trabajadores para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?		μ	<i>Inexistente de indicadores de gestión.</i>
	TOTAL	0	3	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoria

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	25-05-13
Revisado por:	P.R.	27-05-13

TABLA No. 14

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Ambiente de Control (Primer Componente)

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Dentro de la empresa existe un código de ética y conducta y han sido difundidos a todo el personal de la empresa?	10	3
2	¿En la empresa existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	10	9
3	¿Consideras que la gerencia de la empresa cumple con las expectativas de liderazgo, y alguno de ellos es digno de imitar?	10	8
4	¿La gerencia a través de sanciones trata de eliminar o reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?	10	7
5	¿Realiza la empresa capacitaciones, seminarios u otras actividades para mejorar la formación profesional del personal?	10	0
6	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades? Cree que están capacitados para el cargo.	10	8
7	¿Los trabajadores tienen el deseo de superarse competitivamente por el bienestar de la empresa y su desarrollo?	10	5
8	¿Se valora el buen desempeño y las habilidades con premios o incentivos al personal?	10	3
9	¿Ante una fuerte crisis, o alguna negociación se analizan los riesgos y beneficios?	10	6
10	¿Existen delegación de autoridad de responsabilidades?	10	8
11	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la empresa?	10	6

12	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, cajas?	10	7
13	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	10	0
14	¿La gerencia posee trayectoria para la administración de la empresa?	10	9
15	¿La administración impone agresivas metas financieras y expectativas para el personal operativo?	10	0
16	¿Existe una dirección cordial entre la gerencia y los trabajadores?	10	8
17	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo donde operan?	10	9
18	¿Se realizan programas en fechas especiales?	10	5
19	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad y responsabilidad?	10	8
20	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad y responsabilidad?	10	6
21	¿Los trabajadores tienen la experiencia y está apto para ejercer sus funciones?	10	8
22	¿Los trabajadores tienen la experiencia y predisposición total de su tiempo?	10	9
23	¿Los trabajadores trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	10	10
24	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la empresa?	10	0
25	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los trabajadores para delegar responsabilidad y autoridad?	10	8
26	¿La gerencia revisa si se está cumpliendo con la funciones de los trabajadores?	10	9
27	¿Los documentos de control, contiene las respectivas autorizaciones y responsabilidades de quienes lo emiten?	10	9

28	¿Existen sanciones para los que no respeten a la autoridad y no cumplan con las responsabilidades encomendadas?	10	10
29	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	10	4
30	¿Se les incentiva a los trabajadores a la constante preparación y capacitación?	10	0
31	¿La gerencia se reúne periódicamente con los trabajadores para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?	10	0
TOTAL		310	182

Elaborado por: Autor de tesis.

Datos:

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

Formula:

Criterio:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

confianza = $\frac{182}{310}$

confianza = 59

Riesgo = 41

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Después de analizar el COSO II en el ambiente de control de Importadora Villalba se evidencio de manera general que el control no se lo realiza de manera documentada, no existen políticas, más bien de forma verbal, además que no se realiza ningún tipo de capacitaciones. Por lo tanto con la aplicación de cuestionarios tanto a trabajadores como a gerencia, se obtiene una confianza moderado del 59% y un riesgo medio del 41%. Dando un ambiente de control favorable.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	27-05-13
Revisado por:	P.R.	28-05-13

Tabla No. 15

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Establecimiento de Objetivos.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los objetivos de la empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?	X		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la empresa?	X		
3	¿La gerencia evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta de la empresa?	X		
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X		
5	¿La empresa cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	X		
6	¿Cuándo los objetivos de la empresa no están siendo objetivos, la gerencia toma las debidas precauciones?	X		
7	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?	X		
	TOTAL	7	0	

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	27-05-13
Revisado por:	P.R.	28-05-13

Tabla No.16

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Establecimiento de Objetivos (Segundo Componente).

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Los objetivos de la empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	7
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la empresa?	10	6
3	¿La gerencia evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta de la empresa?	10	5
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	10	10
5	¿La empresa cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	10	10
6	¿Cuándo los objetivos de la empresa no están siendo objetivos, la gerencia toma las debidas precauciones?	10	7
7	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?	10	8
	TOTAL	70	53

Elaborado por: Autor de tesis.

confianza = 53

Datos:

70

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

confianza = 76

Riesgo = 24

Formula:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro del establecimiento de objetivos se evidencio, que tienen los objetivos establecidos acorde a la actividad de la empresa aunque falta su evaluación y que la empresa se interés más en su control. Por lo tanto se obtiene una confianza alto del 76% y un riesgo bajo del 24%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	27-05-13
Revisado por:	P.R.	28-05-13

Tabla No. 17

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Identificación de Eventos (Tercer Componente).

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la gerencia?	X		
2	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	X		
3	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	X		
4	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?		μ	<i>Inadecuada identificación de riesgos</i>
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la empresa?		μ	<i>Inadecuada mitigación de riesgo</i>
	TOTAL	3	2	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	27-05-13
Revisado por:	P.R.	28-05-13

Tabla No. 18

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Identificación de Eventos (Tercer Componente).

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la gerencia?	10	7
2	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	10	7
3	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	10	7
4	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?	10	0
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la empresa?	10	0
	TOTAL	50	21

Elaborado por: Autor de tesis.

Datos:

$$\text{confianza} = \frac{21}{50}$$

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

$$\text{confianza} = 42$$

$$\text{Riesgo} = 58$$

Formula:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro del tercer componente se evidencio, que la empresa no tiene las medidas necesarias para la identificación de riesgos. Por lo tanto se obtiene una confianza moderado del 42% y un riesgo alto del 58%. Poniendo en riesgo a la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	27-05-13
Revisado por:	P.R.	28-05-13

Tabla No. 19

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba.
Componente: Evaluación de Riesgos (Cuarto Componente).

No.	PREGUNTAS	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		μ	<i>No se conoce las técnicas para evaluar los riesgos</i>
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia en los riesgos detectados?		μ	
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?		μ	
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		μ	
5	¿Se evalúa los riesgos relacionando con los objetivos de la empresa y su impacto?		μ	
TOTAL		0	5	

Elaborado por: Autor de tesis.
 μ Hallazgos de auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 20

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Evaluación del Riesgo (Cuarto Componente).

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	4
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia en los riesgos detectados?	10	1
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?	10	1
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	10	3
5	¿Se evalúa los riesgos relacionando con los objetivos de la empresa y su impacto?	10	3
	TOTAL	50	12

Elaborado por: Autor de tesis.

Datos: confianza = $\frac{12}{50}$

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

confianza = 24

Riesgo = 76

Formula:

Criterio:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro del cuarto componente se evidencio, que la empresa no tiene las medidas necesarias para evaluar los riesgos, las mismas que son fundamentales para este tipo de empresas ya que se dedica a la importación y comercialización de repuestos de vehículos. Por lo tanto se obtiene una confianza bajo del 24% y un riesgo alto del 76%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 21

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Respuesta al Riesgo (Quinto Componente).

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existen controles que aseguren las acciones de la administración se lleven a cabo correctamente?		μ	<i>Inadecuado sistemas de control</i>
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la empresa?	X		
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	X		
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la empresa?		μ	<i>Inexistencia de mitigación de riesgos</i>
	TOTAL	2	2	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoria

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 22

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Respuesta al Riesgo (Quinto Componente).

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Existen controles que aseguren las acciones de la administración se lleven a cabo correctamente?	10	2
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la empresa?	10	7
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	10	6
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la empresa?	10	2
TOTAL		40	17

Elaborado por: Autor de tesis.

Datos:

CF= Confianza
 C= Calificación
 P=Ponderación

Formula:

Criterio:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

$$\text{confianza} = \frac{17}{40}$$

$$\text{confianza} = 43$$

$$\text{Riesgo} = 57$$

Análisis:

Dentro del quinto componente se evidencio, que la empresa no tiene los mecanismos necesarios evaluar los riesgos, esto por la falta de conocimiento en estos aspectos. Por lo tanto se obtiene una confianza baja del 43% y un riesgo alto del 57%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 23

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Actividades de Control.
Subcomponente: Tipos de actividades de control (Sexto Componente).

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	X		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada con las otras áreas de la empresa?	X		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	X		
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	X		
5	¿El acceso a los recursos, activos y comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	X		
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		μ	<i>Inexistencia de indicadores de gestión</i>
	TOTAL	5	1	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Subcomponente: Control sobre los sistema de información.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
7	¿Posee la empresa software para manejar el área contable?		μ	
8	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?		μ	
9	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?		μ	<i>Inexistencia de sistema contable</i>
10	¿Supervisa la gerencia en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?		μ	
11	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?		μ	
12	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?		μ	
13	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?		μ	
	TOTAL	0	7	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 24

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Actividades de Control (Tercer Componente).

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	10	9
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada con las otras áreas de la empresa?	10	9
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	10	10
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	10	9
5	¿El acceso a los recursos, activos y comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	10	10
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	10	0
7	¿Posee la empresa software para manejar el área contable?	10	0
8	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	10	0
9	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	10	0
10	¿Supervisa la gerencia en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	10	0
11	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?	10	0
12	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?	10	0
13	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?	10	0
	TOTAL	130	47

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Datos:

CF= Confianza
 C= Calificación
 P=Ponderación

Formula:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

confianza = $\frac{47}{130}$

confianza = 36

Riesgo = 64

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro de este componente se evidencio, que la empresa no cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño de cada uno, además que no cuenta con un software informático. Por lo tanto se obtiene una confianza bajo del 36% y un riesgo alto del 64%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 25

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Información y Comunicación (Séptimo Componente)
Subcomponente: Información.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica la información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	X		
2	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la empresa?	X		
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?		μ	<i>Inexistencia de paquete contable.</i>
4	¿La empresa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?		μ	<i>Inexistente contratación de seguro contra siniestros.</i>
5	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc., a los trabajadores?		μ	<i>Inexistencia de manual de funciones</i>
6	¿Se busca el asesoramiento de ingenieros programadores, para el conocimiento de nuevas estrategias de flujo de información?		μ	<i>Inexistencia de planes operativos</i>
	TOTAL	2	4	

Elaborado por: Autor de tesis.

μ Hallazgos de auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Subcomponente: Comunicación.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
7	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X		
8	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	X		
9	¿La gerencia se mantiene actualizada sobre el desempeño y situación de la empresa?	X		
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	X		
11	¿Cualquier evento, reuniones de trabajo, son comunicados de manera oportuna y escrita?	X		
	TOTAL	5	0	

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 26

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Información y Comunicación (Cuarto Componente)

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica la información pertinente en la forma y el tiempo indicado?	10	9
2	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la empresa?	10	8
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	10	0
4	¿La empresa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	10	5
5	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc., a los trabajadores?	10	0
6	¿Se busca el asesoramiento de ingenieros programadores, para el conocimiento de nuevas estrategias de flujo de información?	10	7
7	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	10	10
8	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	10	10
9	¿La gerencia se mantiene actualizada sobre el desempeño y situación de la empresa?	10	8
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	10	7
11	¿Cualquier evento, reuniones de trabajo, son comunicados de manera oportuna y escrita?	10	7
	TOTAL	110	71

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Datos:

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

Formula:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

confianza = $\frac{71}{110}$

confianza = 65

Riesgo = 35

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro de este componente se evidencio, que en la empresa existe una buena comunicación entre directivos y trabajadores, pero cabe recalcar que la falta de un sistema informativo esto no ha sido razón para descuidar el manejo de documentos. Por lo tanto se obtiene una confianza alto del 65% y un riesgo bajo del 35%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 27

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Importadora Villalba
Componente: Supervisión (Octavo Componente).

Subcomponente: Actividades de Monitoreo.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que se desempeña?	X		
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos?		μ	<i>Inadecuado control de inventarios.</i>
3	¿Se analizan los informes de auditoría?		μ	<i>No se han realizado auditorías</i>
4	¿La gerencia realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X		
5	¿Se compara la información generada internamente con la preparada por entidades externas?		μ	<i>No se tiene información externa.</i>
7	¿Se realizan auditorías, para evaluar la situación de la empresa?		μ	<i>No se han realizado auditorías</i>
	TOTAL	2	4	

Subcomponente: Reporte de Deficiencias.

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
8	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?		μ	<i>Por falta de auditorías no se han tomado en consideración estas normas.</i>
9	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?		μ	
	TOTAL	0	2	

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Tabla No. 28

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Entidad: Importadora Villalba
 Componente: Supervisión

No.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que se desempeña?	10	8
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos?	10	3
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	10	0
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	10	5
5	¿Se compara la información generada internamente con la preparada por entidades externas?	10	0
6	¿Se realizan auditorias, para evaluar la situación de la empresa?	10	0
7	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?	10	0
8	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?	10	0
	TOTAL	80	16

Elaborado por: Autor de tesis.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Datos:

CF= Confianza
 C= Calificación
 P=Ponderación

Formula:

$$CF = \frac{C}{P} \times 100\%$$

confianza = $\frac{16}{80}$

confianza = 20

Riesgo = 80

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 – 50	ALTO	BAJO
51 – 75	MEDIO	MODERADO
76 – 95	BAJO	ALTO

Análisis:

Dentro de este componente de supervisión se evidencio, que no existe una buena supervisión, esto porque no existe un encargado para tomar las medidas necesarias. Por lo tanto se obtiene una confianza bajo del 20% y un riesgo alto del 80%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	28-05-13
Revisado por:	P.R.	29-05-13

Hoja de Hallazgos

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Falta de elaboración del Código de Ética

Condición: El personal de la empresa al no contar con un código de ética establecido, practica en forma parcial los valores morales y éticos que rigen a la empresa.

Criterio: La máxima autoridad de la entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y al combate actos inescrupulosos.

Causa: Inobservancia por parte de la gerencia, es no haberse preocupado por formular un Código de Ética que sirva de guía a los trabajadores de la empresa.

Efecto: La falta de elaboración del Código de Ética, ha ocasionado que no existan normas que contribuyan al buen uso de los recursos y mecanismos que promuevan la incorporación de los valores éticos al personal que orienten su integridad y compromiso hacia la organización de la Empresa.

Conclusiones: La gerencia no elaboró las normas propias del Código de Ética para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades de la organización.

Recomendaciones. A la Gerente de la empresa conjuntamente con el contador emitirán formalmente las normas, principios y valores éticos que permitan contribuir al buen uso de los recursos y evitar actos o anomalías en las actividades que puedan afectando de forma negativa del cumplimiento de los objetivos del ente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Inexistente Planificación de Capacitación del Personal

Condición: No cuenta con un plan de capacitación del personal, por lo tanto esto ocasiona que no se esté acorde a los cambios y necesidades existentes que se implementan tanto en la empresa como en el país.

Criterio: Los trabajadores deben desarrollar sus actividades de forma competente, al desempeñar cada una de sus funciones a fin de que las actividades y funciones que tengan a su cargo sean efectuadas con responsabilidad.

Causa: La falta de un plan de capacitación por parte de la gerencia ha ocasionado que no se incremente la competencia profesional de los trabajadores y no se utilice de manera eficiente y oportuna el talento humano.

Efecto: La empresa al no contar con un plan de capacitación, sus trabajadores no están actualizados en sus conocimientos, esto no contribuye al mejoramiento de sus actividades y procesos de la empresa.

Conclusiones: Los trabajadores al no estar capacitado no se encuentra en capacidad de rendir al 100% de sus habilidades y destrezas, ocasionando que las actividades de la empresa no se realicen de manera adecuada.

Recomendaciones:

A la Gerencia

- Tomar las medidas necesarias y dar facilidades al personal para que se capaciten en instituciones o establecimientos afines a las actividades encomendadas dentro de la entidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Falta Elaboración de Manual de Funciones

Condición: En la empresa no existe un manual de funciones, por ende no se asigna claramente las actividades y responsabilidades a cada empleado, ya que dicho manual esta dado en forma verbal.

Criterio: El manual de funciones sirve como guía y además orienta a los trabajadores de la empresa, para que cada uno siga con sus actividades y así cumplir con los objetivos trazados.

Causa: No se ha tomado en consideración la elaboración de un manual de funciones que permita tener bien definido las actividades de la empresa.

Efecto: Al no existir este documento ocasiona que se retrase los procesos dentro de la empresa, además la falta de este manual ocasiona que no se determine las actividades en forma específica.

Conclusiones: No se ha implantado un manual de funciones en la empresa por lo que provoca el desconocimiento de labores y responsabilidades de los empleados.

Recomendaciones:

A la Gerencia

Poner en marcha la elaboración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados, para que no existan retrasos y todas las funciones sean dadas por escrito y se cumpla a cabalidad con los procesos de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Inadecuado Proceso Para la Selección del Personal

Condición: El proceso de selección del personal se limita a una entrevista y no más, no se evalúa ni destrezas ni habilidades de cada uno de los postulantes que aplican para las diferentes áreas de la entidad.

Criterio: La selección del personal debe seguir un proceso que comprende etapas como reclutamiento, convocatoria, análisis, entrevistas y contratación del candidato más competente para el puesto.

Causa: El nuevo personal contratado no cuenta con las destrezas y habilidades para desenvolverse en el puesto designado dentro de la empresa.

Efecto: Esto ocasiona que se contrate personal que no cumpla con las actividades de manera eficiente y eficaz, al no contar con el conocimiento adecuado para el puesto.

Conclusiones: No existe un programa definido para la selección adecuada del personal nuevo lo cual puede prestarse para que exista la contratación de personal incompetente que solo le ocasione perjuicios a la importadora.

Recomendaciones:

A la Gerencia

Se establecerá la elaboración de un programa de selección de personal definido donde se haga constar un correcto proceso de contratación, donde el personal contratado este acorde a los requerimientos de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Inexistencia de Indicadores de Gestión

Condición: La empresa no cuenta con indicadores de gestión que contribuyan a supervisar y evaluar el desempeño de la gestión administrativa.

Criterio: Los indicadores de gestión de la empresa, ayudan a medir el desempeño del personal y contar con parámetros de medición, además a tomar las mejores decisiones.

Causa: La falta de indicadores no le ha permitido a la gerencia conocer los factores o puntos críticos que se presentan en el transcurso de la actividades diarias y no poder tomar las acciones o medidas necesarias para evitar contratiempos y en los objetivos y metas trazadas por la gerencia.

Efecto: No se puede medir el desempeño de los empleados, al realizar una auditoria no se tiene base de cuáles son los principales deficiencias de la empresa y parámetros de medición de las principales áreas vulnerables a que se presentes puntos críticos

Conclusiones: No se aplican indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal de la empresa.

Recomendaciones:

A La Gerencia

Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y financiera de la entidad para disponer de parámetros que faciliten posteriores auditorias además para tomar decisiones oportunas y adecuadas que vayan acorde al cumplimiento de las metas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Implantación de un Software Informático Para Contabilidad

Condición: No se tienen un software informático para el control de contabilidad y financiero que proporcione información oportuna que sirva para la toma de decisiones.

Criterio: La implantación de un sistema informático permite un excelente manejo y control seguridad de la información dentro de la empresa.

Causa: No se ha podido implementar el sistema informático por la falta de planificación y orientación, esto por la falta de recursos y el personal adecuado para su utilización.

Efecto: Los reportes no se presentan en el tiempo adecuado, no existe un control adecuado tanto de ingresos, gastos entre otros, ocasiona un desperdicio de recursos retraso en la toma de decisiones.

Conclusiones: La empresa no dispone de un software informático acorde a sus necesidades de la empresa, lo cual ocasiona que no se obtenga información o reportes financieros.

Recomendaciones:

A La Gerencia

Iniciar una planificación y presupuestar para la adquisición o diseño de un Software informático que esté acorde a las necesidades de la empresa permitiéndole controlar el ingreso y egresos de mercadería, el stock, las mismas que estén en red y así obtener reportes diarios de la actividad comercial de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Falta de Constatación Física de Mercadería

Condición: La empresa no realiza constatación física de su mercadería ni cuenta con registros de stock que permita tener una idea clara de rotación de inventarios y los precios estén actualizados a los del mercado ocasionando que los mismo no sean competitivos en el mercado.

Criterio: Al realiza constataciones físicas por lo menos cada trimestre ayudara a que se mantenga un control de la mercadería existente dentro de la empresa.

Causa: La gerencia no dispuso en el año 2012 la constatación física de los bienes y la mercadería, lo que no permitió identificar su ubicación, custodios, si existen mercaderías perdidas, dañadas, obsoletas o fuera de uso, conciliar con los registros y saldos contables.

Efecto: En Importadora Villalba no coordinó con el Contador para que concilie los saldos contables con los resultados obtenidos en las constataciones físicas que se produjeron en el año 2012 respectivamente, ni dispuso que se investiguen las diferencias y se registren los ajustes respectivos previa autorización.

Conclusiones: La ausencia de constataciones físicas en la bodega de la Importadora Villalba, ha ocasionado que se desconozca el movimiento real, ubicación y estado de las mercaderías.

Recomendaciones:

A La Gerencia

Dispondrá al contador que efectúe procedimientos apropiados que permitan realizar las constataciones físicas periódicas tanto de los bienes de inventario, por lo menos cada trimestre, por una persona ajena a su custodia y registro, con la finalidad de que los resultados sean conciliados con los registros auxiliares de contabilidad, a efecto de realizar los ajustes contables que fueran necesarios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Hoja de Hallazgos

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Falta de Auditoria

Condición: En Importadora Villalba no se ha realizado ningún tipo de auditorías ni exámenes especiales que permitan conocer el grado de cumplimiento de objetivos de la entidad.

Criterio: Es necesario la realización de auditorías, las mismas que permites evaluar la situación actual de la empresa y establecer las correcciones adecuadas y oportunas.

Causa: Se desconoce la importancia de las auditorias de la empresa ya sea por el costo que esto implica pero es inverosímil la aplicación de este tipo de acciones con el objeto de detectar puntos y falencias en el desempeño de la gerencia

Efecto: No existe evaluación alguna, tanto de las operaciones administrativas como financieras no son evaluadas en términos de eficiencia eficacia y economía.

Conclusiones: En la empresa no se realizan ningún tipo de auditorías por lo que es de carácter necesario la ejecución de esta investigación donde se detectaran las principales novedades que serán comunicadas oportunamente a gerencia.

Recomendaciones:

A La Gerencia

Acoja todas las recomendaciones hechas en la investigación a fin de conocer las principales deficiencias y puntos críticos y oportunamente se tomen medidas de acción para mitigar el impacto de dichas falencias.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	01-06-13
Revisado por:	P.R.	03-06-13

4.2.3 FASE III Ejecución de auditoría

IMPORTADORA VILLALBA

LEGAJO
CORRIENTE

FASE III

EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

LEGAJO CORRIENTE	
Programas de Auditoría	PA
Elaboración y Análisis de encuestas	EAE
Diseñar indicadores de Gestión.	IG
Flujogramas	F

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

IMPORTADORA VILLALBA

Auditoría de Gestión

Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento.
- Diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir el desempeño de la gerencia en el periodo 2012

Tabla No. 29
Programa de Auditoría de Gestión

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaboración y Análisis de encuestas	EAE 1/6	E.T.	10-06-13
2	Diseñar indicadores de Gestión.	IG 1/5	E.T.	18-06-13
3	Flujogramas	F 1/2	E.T.	19-06-13

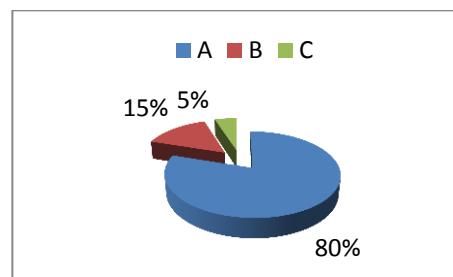
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

Análisis de encuestas**IMPORTADORA VILLALBA****Auditoría de Gestión****Análisis de Encuestas****1.- Considera usted que la empresa se encuentra, estructuralmente.**

a) Bien Organizada b) Regular c) Mal Organizada

Tabla No. 30**Pregunta No. 1**

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
A	16	80%
B	3	15%
C	1	5%
total	20	100%

Gráfico No. 3**Pregunta No. 1****Interpretación:**

Las personas encuestadas pudieron notar que Importadora Villalba se encuentra estructuralmente bien organizada por lo cual se ha obtenido un porcentaje del 80%, pero cabe recalcar que otras personas no vieron de la misma forma por lo que se da un 15% que piensa que esta de manera regular y un 5% mal organizada, se debe tomar en cuenta todos estos porcentajes para estructuras de mejor manera la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

2.- Cree usted que las compras realizadas en Importadora Villalba se dan dentro de la cordialidad y honestidad.

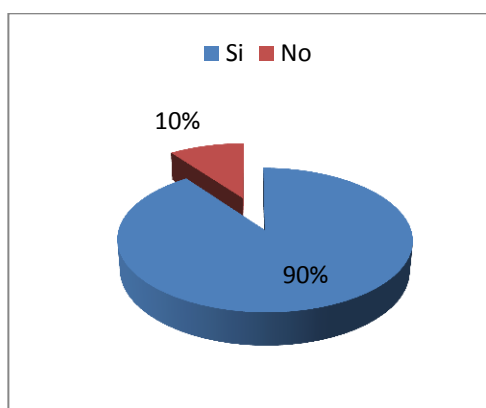
Tabla No. 31

Pregunta No. 2

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Gráfico No. 4

Pregunta No. 2



Interpretación:

Dentro de esta pregunta podemos notar que la mayoría de personas encuestadas respondieron que Importadora Villalba como empresa se encuentra en un 90% se encuentra dentro de la honestidad y cordialidad, pero no hay que desatender el 10% que piensa las personas encuestadas y tomar cartas en el asunto para que todas las personas tengan una buena imagen de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

3.- Usted cree que ha recibido la suficiente información del producto como características, precios, garantía, otros.

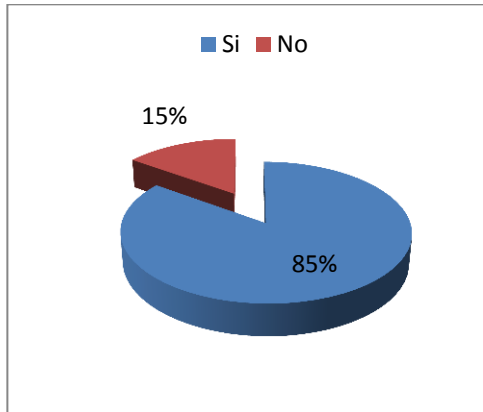
Tabla No. 32

Pregunta No. 3

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	%

Gráfico No. 5

Pregunta No. 3



Interpretación:

Los empleados de Importadora Villalba están en conocimiento de las marcas y demás características de lo que ofrece la empresa, por lo que se nota que el 85% se siente satisfecho por la información de cada uno de los artículos que desean comprar, pero un 15% piensa de manera diferente ya que no se sienten satisfechos con la información de los artículos por lo que es necesario la actualización del personal en cuanto a los artículos y ventajas que ofrecen cada uno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

4.- Ha recibido llamadas de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida.

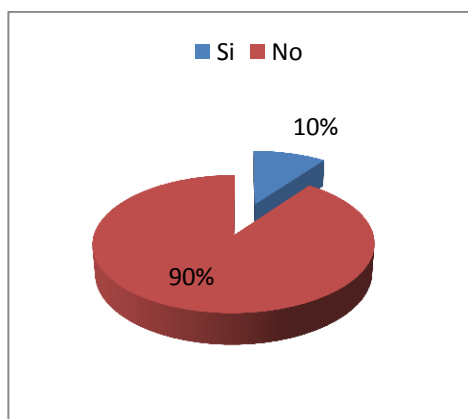
Tabla No. 33

Pregunta No. 4

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	%

Gráfico No. 6

Pregunta No. 4



Interpretación:

La empresa no ha realiza llamadas a los clientes por lo que la encuesta nos da un 90% de falta de comunicación con los clientes, por lo que es recomendable interesarse más en los clientes ya que solo un 10% han sido comunicados para conocer su satisfacción con el producto.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

5.- Ha tenido problemas con la mercadería comprada.

Tabla No. 34

Pregunta No. 5

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Gráfico No. 7

Pregunta No. 5



Interpretación:

Importadora Villalba muestra que tiene productos de calidad por lo que un 90 % se siente conforme con la mercadería que compra en dicha empresa pero hay que tomar en consideración el 10% que no se siente conforme.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

6.- Como califica la atención brindado por los empleados de Importadora Villalba.

a) Buena b) Regular c) Mala

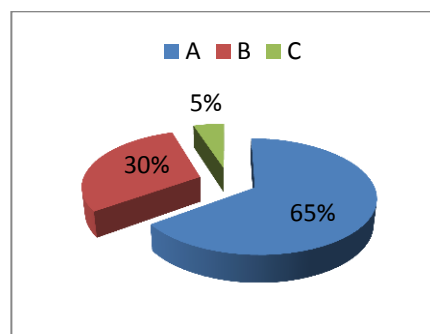
Tabla No. 35

Pregunta No. 6

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
A	13	65%
B	6	30%
C	1	5%
Total	20	100%

Gráfico No. 8

Pregunta No. 6



Interpretación:

A pesar que la empresa no cuenta con mucho personal, los empleados atienden de forma eficiente a los clientes, dando un porcentaje del 65% que demuestra conformidad, pero la falta de personal hace que un 30% sienta ese vacío y un 5% note que la atención es mala por lo que se debe tomar los correctivos necesarios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	10-06-13
Revisado por:	P.R.	11-06-13

Indicadores de gestión

**IMPORTADORA VILLALBA
INDICADORES DE GESTIÓN**

1. INDICADORES DE ECONOMÍA:

Gastos de Venta:

$$GV = \frac{\text{Gasto de Ventas}}{\text{Gasto Totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{10830}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,25) 100\%$$

$$GV = 25 \%$$

Análisis: La importadora Villalba realiza sus gastos de venta sobre un 25% lo cual reflejado en un nivel de ventas, ya que el costo de ventas accede a un 75% de las ventas totales esto significa que hay personal insuficiente e inoperativo que no cumple con las metas trazadas.

Gastos Administrativos:

$$CR = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{18530}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,43) 100\%$$

$$GV = 43 \%$$

Análisis:

La importadora Villalba realiza sus gastos administrativos sobre un 43% lo cual refleja que existe exagerado sueldos a los trabajadores que ocupan cargos directivos se recomienda revisar los sueldos y ajustarlos a las necesidades de la empresa y estén acorde a los requerimientos de cada puesto ahorrar para invertir en otros rubros

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

Gastos Financieros:

$$CR = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos Totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{13890}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,32) 100\%$$

$$GV = 32 \%$$

Análisis: La importadora Villalba realiza sus gastos financieros sobre un 32%, esto refiere a los intereses de préstamos bancarios que tiene la empresa. Que se vio en la necesidad de realizar un crédito para la importación de mercadería aprovechando los precios y mantenerlos en stock, siendo competitivos en el mercado

2. INDICADORES DE EFICIENCIA:**Gastos de promoción y Publicidad:**

$$CR = \frac{\text{Gasto de publicidad ejecutada}}{\text{Gasto de publicidad programa}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{1100}{1500} \times 100\%$$

$$GV = (0,73) 100\%$$

$$GV = 73 \%$$

Análisis:

En lo presupuestado para el año 2012, se ejecutó para publicidad el 73% esto significa que la entidad ha tratado de infundir la promoción por medios de comunicación tanto escritos como hablados, además por la internet, y el contrato de publicidad fenece el próximo periodo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-03-13

3. INDICADORES DE EFICACIA:

Personal Capacitado:

$$CR = \frac{\text{Número total del personal capacitado}}{\text{Número total del personal de la empresa}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{0}{0} \times 100\%$$

$$GV = (0) 100\%$$

$$GV = 0 \%$$

Análisis: En este punto como señalamos anteriormente el control interno. La gerencia debe formular en el presupuesto del próximo periodo un gasto que se refiera a capacitación del personal ya sea de seminarios, cursos, simposios y talleres prácticos. Previamente realizando el análisis de costo beneficio que no es otra cosa que ganar algo sin dejar de hacer las cosas.

Personal Directivo:

$$CR = \frac{\text{Número de trabajadores que ocupan cargos directivos}}{\text{Número de trabajadores que ocupan cargos operativos}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{1}{3} \times 100\%$$

$$GV = (0,33) 100\%$$

$$GV = 33 \%$$

Análisis: Este indicador denota que la importadora villalba solo hay uno que funciona como cabeza o representante legal por lo que es necesario que cuente con un asistente que le sirva de apoyo en temas relevantes a administración, mercadeo, impuestos y asesoramiento legal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-03-13

Cumplimiento de pedidos:

$$CR = \frac{\text{Pedidos cumplidos en su totalidad}}{\text{Total Pedidos}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{8980}{10830} \times 100\%$$

$$GV = (0,83) 100\%$$

$$GV = 83 \%$$

Análisis: En el periodo 2012 existió un cumplimiento del número de pedidos de un 83%, esto demuestra el esfuerzo que realiza Importadora Villalba para cumplir con sus pedidos y a la vez denota que se tiene una mala planificación ya que cuenta con personal de ventas que no se puede coordinar adecuadamente para cumplir con las ventas a sus clientes esto no le permitió alcana las ventas programadas.

Visitas de Clientes:

$$VC = \frac{\text{Visitas Realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100\%$$

$$VC = \frac{32}{35} \times 100\%$$

$$VC = (0,91) 100\%$$

$$VC = 91 \%$$

Análisis: En este indicador demuestra que del total de clientes que se esperaba contar en la semana acuden en un 91% lo cual indica que es positivo, pero debe pulirse el trato personal que ofrecen los vendedores para que se alcance el 100% y de esta manera se puede cumplir con el objetivo de venta ventas establecido en la planificación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

Ventas Realizadas:

$$VR = \frac{\text{Ventas Realizadas por semana}}{\text{Visistas realizadas por semana}} \times 100\%$$

$$VR = \frac{22}{32} \times 100\%$$

$$VR = (0,69) 100\%$$

$$VR = 69 \%$$

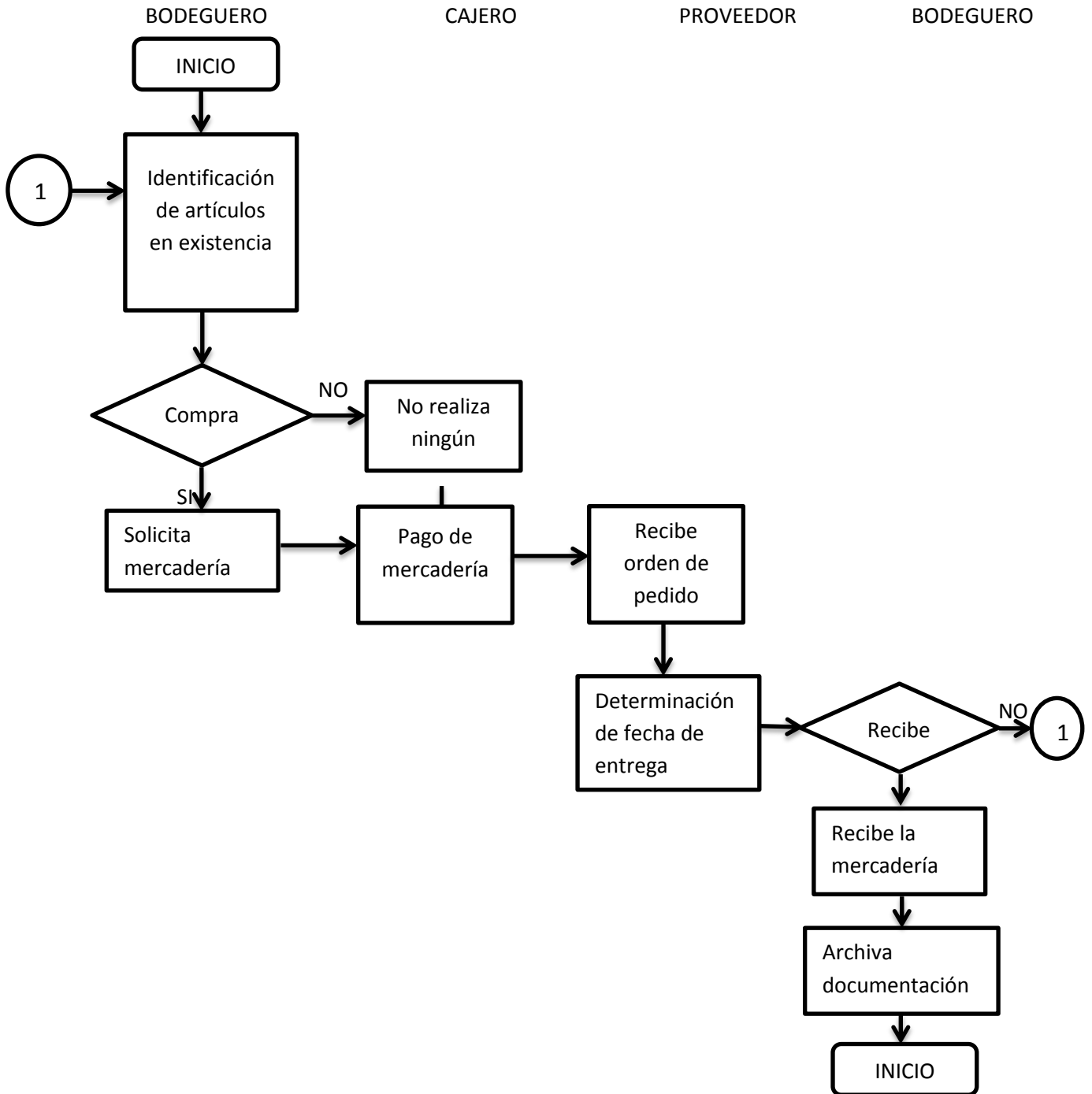
Análisis: Este 69% se referencia que cada 32 personas que visita a la empresa solamente 22 realizan las adquisiciones. Se recomienda a los vendedores que obtén por técnicas más persuasivas de ventas y mercadeo, esto le permitirá convencer aquellos clientes que vengan de manera incrédula ofertarles los productos de calidad que en la importadora se ofertan haciéndoles notar que se encuentran muy competitivos entre los demás precios del mercado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	18-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

Flujogramas

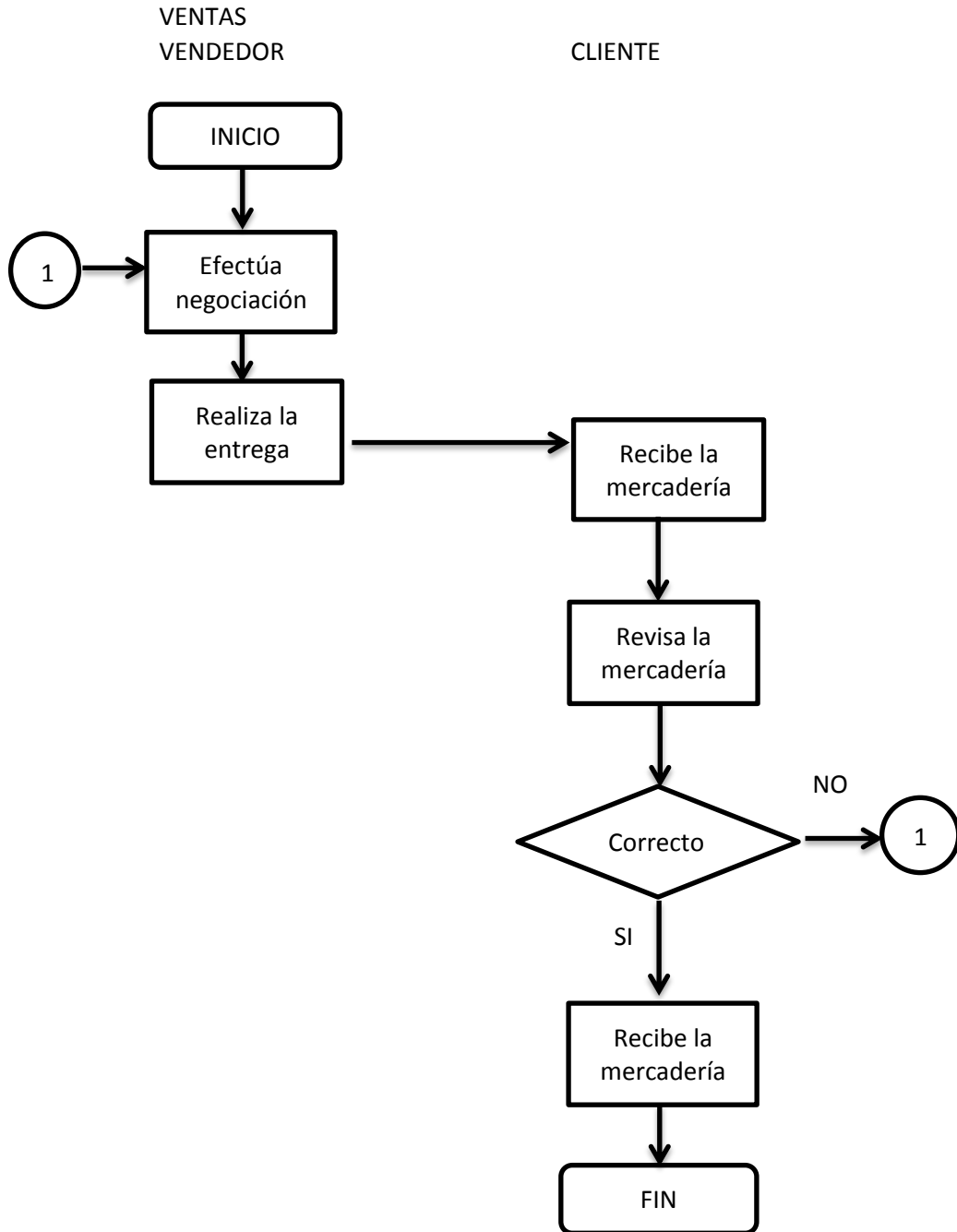
Flujograma de Adquisiciones

COMPRAS



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	19-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

Flujograma de Ventas



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.T.	19-06-13
Revisado por:	P.R.	19-06-13

4.2.4. FASE IV Comunicación de resultados

LEGAJO
CORRIENTE

IMPORTADORA VILLALBA
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
AUDITORÍA DE GESTIÓN

OBJETIVOS:

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe final de Auditoría de Gestión	IA	E.T.	26-06-13

Riobamba, 26 de Junio del 2013.

Señora

Patricia Villalba

GERENTE GENERAL DE “IMPORTADORA VILLALBA”

Presente.-

De mi consideración.

Se ha revisado la Gestión a la importadora Villalba por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión a la Importadora Villalba se presentan en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo de la empresa.

Atentamente,

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

AUTOR DE TESIS

Riobamba, 26 de Junio del 2013

Señora
Patricia Villalba
GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA VILLALBA
Presente

De mi consideración:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a Importadora Villalba, periodo 2012. Mi responsabilidad consiste en emitir un informe, una opinión acerca de la gestión realizada en la empresa, esto basado en los procedimientos de auditoria.

El proceso lo lleve a cabo observando la normativa vigente de las Normas Ecuatorianas de Auditoria y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

La auditoría se realizó utilizando la aplicación del control interno COSO II, el mismo que consta de ocho componentes.

En mi opinión, expreso que el sistema de control interno no permite que las actividades de la empresa tengan una seguridad razonable, con esto poder encontrar los problemas que posee la empresa, por lo cual a continuación detallare los hechos encontrados en el transcurso de la Auditoría de Gestión a través de conclusiones y recomendaciones que he creído conveniente deberán ser aplicadas por la máxima autoridad en un futuro inmediato con el objeto de mejorar la gestión de la empresa.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la auditoría de gestión

La Auditoría de gestión a la Importadora “Villalba” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2012 se realizó para emitir una opinión dentro del informe el cual contribuyan a la empresa, ya sea al buen uso de los recursos, cumplimiento de objetivos y evaluación del desempeño de la administración.

Objetivos de la auditoría de gestión

- Diseñar Indicadores de Gestión
- Implantar controles a las deficiencias de gestión.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Alcance de la auditoría de gestión

El desarrollo de la Auditoría de Gestión a Importadora “Villalba”, está comprendido Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, para una correcta gestión de la empresa.

Enfoque

La auditoría de gestión está orientada a la Importadora Villalba para determinar la eficacia en el logro de objetivos, eficacia, economía, en la utilización de los recursos.

Equipo multidisciplinario

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

Indicadores de gestión

Al no existir indicadores que nos ayuden a evaluar la ejecución de la Auditoría de Gestión en Importadora Villalba se ha propuesto los siguientes indicadores:

- Indicador de Eficacia
- Indicador de Eficiencia
- Indicador de economía

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

Importadora Villalba inicia sus actividades en los años 70 en Riobamba en las calles Primera Constituyente 30-58 y Lavalle con la administración de Luis Alberto Villalba y Elva López, siendo una empresa pionera en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de repuestos de vehículos.

La adquisición de la mercadería para la venta era adquirida entre los años 70 a inicios de los 90 a través de importaciones, de países como Japón y Estados Unidos, dando importaciones del 40% de la mercadería poniéndonos como líderes en precio y stock por lo cual se distribuía al mayoreo al centro del país.

En los años 90 por la liquidez y estabilidad económica alcanzada por la empresa se decide instalar una sucursal en la ciudad de Quito en las calles Jorge Washington E2-12 Entre Páez y Av. 10 de Agosto y luego se incrementó a cuatro locales ubicados en distintos sectores de Quito.

Por lo cual en Riobamba Importadora Villalba quedando a cargo de la Sra. Patricia Villalba Hija de los pioneros en la formación de la empresa, la misma que con eficiencia, eficacia y sobretodo con dedicación logra mantener a la empresa dentro del mercados en la venta de repuestos de vehículos.

MISIÓN

Comercializar productos y servicios para el sector Automotor, que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo, siendo una organización dinámica y participativa que genere el desarrollo económico y social de la provincia.

VISIÓN

Ser una empresa de prestigio por su capacidad de innovación y servicio, duplicando el nivel de operación, asegurando la sustentabilidad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.

Conclusiones y Recomendaciones

Falta de elaboración del código de ética

Conclusiones 1

- La gerencia no elaboró las normas propias del Código de Ética para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades de la organización.

Recomendaciones 1

- A la Gerente de la empresa conjuntamente con el contador emitirán formalmente las normas, principios y valores éticos que permitan contribuir al buen uso de los recursos y evitar actos o anomalías en las actividades que puedan afectando de forma negativa del cumplimiento de los objetivos del ente.

Inexistente planificación de capacitación del personal

Conclusiones 2

- Los trabajadores al no estar capacitado no se encuentra en capacidad de rendir al 100% de sus habilidades y destrezas, ocasionando que las actividades de la empresa no se realicen de manera adecuada.

Recomendaciones 2

- Tomar las medidas necesarias y dar facilidades al personal para que se capaciten en instituciones o establecimientos afines a las actividades encomendadas dentro de la entidad.

Falta elaboración de manual de funciones

Conclusiones 3

- No se ha implantado un manual de funciones en la empresa por lo que provoca el desconocimiento de labores y responsabilidades de los empleados.
-

Recomendaciones 3

- Poner en marcha la elaboración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados, para que no existan retrasos y todas las funciones sean dadas por escrito y se cumpla a cabalidad con los procesos de la empresa.

Inadecuado proceso para la selección del personal

Conclusiones 4

- No existe un programa definido para la selección adecuada del personal nuevo lo cual puede prestarse para que exista la contratación de personal incompetente que solo le ocasione perjuicios a la importadora.

Recomendaciones 4

- Se establecerá la elaboración de un programa de selección de personal definido donde se haga constar un correcto proceso de contratación, donde el personal contratado este acorde a los requerimientos de la empresa.

Inexistencia de indicadores de gestión

Conclusiones 5

- No se aplican indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal de la empresa.

Recomendaciones 5

- Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y financiera de la entidad para disponer de parámetros que faciliten posteriores auditorias además para tomar decisiones oportunas y adecuadas que vayan acorde al cumplimiento de las metas.

Implantación de un software informático para contabilidad

Conclusiones 6

- La empresa no dispone de un software informático acorde a sus necesidades de la empresa, lo cual ocasiona que no se obtenga información o reportes financieros.

Recomendaciones 6

- Iniciar una planificación y presupuestar para la adquisición o diseño de un Software informático que esté acorde a las necesidades de la empresa permitiéndole controlar el ingreso y egresos de mercadería, el stock, las mismas que estén en red y así obtener reportes diarios de la actividad comercial de la empresa.

Falta de constatación física de mercadería

Conclusiones 7

- La ausencia de constataciones físicas en la bodega de la Importadora Villalba, ha ocasionado que se desconozca el movimiento real, ubicación y estado de las mercaderías.

Recomendaciones 7

- Dispondrá al contador que efectúe procedimientos apropiados que permitan realizar las constataciones físicas periódicas tanto de los bienes de inventario, por lo menos cada trimestre, por una persona ajena a su custodia y registro, con la finalidad de que los resultados sean conciliados con los registros auxiliares de contabilidad, a efecto de realizar los ajustes contables que fueran necesarios.

Falta de auditoria

Conclusiones 8

- En la empresa no se realizan ningún tipo de auditorías por lo que es de carácter necesario la ejecución de esta investigación donde se detectaran las principales novedades que serán comunicadas oportunamente a gerencia.

Recomendaciones 8

- Acoja todas las recomendaciones hechas en la investigación a fin de conocer las principales deficiencias y puntos críticos y oportunamente se tomen medidas de acción para mitigar el impacto de dichas falencias.

Indicadores de Economía

Gastos de Venta:

$$GV = \frac{\text{Gasto de Ventas}}{\text{Gasto Totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{10830}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,25) 100\%$$

$$GV = 25 \%$$

Análisis: La importadora Villalba realiza sus gastos de venta sobre un 25% lo cual reflejado en un nivel de ventas, ya que el costo de ventas accede a un 75% de las ventas totales esto significa que hay personal insuficiente e inoperativo que no cumple con las metas trazadas.

Gastos Administrativos:

$$CR = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{18530}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,43) 100\%$$

$$GV = 43 \%$$

Análisis:

La importadora Villalba realiza sus gastos administrativos sobre un 43% lo cual refleja que existe exagerado sueldos a los trabajadores que ocupan cargos directivos se recomienda revisar los sueldos y ajustarlos a las necesidades de la empresa y estén acorde a los requerimientos de cada puesto ahorrar para invertir en oros rubros

Gastos Financieros:

$$CR = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos Totales}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{13890}{43250} \times 100\%$$

$$GV = (0,32) 100\%$$

$$GV = 32 \%$$

Análisis: La importadora Villalba realiza sus gastos financieros sobre un 32%, esto refiere a los intereses de préstamos bancarios que tiene la empresa. Que se vio en la necesidad de realizar un crédito para la importación de mercadería aprovechando los precios y mantenerlos en stock, siendo competitivos en el mercado

Indicadores de Eficiencia

Gastos de promoción y Publicidad:

$$CR = \frac{\text{Gasto de publicidad ejecutada}}{\text{Gasto de publicidad programa}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{1100}{1500} \times 100\%$$

$$GV = (0,73) 100\%$$

$$GV = 73 \%$$

Análisis:

En lo presupuestado para el año 2012, se ejecutó para publicidad el 73% esto significa que la entidad ha tratado de infundir la promoción por medios de comunicación tanto escritos como hablados, además por la internet, y el contrato de publicidad fenece el próximo periodo.

Indicadores de eficacia

Personal capacitado:

$$CR = \frac{\text{Número total del personal capacitado}}{\text{Número total del personal de la empresa}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{0}{0} \times 100\%$$

$$GV = (0) 100\%$$

$$GV = 0 \%$$

Análisis: En este punto como señalamos anteriormente el control interno. La gerencia debe formular en el presupuesto del próximo periodo un gasto que se refiera a capacitación del personal ya sea de seminarios, cursos, simposios y talleres prácticos. Previamente realizando el análisis de costo beneficio que no es otra cosa que ganar algo sin dejar de hacer las cosas.

Personal Directivo:

$$CR = \frac{\text{Número de trabajadores que ocupan cargos directivos}}{\text{Número de trabajadores que ocupan cargos operativos}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{1}{3} \times 100\%$$

$$GV = (0,33) 100\%$$

$$GV = 33 \%$$

Análisis: Este indicador denota que la importadora villalba solo hay uno que funciona como cabeza o representante legal por lo que es necesario que cuente con un asistente que le sirva de apoyo en temas relevantes a administración, mercadeo, impuestos y asesoramiento legal.

Cumplimiento de pedidos:

$$CR = \frac{\text{Pedidos cumplidos en su totalidad}}{\text{Total Pedidos}} \times 100\%$$

$$GV = \frac{8980}{10830} \times 100\%$$

$$GV = (0,83) 100\%$$

$$GV = 83 \%$$

Análisis: En el periodo 2012 existió un cumplimiento del número de pedidos de un 83%, esto demuestra el esfuerzo que realiza Importadora Villalba para cumplir con sus pedidos y a la vez denota que se tiene una mala planificación ya que cuenta con personal de ventas que no se puede coordinar adecuadamente para cumplir con las ventas a sus clientes esto no le permitió alcanzar las ventas programadas.

Visitas de Clientes:

$$VC = \frac{\text{Visitas Realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100\%$$

$$VC = \frac{32}{35} \times 100\%$$

$$VC = (0,91) 100\%$$

$$VC = 91 \%$$

Análisis: En este indicador demuestra que del total de clientes que se esperaba contar en la semana acuden en un 91% lo cual indica que es positivo, pero debe pulirse el trato personal que ofrecen los vendedores para que se alcance el 100% y de esta manera se puede cumplir con el objetivo de venta establecido en la planificación.

Ventas Realizadas:

$$VR = \frac{\text{Ventas Realizadas por semana}}{\text{Visistas realizadas por semana}} \times 100\%$$

$$VR = \frac{22}{32} \times 100\%$$

$$VR = (0,69) 100\%$$

$$VR = 69 \%$$

Análisis: Este 69% se referencia que cada 32 personas que visita a la empresa solamente 22 realizan las adquisiciones. Se recomienda a los vendedores que obtén por técnicas más persuasivas de ventas y mercadeo, esto le permitirá convencer aquellos clientes que vengan de manera incrédula ofertarles los productos de calidad que en la importadora se ofertan haciéndoles notar que se encuentran muy competitivos entre los demás precios del mercado.

Edison Patricio Tuquinga Sagñay

AUTOR DE TESIS

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- En importadora Villalba no se ha realizado auditorias de gestión, por consecuencia ha evitado que se tenga una herramienta que ayude y sirva para la evaluación de la gestión de la empresa.
- La evaluación del sistema de control interno dentro de la empresa nos ha permitido determinar falencias, además identificar oportunidades de mejora, las mismas que constan en las conclusiones y recomendaciones, además que son de fácil adopción para salvaguardar los recursos.
- La falta de capacitación a cada uno de los empleados, hace que la entidad se aleje del cumplimiento de estrategias planteadas por tal motivo no se alcance con los objetivos de la empresa.
- En la empresa no existe indicadores de gestión que contribuyan a medir el impacto de la gestión que realizan los trabajadores, evitando tener una idea clara y concreta de las actividades que realiza.
- Los trabajadores realizan sus labores sin un manual de procedimientos, lo esto hace que ellos lo realicen de acuerdo a su experiencia, los procedimientos son expresados de manera verbal, ocasionando confusión y dificultad en la comunicación.

Recomendaciones

- Efectuar de forma continua una auditoría de gestión que ayude a tener una herramienta que permita mejorar el desempeño de la empresa.
- A la gerencia de Importadora Villalba acoja las recomendaciones y sugerencia que constan en el informe de auditoría de gestión, con la finalidad que cuente con herramientas que ayuden a salvaguardar los recursos de la empresa.
- Tener una buena administración del recurso humano, ya que la capacitación es muy importante para el desempeño de los trabajadores, esto lo deberían realizar de manera continua para así tener personal innovador y actualizado dentro del área de trabajo que desempeña.
- A la gerencia de la empresa sugerimos que acoja nuestros indicadores que se ha formulado en el trascurso de la auditoría, ya que esto le permitirá conocer los niveles de eficacia, eficiencia y economía de las actividades realizadas dentro de la entidad.
- Realizar manuales que sirvan de información y ayuda para los empleados, para que sepan cuáles son sus funciones específicas dentro de cada área de trabajo y sepan a donde dirigirse para cumplir con sus actividades de forma correcta.

Resumen

La presente investigación corresponde a la aplicación y ejecución de una auditoría de gestión a la Importadora Villalba del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2012.

El proceso investigativo consta de cuatro capítulos el primer capítulo denominado aspectos generales de la empresa donde determinamos todos sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, en el segundo capítulo se desarrolló el marco conceptual donde encontramos las generalidades de la auditoría de gestión como conceptos, importancia y todo lo relacionado a la auditoría y consta también el análisis interno y externo de la entidad a través de la matriz FODA, el tercer capítulo contiene la ejecución de la auditoría de gestión en donde encontramos las fases de la auditoría de gestión la primera fase es la planificación la misma que inicia con el conocimiento preliminar, lo que conlleva a obtener un conocimiento integral de la entidad, en la segunda fase se realizó la evaluación donde podemos encontrar en análisis y evaluación de la misión y la visión, en la tercera fase realizamos la ejecución la cual mediante cuestionarios, papeles de trabajo, evidencias, ayudaron a encontrar la información necesaria para la evaluación de la entidad en la cuarta fase tenemos la comunicación de resultados en el cual se prepara el informe final, el mismo que revela las deficiencias existentes y con ello los hallazgos que son debidamente comunicados, para así poder mitigar los riesgos existentes dentro de la empresa. Este trabajo investigativo también abarca un cuarto capítulo que determina las conclusiones y recomendación con el objetivo que se implementen acciones correctivas de las falencias encontradas en la aplicación del control interno y contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa.

Abstract

The following research belongs to the application and the execution from a management auditing of Villalba Importer from Riobamba, Chimborazo province in 2012.

The research process consist from four chapters, the first chapter dominated general aspects from the company where it is determined all the antecedents, historical review, mission, vision. In the second chapter, it was development the conceptual framework where it was found the generalizations of the management auditing as concepts, importance, and all that is related to the auditing and also the internal and external analysis from the importer applying the FODA matrix. The execution of the management auditing was applied in chapter three, where it was found the audit phases of management. The first phase is the planning. It starts with the preliminary knowledge which leads to obtain an integral knowledge from the company, the evaluation was the second phases where it is the found the analysis and the evaluation from the mission and the vision, and finally in the third phase it was realized the execution using questionnaires, worksheets, evidences that helped to find the necessary information to the importer evaluation. In the fourth phase it was found the result communication that is why the final report was prepared. It revealed the exiting deficiencies and the findings that were properly communicated in order to mitigate the existing ricks in the importer. This research also has a fourth chapter that determines the conclusions and recommendations with an objective, to implement the corrective actions from the encountered problems in the application of the internal control and contribute to achieve the targets and objectives planned.

Bibliografía

ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James. Auditoría un Enfoque Integral, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A., México, sexta edición, 2002.

BADILLO, María; Guía de Auditoría de Gestión, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009.

ESPARZA Fernando, Manual de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH; 2010.

MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética, Editora Luz de América, 3 ed., Quito, 2006.

MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Cuarta Edición.

MEIGS, Walter, “Principios de Auditoría”, 2da. Impresión de la 1ra. Edición, Año 1998.

OÑA, Cesar Alfonso, “Auditoria de Gestión 2”, Riobamba, Año 2011.

Yanel Blanco Luna, (2012), “Auditoria Integral; Normas y Procedimientos”, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Colombia.

BADILLO, María; Guía de Auditoría Financiera 1, ESPOCH-EICA, Riobamba, 2009.

Lincografía

http://www.enriqueztorres.com/descargas/ley_contraloria.pdf.

<http://www.autoin.ec/almacen/luces.html>

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>

Anexos

Anexo 1

Encuesta

1.- Considera usted que la empresa se encuentra, estructuralmente.

a) Bien Organizada b) Regular c) Mal Organizada

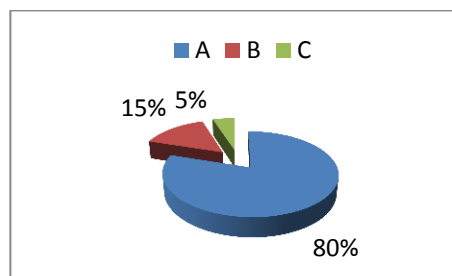
Tabla No. 30

Pregunta No. 1

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
A	16	80%
B	3	15%
C	1	5%
total	20	100%

Gráfico No. 3

Pregunta No. 1



Interpretación:

Las personas encuestadas pudieron notar que Importadora Villalba se encuentra estructuralmente bien organizada por lo cual se ha obtenido un porcentaje del 80%, pero cabe recalcar que otras personas no vieron de la misma forma por lo que se da un 15% que piensa que esta de manera regular y un 5% mal organizada, se debe tomar en cuenta todos estos porcentajes para estructuras de mejor manera la empresa.

2.- Cree usted que las compras realizadas en Importadora Villalba se dan dentro de la cordialidad y honestidad.

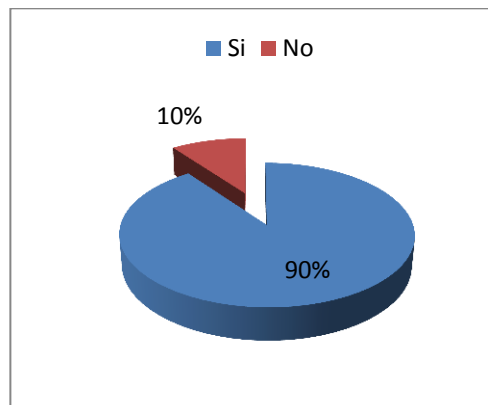
Tabla No. 31

Pregunta No. 2

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Gráfico No. 4

Pregunta No. 2



Interpretación:

Dentro de esta pregunta podemos notar que la mayoría de personas encuestadas respondieron que Importadora Villalba como empresa se encuentra en un 90% se encuentra dentro de la honestidad y cordialidad, pero no hay que desatender el 10% que piensa las personas encuestadas y tomar cartas en el asunto para que todas las personas tengan una buena imagen de la empresa.

3.- Usted cree que ha recibido la suficiente información del producto como características, precios, garantía, otros.

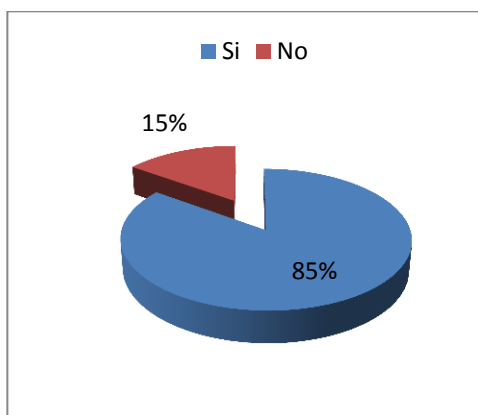
Tabla No. 32

Pregunta No. 3

Alternativa	V. Absoluto	v. Relativo
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	%

Gráfico No. 5

Pregunta No. 3



Interpretación:

Los empleados de Importadora Villalba están en conocimiento de las marcas y demás características de lo que ofrece la empresa, por lo que se nota que el 85% se siente satisfecho por la información de cada uno de los artículos que desean comprar, pero un 15% piensa de manera diferente ya que no se sienten satisfechos con la información de los artículos por lo que es necesario la actualización del personal en cuanto a los artículos y ventajas que ofrecen cada uno.

4.- Ha recibido llamadas de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida.

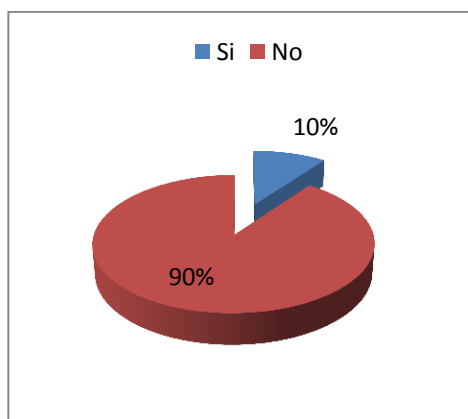
Tabla No. 33

Pregunta No. 4

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	%

Gráfico No. 6

Pregunta No. 4



Interpretación:

La empresa no ha realiza llamadas a los clientes por lo que la encuesta nos da un 90% de falta de comunicación con los clientes, por lo que es recomendable interesarse más en los clientes ya que solo un 10% han sido comunicados para conocer su satisfacción con el producto.

5.- Ha tenido problemas con la mercadería comprada.

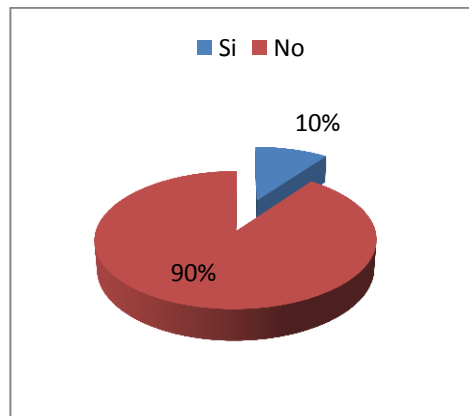
Tabla No. 34

Pregunta No. 5

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Gráfico No. 7

Pregunta No. 5



Interpretación:

Importadora Villalba muestra que tiene productos de calidad por lo que un 90 % se siente conforme con la mercadería que compra en dicha empresa pero hay que tomar en consideración el 10% que no se siente conforme.

6.- Como califica la atención brindado por los empleados de Importadora Villalba.

- a) Buena b) Regular c) Mala

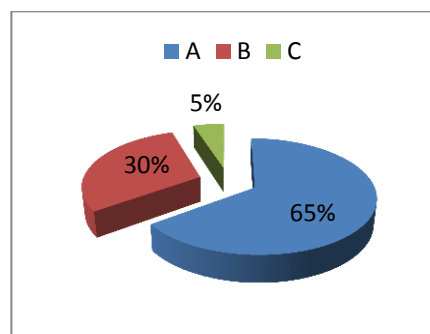
Tabla No. 35

Pregunta No. 6

Alternativa	V. Absoluto	V. Relativo
A	13	65%
B	6	30%
C	1	5%
Total	20	100%

Gráfico No. 8

Pregunta No. 6



Interpretación:

A pesar que la empresa no cuenta con mucho personal, los empleados atienden de forma eficiente a los clientes, dando un porcentaje del 65% que demuestra conformidad, pero la falta de personal hace que un 30% sienta ese vacío y un 5% note que la atención es mala por lo que se debe tomar los correctivos necesarios.

Anexo 2

Importadora Villalba



Anexo 3

Personal de Importadora Villalba





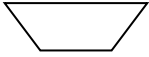
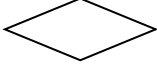






Anexo 4

Productos de Importadora Villalba



Anexo 5

Simbología del diagrama de flujo

	Inicio o final de diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada
	Análisis de situación y toma de decisiones
	Actividad de Control
	Documentación
	Base de datos
	Conexión o relación entre partes de un diagrama
	Indicador del flujo del proceso
	Límite geográfico