



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORIA.**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA
DISTRIBUIDORA REGAL DEL PERIODO DE
ENERO A DICIEMBRE DEL 2010”**

*Trabajo de fin de carrera previa a
la obtención del Título de licenciada
en Contabilidad y Auditoría,
Contador Público Auditor.*

AUTORA:

Rocío del Pilar Saetama Masache.

DIRECTORA:

Dra. Zulema Malo

Loja – Ecuador

2011



Dra. Zulema Malo
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis realizada por la estudiante: Rocío del Pilar Saetama Masache, ha sido realizada, revisada y corregida durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación para el trámite de grado respectivo.

Loja, 19 octubre del 2011

.....
Dra. Zulema Malo
DIRECTORA DE TESIS



AUTORÍA:

La responsabilidad de la investigación, ideas, conceptos, procedimientos, resultados y discusiones vertidas en el presente trabajo de tesis, pertenecen exclusivamente a la autora.

Rocío del Pilar Saetama Masache.



DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Rocío del Pilar Saetama Masache, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos, y tesis de grado que realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

Rocío del Pilar Saetama Masache.



DEDICATORIA:

Dedico mi tesis de grado primeramente a Dios, por regalarme la vida, a mis queridos Padres, quienes con su amor y esfuerzo me supieron educar y formar, inculcándome los buenos principios que poseen las personas de bien, aunque ya no están conmigo siempre los llevo en mi corazón.

También a mis hermanos por darme el ejemplo profesional y de trabajo, y en especial a mi esposo Walter Coque Toledo, a mis hijos Yalitza, Anderson y, Jhoander Coque Saetama, los cuales me han brindado su amor, comprensión y apoyo incondicional, para así poder culminar con éxito mi carrera profesional.

Rocío del Pilar Saetama Masache



AGRADECIMIENTO:

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Modalidad Abierta, Extensión Zamora.

A la escuela de Contabilidad y Auditoría, a sus autoridades y docentes, quienes en forma desinteresada nos proporcionaron sus sabios conocimientos para formarnos como profesionales.

Así mismo al Gerente y personal de la DISTRIBUIDORA REGAL, por haber proporcionado la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Zulema Malo Directora de tesis, por haber guiado y orientado acertadamente la práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración para llevar a feliz término mi objetivo planteado.

Rocío del Pilar Saetama Masache.



ESQUEMA DE CONTENIDOS.

Portada.	I
Certificación.	II
Autoría.	III
Dedicatoria.	IV
Agradecimiento.	V

CAPÍTULO I

Resumen Ejecutivo	10
Antecedentes de la empresa	14
1.1 Descripción de la Empresa	14
1.2 Base Legal	14
1.3 Organigrama estructural y funcional de la empresa	16
1.4 Plan estratégico.	22
1.4.1 Misión	23
1.4.2 Visión	23
1.4.3 Valores	24
1.4.4 Objetivos	26
1.4.5 FODA.	27



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	31
2.1 Antecedentes	31
2.1.1 Control de gestión	32
2.1.2 Elementos de gestión	32
2.1.3 Planeación estratégica	34
2.2 Auditoría de Gestión base conceptual	35
2.2.1 Definición e importancia	35
2.2.2 Propósito.	36
2.2.3 Objetivos	36
2.2.4 Alcance	37
2.2.5 Enfoque	37
2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión	38
2.3 Procesos de la auditoría de gestión	41
2.3.1 Fase 1. Conocimiento preliminar.	41
2.3.2 Fase 2. Planificación	45
2.3.3 Fase 3. Ejecución	49
2.3.4 Fase 4. Comunicación de resultados	52
2.3.5 Fase 5. Seguimiento	54
2.4 Indicadores para la auditoría de gestión	56
2.4.1 Definición	56
2.4.2 Objetivos	56
2.4.3 Características	56
2.4.4 Parámetros de los indicadores de gestión	56
2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión	57
2.5 Herramientas para la auditoría de gestión	62



2.5.1	Técnicas de auditoría	63
2.5.2	Marcas de auditoría	65
2.5.3	Papeles de trabajo	66

CAPÍTULO III

3.	Siglas Utilizadas	72
3.1	Aplicación práctica de la Auditoría de Gestión	73
3.2.	FASE I Conocimiento Preliminar.	75
3.2.1	Orden de trabajo	76
3.2.2	Notificación del trabajo	77
3.2.3	Planificación preliminar (Memorándum)	78
3.2.4	Evaluación de Preliminar	84
3.2.5	FODA	92
3.3	FASE II Planificación.	93
3.3.2	Programa de trabajo de la auditoria	96
3.3.4	Marcas Utilizadas	99
3.4	FASE III Ejecución	100
3.4.1	Determinación de Indicadores de Gestión	101
3.4.2	Aplicación de la Fichas Técnicas	103
3.4.3	Flujo de Actividades	122
3.5	FASE IV Informe	123
3.5.1	Carta de presentación	124
3.5.2	Informe Introductoria.	125
3.5.3	Resultados del examen.	136
3.6	FASE V Conclusiones y recomendaciones.	141



BIBLIOGRAFÍA.	148
ANEXOS.	149



RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con las modernas directrices auditables, la ciencia de la auditoría no desempeña un papel puramente pasivo, sino que, ha evolucionado y revolucionado de tal manera que ha llegado a constituirse en la base más sólida de control. La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente para mejorar el futuro.

Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado, de igual manera, debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

La Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

Al seleccionar la “DISTRIBUIDORA REGAL”, el objetivo general del proyecto de tesis, es la realización de una auditoría de gestión, la misma que nos permitirá obtener una visión sistemática y estratégica de la situación de la empresa, permitiéndonos de esta manera examinar y evaluar las actividades realizadas por los funcionarios de la entidad, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad.

Es de gran utilidad realizar auditorías de gestión puesto que, ayuda la reducción de errores, facilitando la capacitación de los empleados para no volver a cometer los



mismos errores del pasado, proporcionando mejores procedimientos para el correcto funcionamiento de la empresa.

En el capítulo I.- se realiza un enfoque sobre la situación de la empresa, se describe todo lo referente al conocimiento general de la empresa, incluyendo constitución, domicilio, visión estratégica, estructura organizacional y las bases legales de la Empresa.

En el capítulo II.- se detalla todo lo relacionado a las definiciones y conceptualizaciones de términos técnicos que ayudarán a entender de mejor manera la investigación y aplicación de la auditoría de gestión a la Distribuidora REGAL; así mismo, se ha realizado su respectivo análisis de interpretación, a fin de que sea entendida con facilidad cada uno de las fases o procesos de la auditoría de gestión. Este proceso ha permitido conocer el desarrollo y el desempeño de la empresa, ya que gracias a ésta se puede lograr un control económico, eficiente, y eficaz.

Las fases describen las evidencias suficientes, los documentos obtenidos por la auditoría producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

El capítulo III.- enfoca la aplicación práctica de la Auditoría de Gestión, la misma que contiene cuatro fases que son: **Conocimiento Preliminar de la Institución**, aquí se detalla los aspectos más importantes del establecimiento; **Planificación**, en esta fase se elabora un programa de auditoría detallando las actividades a seguir en todo el proceso de la auditoría; **Ejecución**, en esta etapa se desarrolla todas las actividades



descritas en el programa de auditoría; y, **Seguimiento**, en esta parte se sugiere las actividades a realizar por los directivos, después de emitir las recomendaciones pertinentes.

Este trabajo de auditoría de Gestión es de gran utilidad para la distribuidora, puesto que, permitirá identificar la fase en la que se está errando para en lo posterior emendar y fortalecer la administración a fin de que se cumplan los objetivos planteados.



CAPÍTULO I



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

1.1 Descripción de la empresa

La Empresa DISTRIBUIDORA REGAL, se creó el 24 de julio del 2002, es una empresa especializada en brindar soluciones a través de los servicios de calidad que ofrece al público y a la Provincia de Zamora Chinchipe, está ubicada en la Ciudad de Zamora, barrio 10 de Noviembre, calle Francisco de Orellana, intersección Diego de Vaca, referencia a una cuadra de Hospital "JULIUS DOEFPNER, teléfono trabajo: 072606040.

Inició sus actividades económicas en la misma fecha y año, está representada por su propietario, Señor Pablo Iván Regalado Iñiguez con RUC N° 1900188705001, cuyas actividades principales son las siguientes:

- ❖ Venta al por mayor y menor de artículos de cerámica.
- ❖ Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería
- ❖ Venta al por mayor y menor de materiales de construcción
- ❖ Actividades de transporte, carga por carretera.

1.2 Base Legal

La Distribuidora REGAL, fue creada a través del Registro Único de Contribuyentes, RUC, aprobado por el Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Análisis General de Ley Empresarial y Renovación de Permisos de Operaciones.



La distribuidora REGAL, cuenta con un archivo permanente, mismo que facilita el buen funcionamiento de la intermediaria. Las actividades y operaciones de la **DISTRIBUIDORA REGAL**, está normada por las siguientes disposiciones legales:

- **Código de Comercio.-** Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Código Civil.-** La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Son leyes las normas generalmente obligatorias de interés común.
- **Código de Trabajo.-**Ámbito y preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.
- **Ley de Cámaras de Comercio.-** Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, en los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Ley de Seguridad Social.-**Tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.
- **Ley Orgánica de defensa del Consumidor.-**Las disposiciones de la presente ley, son de orden público, y de interés social, sus normas por tratarse de una



ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias.

- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**-Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.**-En forma expresa define a la **Obligación Tributaria** como el vínculo jurídico personal existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios especiales en dinero, al verificarse el hecho generados previsto por la Ley.

1.3 Organigrama estructural y funcional de la empresa.

Estructura orgánica:

La distribuidora REGAL, cuenta con una estructura orgánica que responde al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía de cada funcionario, y para el cumplimiento de sus objetivos, presenta la siguiente estructura orgánica:

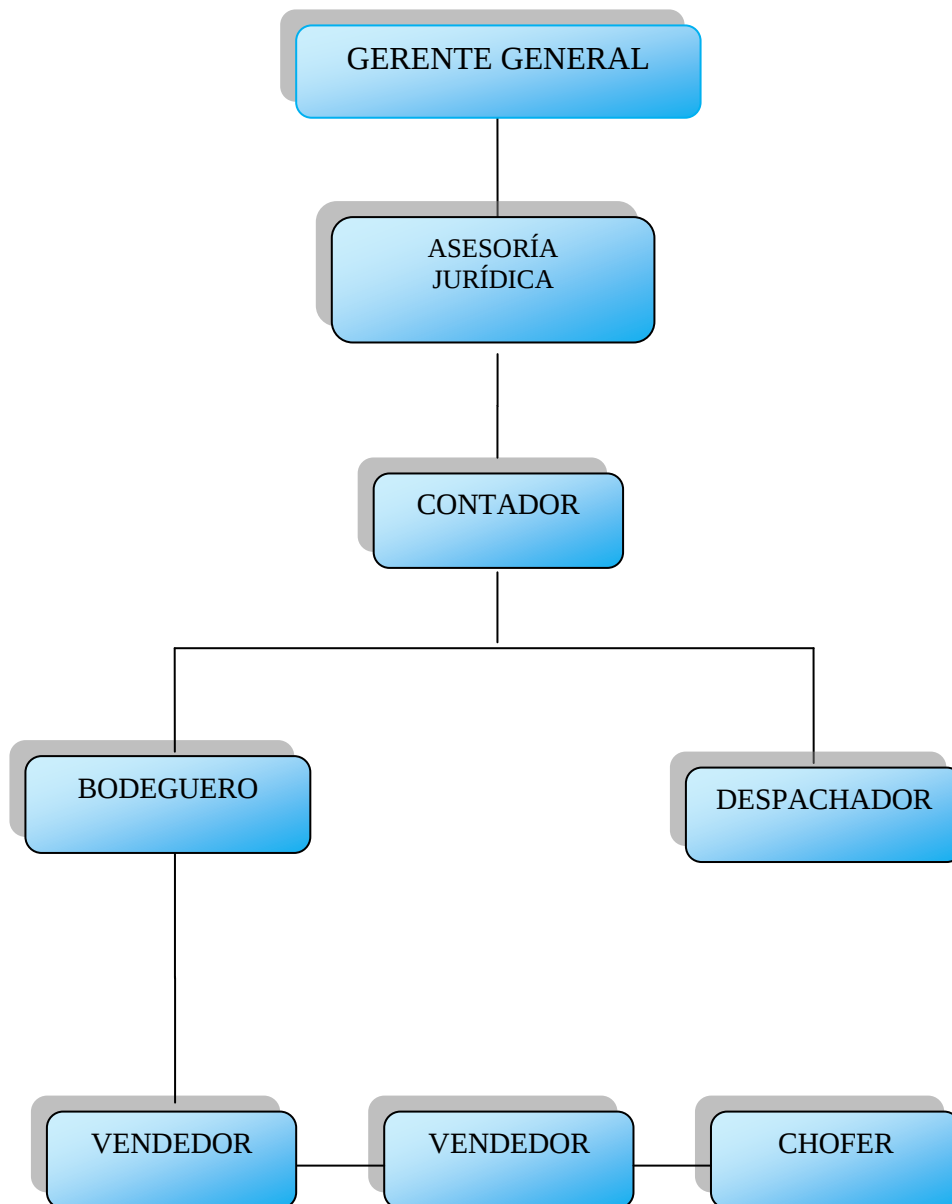


<i>Nivel Ejecutivo</i>	Gerente
<i>Nivel de Control</i>	Asesoría jurídica
<i>Nivel de Operativo</i>	Área Financiera
<i>Nivel de Auxiliar o de Apoyo</i>	✓ Despachador ✓ Vendedores ✓ Chofer

Fuente: Distribuidora REGAL.
Elaborado por: La Autora



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DISTRIBUIDORA REGAL



Fuente: Distribuidora REGAL.
Elaborado por: La Autora



FUNCIONES DEL PERSONAL QUE CONFORMA LA



DISTRIBUIDORA REGAL

GERENTE:

- El Gerente actúa como representante legal de la empresa. Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa.
- Lidera el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crea un ambiente en el que los empleados puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Prepara descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.



ASESOR JURÍDICO:

- Elabora conceptos jurídicos que sirvan de criterio orientador al momento de adoptar decisiones de la Gerencia.
- Revisa y elabora los contratos o convenios de carácter civil, comercial, laboral, administrativos y otros que suscriba la Empresa con personas naturales o jurídicas

CONTADOR:

- Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- Coordinación de la entrega de información contable a la empresa.
- Manejo de cuentas de la empresa.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordina el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención
- Manejo de facturas y viáticos.
- Elaboración de memos de viáticos.
- Control de los respaldos.



BODEGUERO:

- Manejo operativo de la bodega
- Custodia del inventario
- Entrega/recepción de los materiales de la empresa.
- Lleva un control de las herramientas y materiales entregadas.
- Realiza el ingreso de materiales a la bodega.
- Mantiene limpia la bodega.

DESPACHADOR:

- Brinda atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.
- Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- Realiza la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.

VENEDORES:

- Atención al cliente que acude a bodega.
- Ventas y cobranzas.
- Vende todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cierra las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respeta los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visita a todos los clientes (activos y/o potenciales).
- Realiza tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas.



- Mantiene a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Colabora en la distribución y/o colocación de material promocional en local.
- Asesora técnica y promocionalmente a sus clientes.
- Informa sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones.

CHOFER:

- Encargado de las tareas de transportación que sean encargadas por el Gerente de Operaciones.
- Lleva a mantenimiento su carro.
- Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hacia la empresa.
- Transporta a los técnicos hacia las fincas y de regreso a la empresa.
- Transporta los materiales a las fincas.
- Brinda el servicio de mensajería.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.



1.4 Plan Estratégico:

El Plan Estratégico es el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado. A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios. La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

1.4.1 Misión:

Proveer a las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe: materiales y suministros de alta calidad, acorde con las nuevas técnicas, acompañados de un excelente asesoramiento y servicio, que se adapta a las necesidades de los clientes contando con personal capacitado que proyecta respeto y apoyo para contribuir al desarrollo, manteniendo una imagen empresarial de servicio a la comunidad, y a nuestros clientes tanto internos como externos.

1.4.2 Visión:

Distribuidora REGAL, será una empresa consolidada, y comprometida con los desafíos que impone la sociedad moderna. Además líder en la venta al por mayor y menor de materiales y accesorios diversos en el mercado local, reconocida por empleados, clientes, proveedores, competidores y público en general por su permanencia en el mercado, pues con el arduo trabajo en equipo de todo el personal,



las habilidades y conocimientos adquiridos día a día, a la vanguardia del desarrollo tecnológico, de la comunidad, nos darán la pauta para lograr la solvencia y fidelidad en los próximos años.

1.4.3 Valores:

Principios:

Son el conjunto de valores fundamentales por los que se rigen los hechos de la empresa tanto a nivel interno como externo, en las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y en general a la sociedad que debe servir” Los principios que la empresa ha establecido para guiar el accionar entre sus miembros son los siguientes:

- ✓ Evolución constante para alcanzar la **EXCELENCIA** personal y organizacional
- ✓ Enfoque en la **SATISFACCIÓN del CLIENTE**
- ✓ Brindar **CONFIANZA** y generar **CREDIBILIDAD** a las partes interesadas.
- ✓ Fomentar la **INICIATIVA**, la **PROACTIVIDAD**, y la **CREATIVIDAD** en todos los colaboradores
- ✓ **COMPROMISO** con el país mediante el cumplimiento legal y crecimiento sostenido.

Valores:

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización, del propósito para el cual fue creada, y de su proyección en el futuro; para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos, debido a que en la DISTRIBUIDORA



REGAL, no se tienen definidos los valores que serán orientadores de la conducta del personal de la empresa me permito citar los siguientes:

- **Honestidad.-** Cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el cuidado debido.

- **Responsabilidad.-** Conocer y cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, con la normativa interna, procedimientos, plazos etc.; además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño y al asumir las consecuencias de las acciones y decisiones.

- **Respeto y Buen Trato.-** Demostrar capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo, además de propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana con sus compañeros de trabajo.

- **Compromiso.-** Demostrar una actitud persistente y proactiva; poniendo todas sus capacidades, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado; e ir más allá de lo esperado, mediante la actualización de conocimientos para un mejor desempeño, además de pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.

- **Compañerismo y Cooperación.-** Hacerse responsable y realizar el trabajo individual que le corresponde, además de participar y colaborar activamente con en el trabajo de



los demás para demostrar el compromiso y la correspondencia con la ayuda mutua para incrementar la cooperación en todos los niveles de la empresa.

- **Trabajo en equipo.-** Actuar en un ambiente de integración, amistad y leal colaboración, donde el espíritu solidario es el factor que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros y optimizar el ambiente laboral.
- **Servicio.-** Atender con diligencia, calidez y cordialidad las solicitudes de los clientes internos y/o externos y brindarles respuestas adecuadas, enfocados siempre a superar sus expectativas

1.4.4 Objetivos de la Distribuidora.

Objetivo General.

La Distribuidora con el objetivo innovador de conseguir ganancias busca promover una cultura de calidad adecuadamente, y buscar cambios organizacionales, que trasciendan con visión de utopía, patrocinios o benéficos para nuestra institución.

Objetivos Específicos

- a) Invitar a todos los clientes o grupos inversionistas que tengan interés en desarrollar trabajos en la construcción.
- b) Expedir los planes administrativos, y técnicas que viabilicen la ejecución y la aplicación en los planes de desarrollo de la distribuidora y las leyes.
- c) Cumplir con las nuevas leyes y su reglamento.
- d) Creación de sucursales de nuestra Distribuidora.
- e) Construcción del edificio de la distribuidora.
- f) Promover la venta de la comercializadora, y.



- g) Crear la página WEB para la comunicación de los socios

1.4.5 FODA:

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las fortalezas y debilidades.- Corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Una fortaleza.- Se la evidencia cuando una función se la realiza de manera correcta, con habilidades y capacidades del personal, con atributos psicológicos y su evidencia de competencia.



Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la empresa y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad.- En la empresa se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente.

Las Oportunidades.- Son aquellas situaciones externas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas.- Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.



ANÁLISIS FODA DE LA DISTRIBUIDORA REGAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Creación Planificada de la Distribuidora. ✓ Afiliación a la cámara de comercio ✓ Ubicación estratégica de la oficina y almacén. ✓ Personal calificado con experiencia en comercialización ✓ Conocimiento de las leyes de trabajo, tributaria, para la seguridad de su trabajo. ✓ Estabilidad en la planta administrativa.	✓ Falta de capacitación de los empleados en la atención al cliente. ✓ Créditos a clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Micro créditos ✓ Aprovechar el parque automotor para incrementar la demanda, y hacer conocer a nivel de la provincia. ✓ Mejorar la capacitación de los empleados en atención al cliente ✓ Ampliar la publicidad mediante el internet para hacer conocer los productos que ofrece.	✓ Inestabilidad en la economía por los cambios políticos y financieros. ✓ Creación de nuevas empresas sin estudio de mercado ✓ Desastres naturales. ✓ Alta competencia dentro de la ciudad.

Fuente: Distribuidora REGAL

Elaborado por: La Autora



CAPÍTULO II



MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar un Auditoria de Gestión en una empresa de servicios, tema principal de esta tesis, para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

Definición e importancia.

Gestión.- “El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo” ¹

Control.- “Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”²

¹http://members.tripod.com/Guillermo_Cuellar_M/gestión.html.

² <http://www.monografias.com/trabajos147control/control.shtml#def>.



2.1.1. Control de Gestión.- “El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.”³

Importancia.- La auditoría de gestión nos permite evaluar la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos.

2.1.2 Elementos de Gestión:

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es,

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.



Economía:

Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia:

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios: Se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia:

Es la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología:

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.



Ética:

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

2.1.3 Planificación Estratégica:

“Una herramienta muy útil para este fin es la planificación estratégica, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión”⁴.

Como se sabe, determinar la misión de una organización, llámese Estado, Institución o Servicio es formalizar su propósito, esto es, su razón de ser. Con todo, un aspecto importante es tratar de superar, el enunciado muchas veces formales e impreciso de la respectiva Ley Orgánica Institucional, toda vez que, generalmente estas leyes son antiguas y casi siempre recogen solamente objetivos y funciones institucionales, pero no la misión que es distinta.

⁴ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN>.



2.2 Auditoría de Gestión base conceptual.

Análisis general de Auditoría de Gestión.

La Auditoría de gestión en las Entidades Fiscalizadoras Superiores Públicas Integrantes del OLACEFS.

La Contraloría General del Estado, desde hace más de 20 años, en su control Gubernamental habitualmente realiza exámenes especiales (70%), Auditorías Financieras(20%), y Auditorías Operacionales(10%).

Fundamentos de la Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano.

Marco Legal y Normativo.- La constitución política del Ecuador, en el Art.211 establece que la Contraloría General del Estado, realizara auditorías de Gestión a las entidades y organismos del Sector Público, y a sus servidores, se pronunciara sobre la legalidad, transparencia y efectividad de los resultados Institucionales.

2.2.1 Definición:

“La auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficiencia de la gestión en una entidad, programa, proyecto, u operación, en relación a sus objetivos y metas”⁵

⁵ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN>.



2.2.2 Propósitos.

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

1. Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos, así como efectuar sobre formas más económicas de obtenerlas.
2. Determinar lo adecuado de la organización de la entidad, la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas, la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
3. Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente, y si se realizan con frecuencia sus actividades y funciones.
4. Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son efectivos los procedimientos de operación y de controles internos, y,
5. Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas

2.2.3 Objetivos:

1. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
2. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
3. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
4. Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
5. Satisfacer las necesidades de la población.



2.2.4 Alcance:

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, pero el alcance también comprende las coberturas de operaciones recientes ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

2.2.5 Enfoque:

La Contraloría se proyecta a la ejecución de auditoría de gestión con un enfoque integral por tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de tipo gerencial- operativo y de resultados.

Auditoría de Economía y Eficiencia:

Está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisición de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Auditoría de Eficacia:

Está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto, están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.



Auditoría de tipo Gerencial-operativo y de resultados:

Evalúa los resultados obtenidos por la aplicación de la gestión realizada, por planes, programas, actividades, proyectos y operaciones para la consecución de los objetivos y metas, de una entidad.

2.2.6 Riesgos de Auditoría de gestión:

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- ✓ Criterio profesional del auditor.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta tres componentes de riesgo, como.

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:



- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la Información.
- ✓ Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - ✓ Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - ✓ Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - ✓ Poca experiencia en el personal.
 - ✓ Sistemas de información no confiables.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - ✓ Probabilidad de ocurrencia de fraudes.



- ✓ Quejas del público.
- ✓ Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
- ✓ Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.

3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

- ✓ Rotación del personal.
- ✓ Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
- ✓ Crecimiento o reducción del personal.
- ✓ Implantación de nuevos sistemas.
- ✓ Alteraciones de tipo cultural.

4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- ✓ La naturaleza de las actividades.
- ✓ El alcance de la automatización.
- ✓ La dispersión geográfica.

5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

6. Determinar la importancia de la alta dirección que se le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.



7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.3 Proceso de la Auditoría de Gestión.

2.3.1 FASE I: Conocimiento preliminar:

Objetivos:

“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”⁶

Actividades:

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

⁶<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
 4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se



someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a mas de los componentes a sus correspondientes subcomponentes, a manera de ejemplo se ilustra con la auditoría de gestión practicada en la Dirección General de Salud de la Policía Nacional, donde se estableció los siguientes componentes y subcomponentes.

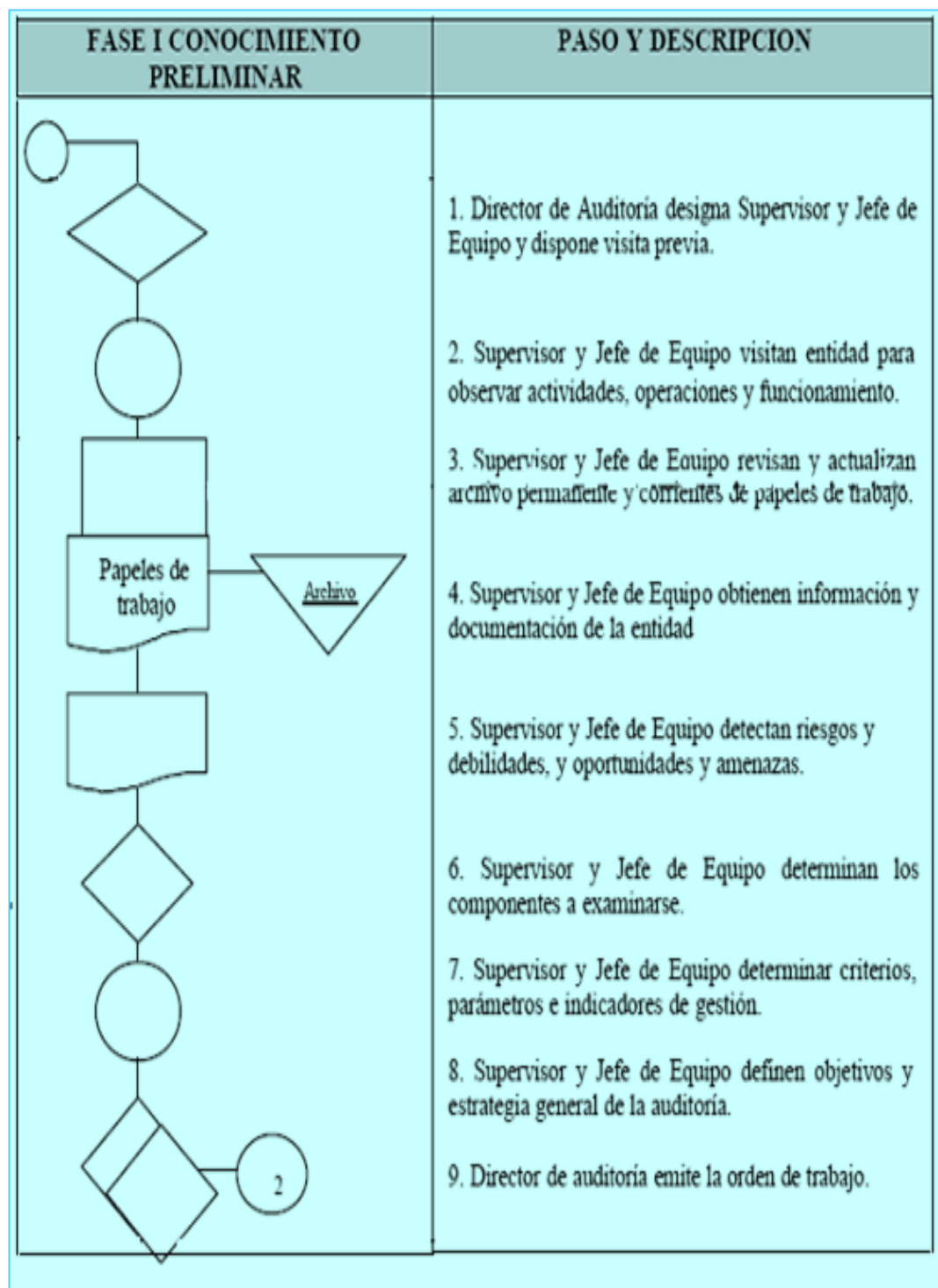
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Productos:

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



Flujo de Actividades



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador



2.3.2 FASE II.- Planificación

Objetivos:

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual 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 responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”⁷

Actividades:

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

⁷<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



2. Evaluación de Control Interno relacionada 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 de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);
- b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y
- c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.



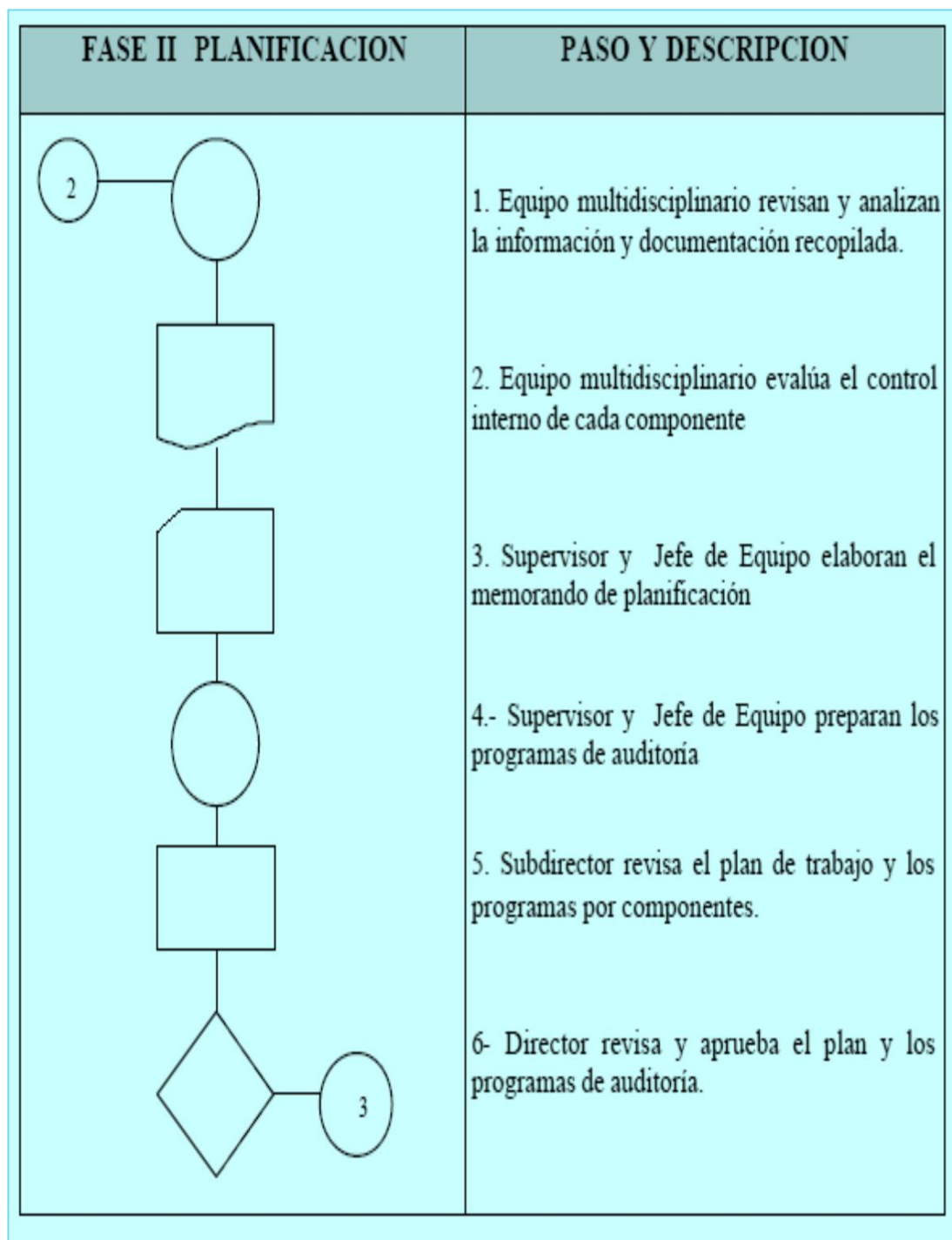
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

5. Productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).



Flujo de Actividades



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador



2.3.3 FASE III: Ejecución

Objetivos:

“En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes”⁸

Actividades:

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) 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.; adicionalmente mediante la utilización de:
 - Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

⁸<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

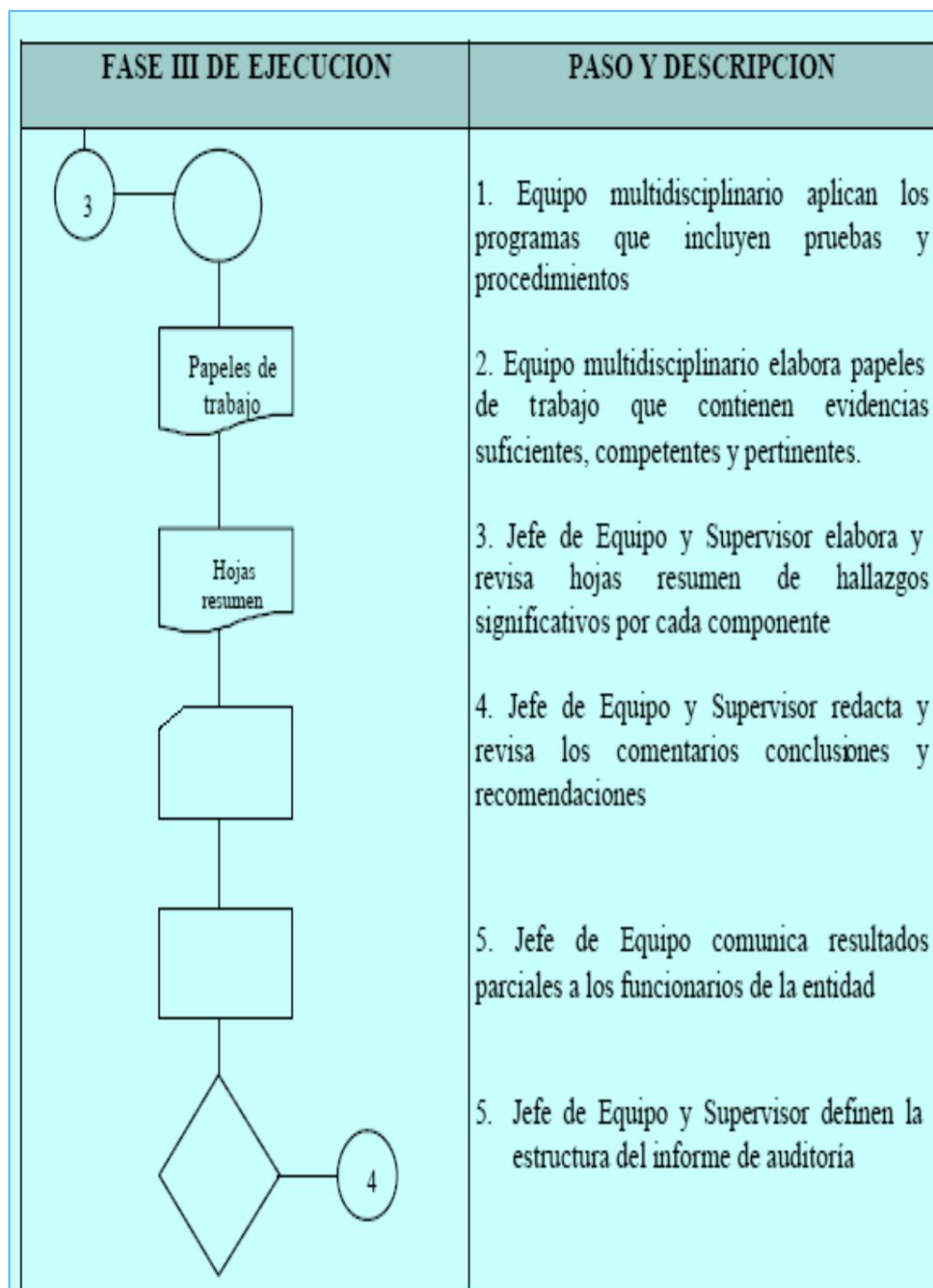
En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos:

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



Flujo de Actividades:



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador



2.3.4 FASE IV: Comunicación de resultados

Objetivos:

“ Además de los informes parciales 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 sólo que revelará 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”⁹

Actividades:

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar

⁹<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



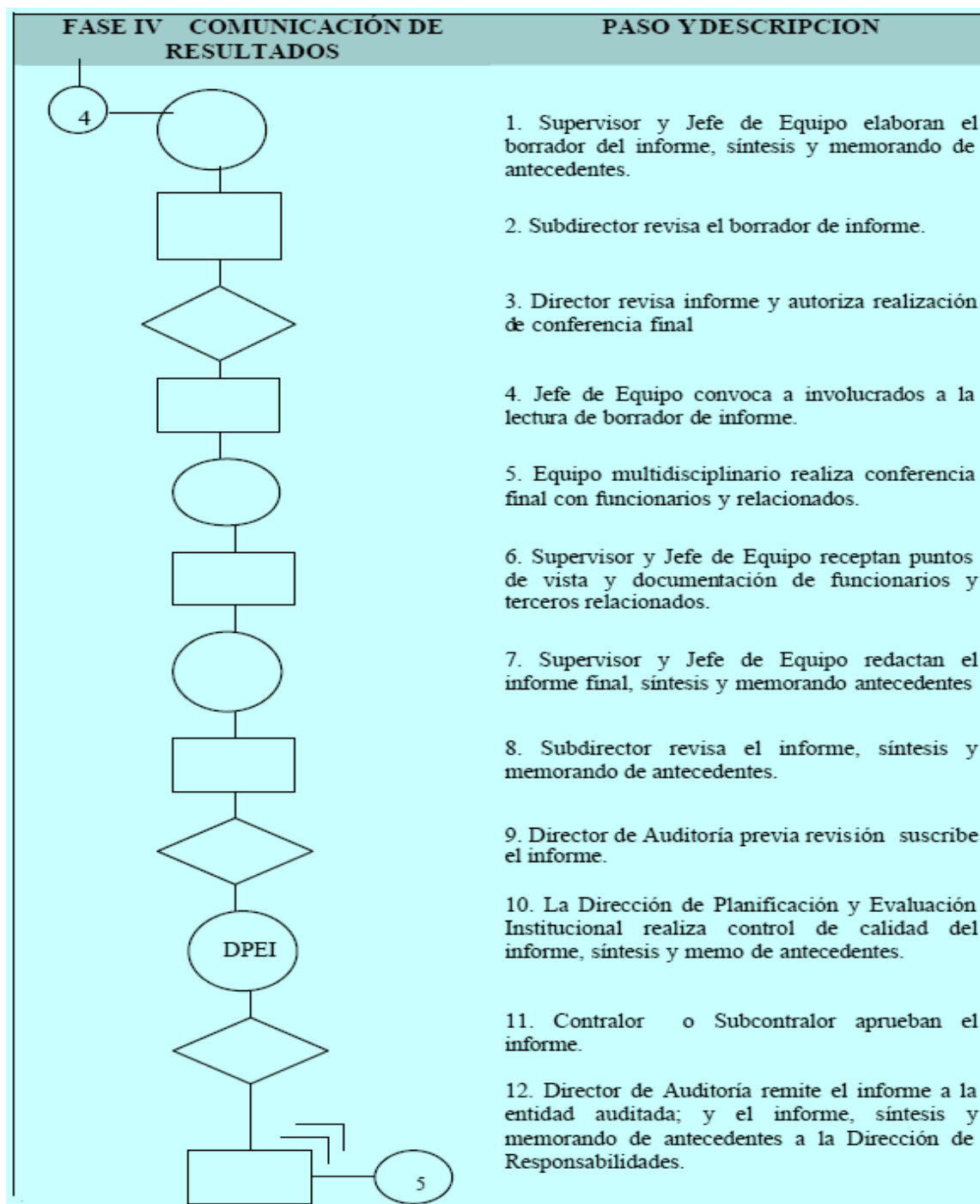
y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos:

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



Flujo de Actividades



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado del Ecuador



2.3.5 FASE V: 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”¹⁰

Actividades:

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

¹⁰ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



Productos:

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.



Flujo de Actividades

FASE V SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD 5((5)) --> D{ } D --> R1[] R1 --> P[/ /] P --> R2[] R2 --> R3[] R3 --> C1(()) C1 --> RT[Papeles de trabajo] RT --> T[/ /] T --> C2(()) </pre>	1. Director de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría. 2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría. 3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación. 5. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo. 6 Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría 7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo 8 Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, y en el Ministerio Público y Función Judicial.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del la Contraloría General del Estado del Ecuador



2.4 Indicadores para la auditoría de gestión.

2.4.1 Definición:

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

2.4.2 Objetivos:

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

2.4.3 Características:

Tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

2.4.4 Parámetros de los indicadores de gestión:

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



A. INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión son de dos tipos:

- **“Indicadores cuantitativos.-** Son los valores de cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico”¹¹
- **Indicadores cualitativos.-** “Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización”¹²

B. INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión.

- 1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de informe.-** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

¹¹ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN>.

¹² <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN>



Estos indicadores muestran la capacidad administrativa para observar, evaluar, y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información, y arreglos para la retroalimentación continuo.

2. Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando. Así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia establecidos en la organización.

3. Indicadores de resultados.- Tiene relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente.

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuestos de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión y otros.



- Recaudación y administración de la cartera.

- Administración de los recursos lógicos.

4. Indicadores de proceso.- Son aplicables a la función operativa de la institución relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la presentación de los servicios p generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5. Indicadores de personal.- Estos corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de los servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.



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

Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicación de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

7. Indicadores de aprendizaje y adaptación.- Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad. Son importantes estos indicadores porque el recurso humano de evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento.



- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación.

C. INDICADORES GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS.

Para evaluar adecuadamente la gestión de todo (sector público), en forma global y de cada una de los componentes llamados “Entidades Públicas”, es necesario previamente definir o formular cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

a. Indicadores globales.- Miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por ejemplo se puede mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta a los trámites o requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de la prestación de servicios otorgados.

b. Indicadores funcionales o particulares.- En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto, cada función o actividad debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que



trata, sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

- c. Indicadores específicos.**- Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo a diferencia de estos que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución, los indicadores específicos se refieren a una función determinada o bien a una área o proceso en particular.

2.5 Herramientas para la auditoría de gestión.

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

Auditores:

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

Especialistas:

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.



Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

2.5.1 Técnicas de auditoría:

Definición:

“Son el conjunto de técnicas de investigación o métodos prácticos aplicados a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión”¹³

Son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado.

Estas técnicas son:

- 1. Técnica del estudio general:** Consiste en la apreciación profesional sobre las características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias de los mismos. Por medio de este el auditor analiza en forma general a la empresa, conoce el giro de sus negocios y obtiene una visión panorámica de todo el sistema a examinar.
- 2. Técnicas de Análisis:** Es la agrupación de los distintos elementos individuales que forman el todo (cuenta o partida determinada) de tal manera, que los grupos conformados constituyan unidades homogéneas de estudio.

¹³<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



3. **Técnica de la Inspección:** Consiste en examinar los recursos materiales y registros de la compañía, los cuales comprenden desde los registros de actas de la asamblea y de la junta directiva hasta los libros oficiales y los auxiliares o documentos que tengan como fin respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos los bienes de propiedad de la Empresa examinada.
4. **Técnica de la confirmación:** Consiste realmente ratificar que lo expresado por los registros contables corresponde a hechos ciertos e, igualmente, que lo manifestado por funcionarios en las indagaciones que efectúa el auditor o Revisor Fiscal se ajusta a la realidad. Solo se realiza a personas ajenas a la institución.
5. **Técnica de la investigación:** Es la obtención de datos e información, por medio de los funcionarios de la propia empresa.
6. **Técnicas de las certificaciones:** Consiste en la obtención de cartas o documentos, firmados por funcionarios de la empresa, en los cuales se certifica o se asegura la verdad sobre hechos de importancia para las investigaciones que realiza el auditor.
7. **Técnica de la Observación:** Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal de la misma. Consiste en observar conscientemente, con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación. La técnica de la observación es una habilidad que hay que desarrollar con esmero para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del trabajo.
8. **Técnica de comprobación:** Es la técnica mediante la cual el auditor, corrobora las transacciones registradas por el sistema de contabilidad, inspeccionando los documentos que sustentan cada una de las mismas. Por la técnica de la



comprobación se puede verificar la legalidad de cada transacción y se pueden obtener conclusiones sobre la interpretación contable de la misma para de esta manera formarse una opinión al respecto.

Los documentos comúnmente sujetos a la técnica de comprobación son las facturas, actas de Junta Directiva, actas de Asamblea General, recibos, contratos escrituras.

9. Técnica de hechos posteriores: Son aquellos que se presentan con posterioridad a la fecha del balance, pero antes de la emisión de los estados financieros y del informe del auditor o Revisor Fiscal, que tienen efecto importante sobre los estados financieros y permiten obtener evidencia comprobatoria de las partidas analizadas, pudiendo según el caso, requerir de ajustes o revelación de los mismos.

2.5.2 Marcas de auditoría:

“Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no”¹⁴

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de

¹⁴ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

2.5.3 Papeles de trabajo.

“Los papeles de trabajo, se definen como un conjunto de cedulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”¹⁵

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

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

- a) Prepárese en forma clara y precisa, utilizando lógica y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan solo los exigidos a juicio profesional del auditor.

¹⁵<http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



- c) Debe elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptaran las medidas oportunas para garantizar su custodia y confiabilidad, divulgándose las responsabilidades que podría dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarios:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutara varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumula evidencia, tanto de los procedimientos de auditoría aplicada, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- Facilita la supervisión y permite que el trabajo ejecutado sea por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo sirven como evidencia del



trabajo de auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas, o archivos que son de dos clases:

a) Archivos permanentes o Continuos.- Este archivo permanece contiene información de interés o útil para más auditores o necesidades para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un periodo de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.



La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, por lo tanto, es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su informe.

- a. Archivo corriente.**-En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo, de un periodo dado varia de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

Índices de Referenciación.

"Es necesario la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoria, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los de papeles de trabajo"¹⁶

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- Alfabético
- numérico y
- alfanumérico.
- El criterio anterior expuesto fue para el archivo permanente, índices numéricos y para los archivos corrientes alfabéticos y alfanuméricos.

¹⁶ <http://www.MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION>.



CAPÍTULO III



SIGLAS UTILIZADAS

CGE: Contraloría General del Estado
NEA: Normas Ecuatorianas de Auditoría
NIAS o ISA: Normas Internacionales de Auditoría
NEC: Normas Ecuatorianas Contabilidad
NAGAS: Normas Auditoría Generalmente Aceptadas
IE: Indicador de Economía.
IE: Indicador de Eficiencia.
IE: Indicador de Eficacia.
IE: Indicador de Control.
PT: Producto Total.
CT: Calidad Total.
CP: Calificación Presupuestal
PCGA: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
PTAG: Programa de Trabajo de Auditoría.
G: Gerente.
C: Contador.
B: Bodega.
APP: Archivo de Papeles de la Planificación
EECI: Evolución Específica del Control Interno
CEEI: Cronograma de Evaluación Específica del Control Interno
EEIC: Evaluación Específica del Control Interno Cuestionario.
NEAG: Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
USD: Dólares de Estados Unidos de Norteamérica
RUC: Registro Único de Contribuyente.
PA: Presupuesto Aprobado



3.2 Aplicación práctica de la Auditoría de Gestión.

Este capítulo constituye la ejecución de la auditoría a la Distribuidora REGAL. Para efectos de la presentación de la tesis se lo hará de manera resumida. El informe se lo presentará completo por ser el resultado de la auditoría y de cada fase que constituye la auditoría, lo siguiente:

De la fase I:

- Orden de trabajo
- Notificación del trabajo
- Informe de la visita previa.
- Memorándum.
- Evaluación Preliminar
- Matriz de ponderación consolidada
- Análisis FODA

De la fase II:

- Programa de trabajo.

De la fase III:

- Indicadores básicos
- Aplicación de las fichas técnicas de indicadores
- Evaluación específica por componentes
- Flujo de actividades.



De la fase IV:

- Informe de Auditoría de Gestión.
- Resultados de la aplicación de indicadores de gestión

De la fase V:

- Conclusión y Recomendación



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

FASE 1

Conocimiento Preliminar



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

ORT
1/1

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

ORDEN DE TRABAJO

Zamora, 01 de abril del 2011.

Sra.
Rocío del P. Saetama M.
JEFE DE EQUIPO AUDITORÍA.
Ciudad.-
De mi consideración.

Por medio del presente, me permito disponer a la realización de la Auditoría de Gestión a la DISTRIBUIDORA REGAL, del Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe; para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, para lo cual designo a su persona como Jefe de equipo.

Esta auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Determinar la organización administrativa de la empresa.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe de esta auditoría.
- Determinar la organización administrativa de la empresa.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe de esta auditoría.

Se examinarán las Áreas Administrativas y de Recursos Humanos, el tiempo para realización de la auditoría será de 90 días laborables.

Atentamente.
Dra. Zulema Malo
DIRECTORA DE TESIS
SUPERVISORA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

NT
1/1

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

NOTIFICACIÓN DE TRABAJO

Sr.
Pablo Iván Regalado Iñiguez
GERENTE PROPITARIO.
Ciudad.

De mi consideración.

Por medio del presente, me permito notificar a Usted y por su intermedio al Sr. Gerente propietario de la empresa, el inicio de la Auditoría de Gestión a la entidad para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, la misma que iniciará el día de hoy y tendrá una duración de 90 días, conforme lo dispuesto en la orden de Trabajo N°. 1.

Por tal motivo solicito a Usted la colaboración necesaria para la ejecución de la misma así como proveer a la auditora la información necesaria tanto en las áreas, Administrativa cuanto en la de Comercialización.

Atentamente

Dra. Zulema Malo.
SUPERVISORA DEL EQUIPO DE AUDITORÍA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CP
1/3

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa: Distribuidora REGAL.
Registro único de contribuyente: RUC: 1900188705001.
Ubicación: Provincia de Zamora Chinchipe
Cantón Zamora
Barrio 10 de noviembre
Calle Francisco de Orellana
Numero S/N, Intersección: Diego de Vaca.
Referencia a una cuadra del Hospital.
Teléfono: 2606040.
Parque Automotriz: 2 Vehículos.
Principios de la Distribuidora: Fraternidad, Colaboración, honradez y honestidad.

El símbolo (logotipo):



DISTRIBUIDORA REGAL

CREACIÓN Y BASE LEGAL.

La Empresa DISTRIBUIDORA REGAL, se creó el 24 de julio del 2002, es una empresa especializada en brindar soluciones a través de los servicios de calidad que ofrece al público y a la Provincia de Zamora Chinchipe, está ubicada en la Ciudad de Zamora, barrio 10 de Noviembre, calle Francisco de Orellana, intersección Diego de Vaca, referencia a una cuadra de Hospital "JULIUS DOEFPNER, teléfono trabajo: 072606040.

Inició sus actividades económicas en la misma fecha y año, está representada por su propietario, Señor Pablo Iván Regalado Iñiguez con RUC N° 1900188705001.

Elaborado: RSM.

Revisado: Dra. Z.M.
Fecha: 01/05/2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CP
2/3

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

MISIÓN.

Proveer a las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe: materiales y suministros de alta calidad, acorde con las nuevas técnicas, acompañados de un excelente asesoramiento y servicio, que se adapta a las necesidades de los clientes.

VISIÓN.

Ser una empresa consolidada, y comprometida con los desafíos que impone la sociedad moderna. Además líder en la venta al por mayor y menor de materiales y accesorios diversos en el mercado local. Ser reconocida por clientes, proveedores, competidores y público en general por su permanencia en el mercado.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la **DISTRIBUIDORA REGAL**, responde al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía, de acuerdo a los niveles administrativos, para el cumplimiento de sus objetivos.

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

- Venta al por mayor y menor de artículos de cerámica.
- Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería
- Venta al por mayor y menor de materiales de construcción
- Actividades de transporte, carga por carretera.

Elaborado: RSM.

Revisado: Dra. Z.M.
Fecha: 01/05/2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CP
3/3

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivo General:

- Su objetivo principal es “Mantener a la empresa en el escenario competitivo”, ofreciendo productos de buena calidad y a bajos costos.
- Trabajar siguiendo el ejemplo de la Honradez, honestidad, y lealtad, para el mejor desempeño de sus funciones y servicio al cliente.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica, y eficiente, y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Cumplir con la propuesta de ingresos proyectados en las líneas, de mercado.
- Nuevos puntos de venta.
-

Objetivos Específicos:

Capacitar a los empleados de la Distribuidora REGAL.

Incrementar el inventario de mercaderías con nuevos productos.

Contar con los tres tipos de venta, que realiza la empresa: venta Provincial, Venta Urbana, Venta fuera del casco urbano.

Incrementar el potencial de usuarios atendidos.

Elaborado: RSM.

Revisado: Dra. Z.M.
Fecha: 01/05/2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MP
1/3

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

MEMORÁNDUM DE LA PLANIFICACIÓN

1.- REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA.

Orden de Trabajo N°. 1: Realiza la Auditoria de Gestión a la “Distribuidora REGAL” de la ciudad de Zamora para el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

2.- FECHA DE INTERVENCIÓN.

Orden de Trabajo :	01 de Abril del 2011.
Inicio del trabajo de campo:	15 de Abril del 2011.
Fiscalización del trabajo en el campo:	30 de Mayo del 2011.
Discusión del borrador de informe con funcionarios:	15 de junio del 2011.
Presentación del informe a la dirección:	30 de junio del 2011.
Emisión del informe final de auditoría:	15 de julio del 2011.

3.- EQUIPO DE AUDITORÍA.

Coordinador Supervisor:	Dra. Zulema Malo.
Jefe de equipo:	Rocío Saetama.
Auditora:	Rocío Saetama.

4.- DÍAS PRESUPUESTADOS.

90 días distribuidor:	
Fase I	25 días.
Fase II	20 días.
Fase III	25 días
Fase IV	20 días.



5.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES.

Financieros:

\$ 1500

MP
2/3

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Información General de la Distribuidora “REGAL”.

Esta auditoría es una Auditoría de Gestión, orientada al desempeño y cumplimiento del personal y hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos y la legalidad de las operaciones.

Objetivo General: Evaluar los sistemas Administrativos y Recursos humanos de la empresa y sirven de información para sus directivos con la finalidad de mejorar los procesos de control del personal y de sus procesos administrativos.

Objetivos Específicos: Evaluar el grado de eficiencia del sistema de control interno.

Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, normas y reglamentos que rigen la gestión empresarial, aplicadas a la empresa por los directivos de la distribuidora.

Identificar tareas y actividades del personal y administrativos de la empresa.

Verificar la confiabilidad de la información, de la gestión y de los controles adoptados.

Presentar el informe de auditoría y generar recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

6.1 ALCANCE DE LA AUDITORÍA.

La Auditoria comprenderá las actividades de las áreas Administrativas y de Recursos Humanos y abarcan el periodo de enero a diciembre del 2011



6.2. INDICADORES DE GESTIÓN.

Indicadores de cumplimiento

MP
3/3

Indicador económico.

Indicador de eficiencia.

Indicador de eficacia.

Indicador de calidad.

6.3 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO.

Riesgo bajo, moderado o alto de cada uno de los componentes de las Áreas a examinarse.

Área Administrativa:

Gerente, Contador, Bodeguero.

Área de Recursos Humanos:

Asistencia y cumplimiento.

7.- OTROS ASPECTOS.

Notas, Anexos, Informes.etc.

Se realizó la visita previa a la **Distribuidora REGAL**, sujeta al examen, con el objeto de hacer conocer el contenido de la Orden de Trabajo y solicitar colaboración de las autoridades y por su intermedio a todos los empleados de la Distribuidora.

Por lo que se pudo observar que la empresa no cuenta con una estructura física propia, y es inadecuada para el trabajo a realizar, por lo que no se encuentra bien ubicados los lugares de trabajo, a continuación presentamos la información recolectada.

Atentamente,

Rocío del P. Saetama M

JEFE DE EQUIPO

Elaborado: RSM.

Revisado: Dra. Z.M.

Fecha: 01/05/2011



	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN	Hoja No.	ECI 1/1
	DE CONTROL INTERNO		

ENTIDAD: DISTRIBUIDORA REGAL
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: GERENTE
Fecha: 01/01/2010 **Corte:** 31/12/2010

Nº.	Preguntas	Respuestas			CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
1	¿La distribuidora tiene definido la misión visión y objetivos?	X			Verificación de dichos documentos.	Objetivos demasiado generales
2	¿Existe un adecuado sistema de información que facilite la toma de decisiones dentro de la distribuidora?	X			Revisión de los reportes entre las diferentes áreas	
3	¿La Distribuidora cuenta con una planificación Estratégica Anual?	X			Revisión del Plan Estratégico Anual	Objetivos no medibles, no de definen estrategias para lograrlos
4	¿Dispone la Distribuidora de Estatutos y Reglamentos internos?		X		Verificación de todos los documentos	
5	¿Se cumplen a cabalidad con los reglamentos y estatutos?	X				Observar la base legal
6	¿Los balances presentados son analizados previo su aprobación?	X				
7	¿Los directivos y empleados han recibido capacitaciones durante el año?		X			Es primordial la capacitación de los empleados
8	¿Se planifica nuevas alternativas en cuanto a la determinación de fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas para la planificación de estrategias que ayuden al mejoramiento de la distribuidora?	X			Revisión del análisis FODA	Análisis FODA es superficial, se queda únicamente en análisis.
9	¿Se verifica que todos los requisitos solicitados por los Organismos de Control sean cumplidos?	X			Revisión de los informes	



10	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Precipicios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas de Control y otras Leyes que se aplican a las empresas?	X				
11	¿Los empleados conocen de la misión visión y objetivos y su trabajo está orientado al logro de los mismos?	X				Siguen las directrices de la gerencia.
CONTADOR:						
12	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Precipicios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas de Control y otras Leyes que se aplican a las empresas?	X				
13	¿La distribuidora les proporciona lo necesario para el normal desenvolvimiento de sus actividades?	X				Equipos y programas desactualizados
14	¿Se entrega la información necesaria para la toma de decisiones a nivel directivo?	X				Debe exigir la entrega de documentación contable en los tiempos previstos en el contrato.
15	¿Sus registros de la parte contable los realiza cumpliendo con las Normas y PCGA?	X				
BODEGUERO:						
16	¿Tiene un conocimiento alto para la elaboración de kardex manual?	X			Se debe capacitar al personal administrativo en especial a la bodeguero para elaboración de Kardex	
17	¿Mantiene un archivo para la información de entrada y salida de las mercaderías?	X				Se debe mantener un archivo secuencial de las mercaderías recibidas por la empresa
18	¿Conoce detalladamente las funciones asignadas a su cargo?	X				Todo el personal conoce bien sus funciones
Elaborado por: R.S.M.		Revisado: Dra. Z.M. Fecha: 23/05/2011				



 MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	Hoja No. ECI 1/1
--	---

ENTIDAD: DISTRIBUIDORA REGAL

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: GERENTE

Fecha: 01/01/2010

Corte: 31/12/2010

Nº	Preguntas	Pond.	Calif	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿La distribuidora tiene definido la misión visión y objetivos?	10	8	Verificación de dichos documentos.	Objetivos demasiado generales
2	¿Existe un adecuado sistema de información que facilite la toma de decisiones dentro de la distribuidora?	10	10	Revisión de los reportes entre las diferentes áreas	
3	¿La Distribuidora cuenta con una planificación Estratégica Anual?	10	5	Revisión del Plan Estratégico Anual	Objetivos no medibles, no de definen estrategias para lograrlos
4	¿Dispone la Distribuidora de Estatutos y Reglamentos internos?	10	0		
5	¿Se cumplen a cabalidad con los reglamentos y estatutos?	10	8		Observar la base legal
6	¿Los balances presentados son analizados previo su aprobación?	10	10		
7	¿Los directivos y empleados han recibido capacitaciones durante el año?	10	10	Revisión de las hoja de vida de cada uno de los empleados	
8	¿Se planifica nuevas alternativas en cuanto a la determinación de fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas para la planificación de estrategias que ayuden al mejoramiento de la distribuidora?	10	0		
9	¿Se verifica que todos los requisitos solicitados por los Organismos de Control sean cumplidos?	10	10	Revisión del análisis FODA	Análisis FODA es superficial, se queda únicamente en análisis.



10	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Precipicios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas de Control y otras Leyes que se aplican a las empresas?	10	10	Revisión de los informes	
11	¿Los empleados conocen de la misión visión y objetivos y su trabajo está orientado al logro de los mismos?	10	8		
	CONTADOR:				
12	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Precipicios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas de Control y otras Leyes que se aplican a las empresas?	10	10	Verificar archivos de los estados financieros	
13	¿La distribuidora les proporciona lo necesario para el normal desenvolvimiento de sus actividades?	10	10		Siguen las directrices de la gerencia y directiva
14	¿Se entrega la información necesaria para la toma de decisiones a nivel directivo?	10	8		Equipos y programas desactualizados
15	¿Sus registros de la parte contable los realiza cumpliendo con las Normas y PCGA?	10	8		Debe exigir la entrega de documentación contable en los tiempos previstos.
	BODEGUERO:				
16	¿Tiene un conocimiento alto para la elaboración de kardex manual?	10	10		
17	¿Mantiene un archivo para la información de entrada y salida de las mercaderías?	10	10		Se debe mantener un archivo secuencial de las mercaderías recibidas por la empresa
18	¿Conoce detalladamente las funciones asignadas a su cargo?	10	10		Todo el personal conoce bien sus funciones
		190	145		
	Elaborado por: R.S.M.		Revisado: Dra. Z.M. Fecha: 23/05/2011		



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD:



DISTRIBUIDORA REGAL

COMPONENTE: EMPLEADOS

1.- VALORACIÓN

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

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

CP = 145/190*100

CP = 76.32%

2.- DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES DE RIESGO

CONFIANZA

BAJA

MEDIA

ALTA

15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
----------	----------	----------

ALTO

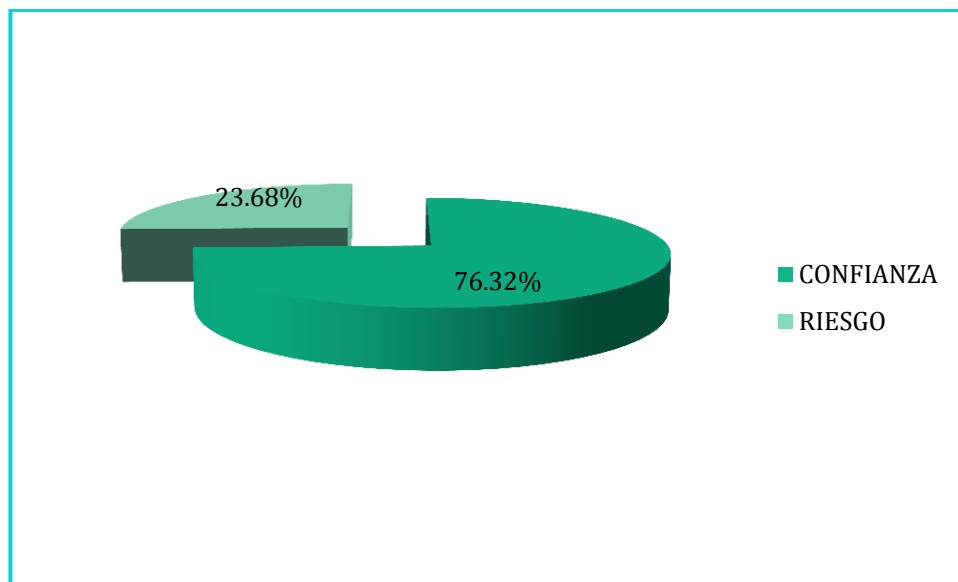
MEDIO

BAJO

RIESGO



3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Distribuidora REGAL.
Elaborado por: La Autora

4. COMENTARIO:

La Distribuidora mantiene un adecuado funcionamiento regulado por las normativas legales vigentes, el resultado de evaluación de control interno referente a las actividades que desempeña todos los miembros de la Distribuidora REGAL, es de un 76,32%, porcentaje que representa un riesgo de control bajo y un nivel de confianza alto; por medio de este resultado podemos determinar que las actividades realizadas por el Gerente, y personal administrativo se las está llevando conforme a lo establecido por la empresa, cabe resaltar que estas actividades se las puede mejorar si existen controles rigurosos en el desempeños de las actividades y funciones. Por lo tanto, como se muestra en el gráfico, el nivel de confianza de la Distribuidora REGAL es del 76.32% con un riesgo del 23.68%.



3.2 Análisis FODA.



DISTRIBUIDORA REGAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Creación Planificada de la Distribuidora. ✓ Afiliación a la cámara de comercio ✓ Ubicación estratégica de la oficina y almacén. ✓ Personal calificado con experiencia en comercialización ✓ Conocimiento de las leyes de trabajo, tributaria, para la seguridad de su trabajo. ✓ Estabilidad en la planta administrativa.	✓ Falta de capacitación de los empleados en la atención al cliente. ✓ Créditos a clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Micro créditos ✓ Aprovechar el parque automotor para incrementar la demanda, y hacer conocer a nivel de la provincia. ✓ Mejorar la capacitación de los empleados en atención al cliente ✓ Ampliar la publicidad mediante el internet para hacer conocer los productos que ofrece.	✓ Inestabilidad en la economía por los cambios políticos y financieros. ✓ Creación de nuevas empresas sin estudio de mercado ✓ Desastres naturales. ✓ Alta competencia dentro de la ciudad.

Fuente: Distribuidora REGAL.
Elaborado por: La Autora



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

FASE 2

Planificación



De la fase II

PLANIFICACIÓN

Evaluación y objetivos del control interno

- ❖ Evaluar el cumplimiento de las actividades que desarrolla la “DISTRIBUIDORA REGAL”
- ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno relacionado con las operaciones que realiza la DISTRIBUIDORA REGAL, con la finalidad de determinar su confiabilidad.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y más normativas de la distribuidora.
- ❖ Determinar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Elaborar los programas de auditoría para los diferentes componentes.

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVO			
1	Constatar la correcta Estructura Organizacional de la cooperativa.		RSM	25/05/2011
2	Verificar la Gestión realizada por la Gerencia de la distribuidora.		RSM	25/05/2011
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevistas personales, con el Gerente y miembros de la distribuidora.		RSM	25/05/2011
2	Observar la estructura organizacional que conserva la distribuidora.		RSM	25/05/2011
3	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado.		RSM	25/05/2011
	Elaborado por: Rocío Saetama	Revisado Por: Ing. Zulema Malo M.		
		Fecha: 17/07/2011		



APLICACIÓN DE PROGRAMAS TRABAJO

APTG
1/1

ENTIDAD: DISTRIBUIDORA" REGAL"
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: GERENTE
PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVO			
1	Verificar el cumplimiento de sus funciones.		RSM	25/05/2011
2	Verificar el uso de los recursos de la distribuidora		RSM	25/05/2011
	Verificar la existencia de un Plan Estratégico y correcto diseño.		RSM	25/05/2011
3	Verificar la existencia de controles.		RSM	25/05/2011
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personal con el Gerente.		RSM	25/05/2011
2	Revisión del Plan de Trabajo.		RSM	25/05/2011
3	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado. (Pruebas de Cumplimiento)		RSM	25/05/2011
	Elaborado por: Rocío Saetama	Revisado Por: Dra. Zulema Malo M.		
		Fecha: 17/07/2011		



APLICACIÓN DE PROGRAMAS TRABAJO

APTC
1/1

ENTIDAD: DISTRIBUIDORA "REGAL"

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

Componente: CONTADOR

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVO			
1	Comprobar la veracidad y oportunidad con que se depositó las ventas realizadas diariamente		RSM	25/05/2011
2	Verificar el buen uso de los recursos de la Distribuidora		RSM	25/05/2011
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personal con la Contadora		RSM	25/05/2011
2	Verificar la documentación de la distribuidora y la del Banco		RSM	25/05/2011
	Elaborado por: Rocío Saetama	Revisado Por: Dra. Zulema Malo M.		
		Fecha: 17/07/2011		



APLICACIÓN DE PROGRAMAS TRABAJO

APT
1/1

ENTIDAD: DISTRIBUIDORA REGAL
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: BODEGUERO
PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVO			
1	Verificar si los inventarios se han entregado en los plazos estipulados en el reglamento.		RSM	25/05/2011
2	Analizar los informes sobre los inventarios de materiales de la empresa.		RSM	25/05/2011
3	Verificar si se tiene un control de las devoluciones de mercaderías entregadas a clientes.		RSM	25/05/2011
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personal con el Bodeguero.		RSM	25/05/2011
2	Verificar que la documentación de inventarios sea correcta para el respectivo asesoramiento.		RSM	25/05/2011
	Elaborado por: Rocío Saetama	Revisado Por: Dra. Zulema Malo M.		
		Fecha: 17/07/2011		



DISTRIBUIDORA REGAL

MARCAS UTILIZADAS

SÍMBOLO	TÉCNICAS
$\nless$	Comparado
$*$	Observado
$\propto$	Analizado
$\checkmark$	Comprobado
Σ	Calculado



DISTRIBUIDORA REGAL

FASE 3

Ejecución



De la fase III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA
DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para determinar los indicadores a aplicarse para la evaluación de la gestión en la Distribuidora REGAL, primeramente se identificará los objetivos a partir de los cuales se analizará si fueron o no logrados, en caso de haberse alcanzado, se verificará la eficiencia y eficacia con que estos fueron logrados.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ Incrementar la recaudación de ventas a los clientes en un 10%, respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Incrementar la Liquidez de la Distribuidora en un 3% con respecto al año anterior.

PERSPECTIVA CLIENTE

- ✓ Realizar por lo menos dos capacitaciones al año a los empleados, en temas relacionados con distribuidora y temas relacionados con el servicio al cliente.
- ✓ Incrementar el número de clientes, en al menos un 5%, respecto con los existentes al 31 de Diciembre de 2009.
- ✓ Alcanzar un Nivel de Satisfacción del 90%, de los clientes de la distribuidora.

PERSPECTIVA PROCESOS

- ✓ Crear una página web para los usuarios de la Distribuidora.
- ✓ Socializar el Plan Estratégico con los empleados de la distribuidora.



PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

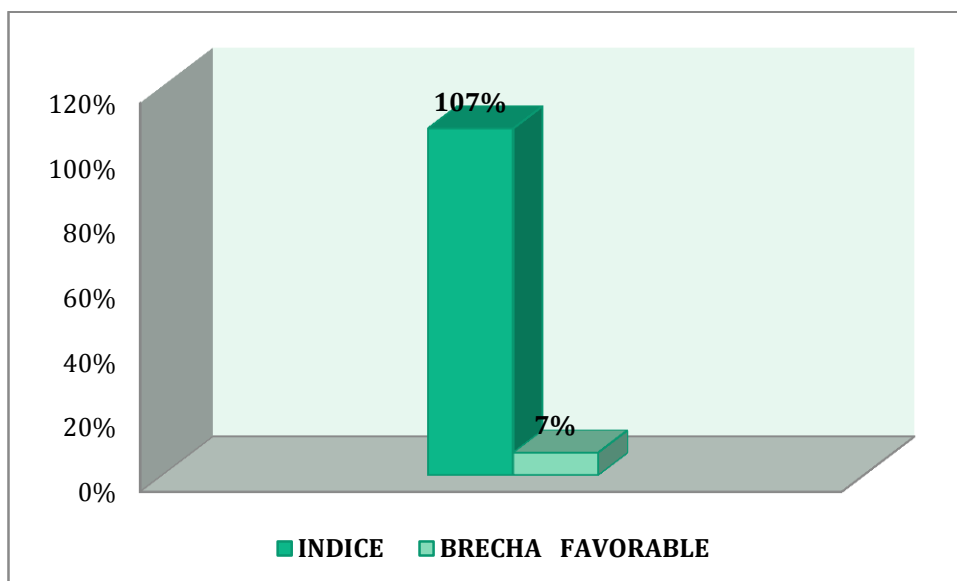
- ✓ Capacitar al personal que labora en la distribuidora, por lo menos tres veces al año.
- ✓ Capacitar al Gerente de la Distribuidora, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y administración relacionado con el fin de la Distribuidora.
- ✓ En esta etapa se procedió a realizar las fichas técnicas de los indicadores, como su análisis e interpretación, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, reuniendo así la información necesaria que sustente hallazgos en caso de encontrarlos así como también las conclusiones y recomendaciones de los informes



"DISTRIBUIDORA REGAL"							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 1							
PERSPECTIVA FINANCIERA							
OBJETIVO: Incrementar la recaudación de las ventas realizadas a los clientes en un 10% respecto de la obtenida en el 2009.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Porcentaje de Incremento de la Recaudación de las ventas.	1. Pago puntual de las ventas a clientes. 2. Comunicación a los clientes de atrasos de pagos.	$ICC = \frac{\text{Aporte de clientes 2010} - \text{Aporte de clientes 2009}}{\text{Aporte de socios 2009}} \times 100$ $ICC = \frac{85.067.32 - 76.838.27}{76.838.27} \times 100$ $ICC = 10.71\%$	%	Anual	Estados Financieros de la Distribuidora REGAL, 2009 y 2010.	10%	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{10.71}{10} \times 100$ $Indice = 107.10\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 107 - 100$ $Brecha (F) = 7$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 1



Fuente: Ficha Técnica Nro. 1, Estados Financieros
Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN:

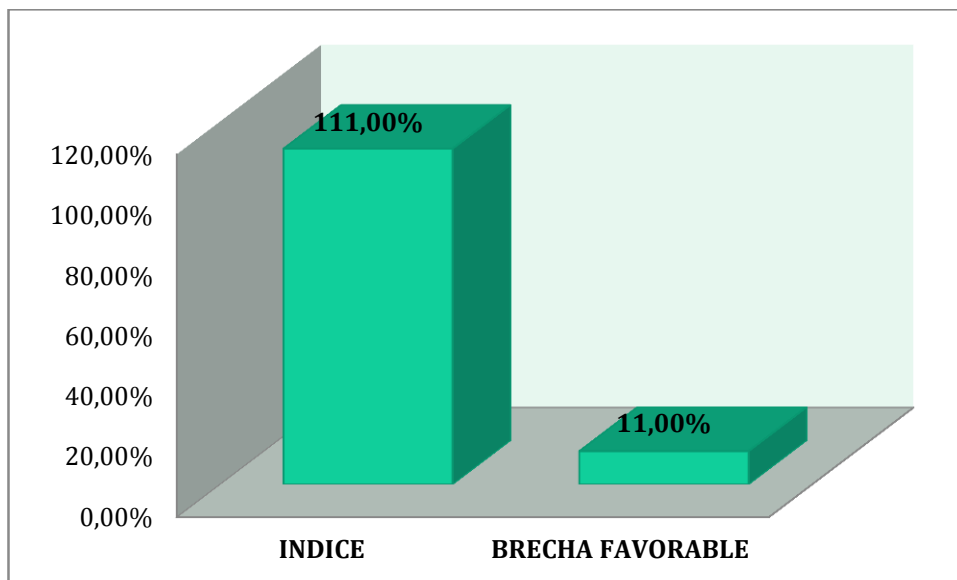
Se alcanzó el 107% del objetivo propuesto que fue de incrementar las recaudaciones en ventas a los clientes en un 10% y se logró hacerlo en un 10.71%, esto básicamente porque la mayoría de clientes cumplen puntualmente con las obligaciones de pago. De alguna manera podemos lograr tener mayores ingresos para la distribuidora que ayuda a su crecimiento mientras los clientes sean puntuales con los pagos mensuales.



“DISTRIBUIDORA REGAL”							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 2							
PERSPECTIVA FINANCIERA							
OBJETIVO: Incrementar la Liquidez de la Distribuidora en un 3% con respecto al año anterior							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Determinar la liquidez de la Distribuidora para el 2010	1. Activos Corrientes . 2. Pasivo Corrientes .	$Liquidez = \frac{liquidez\ 2010 - liquidez\ 2009}{liquidez\ 2009} \times 100$ $Liquidez = \frac{0.93 - 0.90}{0.90} \times 100$ $Liquidez = 3.33\%$		Anual	Estados Financieros de la Distribuidora REGAL	3	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{3.33}{3} \times 100$ $Indice = 111\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 111 - 100$ $Brecha (F) = 11$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 2



Fuente: Ficha Técnica Nro. 2, Estados Financieros

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN:

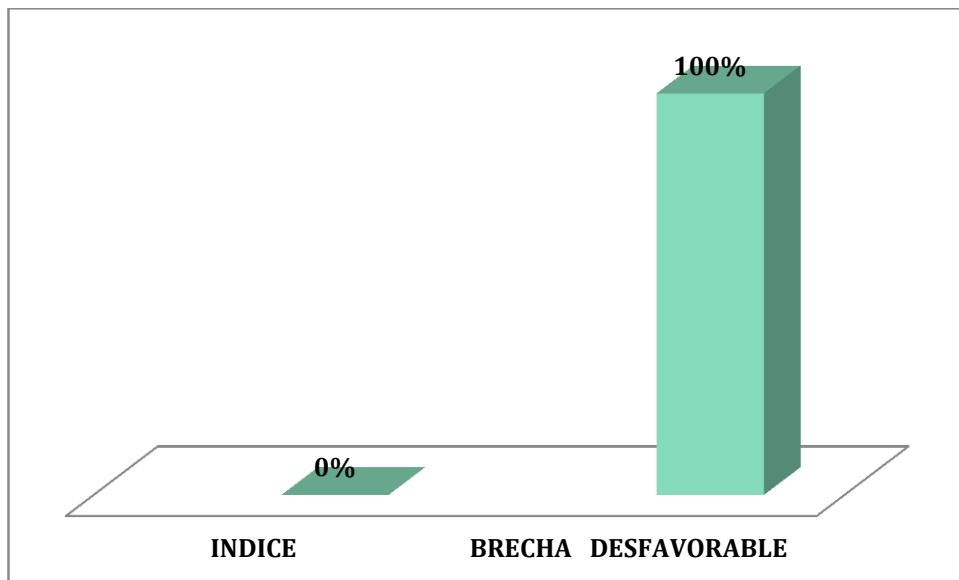
El objetivo fue superado, debido a que la liquidez del año 2009 es de un 0.90 para el año 2010 tenemos un 0.93, se presenta un índice de 111% y una brecha favorable del 11%, producto del incremento de la liquidez en la Distribuidora.



“DISTRIBUIDORA REGAL”							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 3							
PERSPECTIVA CLIENTE							
OBJETIVO: Brindar al menos dos capacitaciones al año a los empleados, en temas relacionados con servicio al cliente.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el número de capacitaciones realizadas a empleados.	1. Recurso Económico. 2. Gestión de Directivos.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} \times 100$ $E = \frac{0}{2} \times 100$ $E = 0\%$	Unidad	Anual	Encuestas a Directivo y empleados de la Distribuidora.	2	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{2} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha (D)} = 100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 3



Fuente: Ficha Técnica Nro. 3, Encuestas a Empleados y Gerente.

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones a los empleados aun constando dentro de los objetivos del Plan.

Criterio.- Debieron realizarse por lo menos dos capacitaciones al año,

Causa.- La falta de planificación y coordinación del Gerente y la Comisión de empleados, para ejecutar dicha actividad.

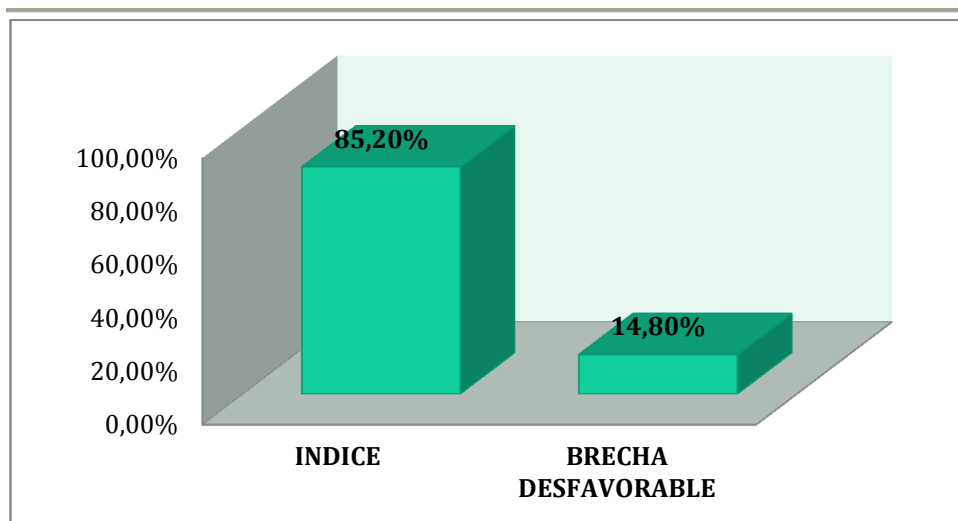
Efecto.- El desinterés de los empleados, al no conocer los beneficios que tienen como empleado.



“DISTRIBUIDORA REGAL”							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 4							
PERSPECTIVA CLIENTE							
OBJETIVO: Incrementar el Número de Clientes, en al menos un 5%, respecto a los existentes al 31 de Diciembre de 2009.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el incremento de clientes durante el año 2010.	1. Productos que ofrece la distribuidora 2. Difusión del servicio que ofrece. 3. Estabilidad para permanecer en el mercado	$\text{Incremento Socios} = \frac{\text{Nro. clientes 2010} - \text{Nro. clientes 2009}}{\text{Nro. Socios 2009}} \times 100$ $INS = \frac{294 - 282}{282} \times 100$ $INS = 4.26\%$	%	Anual	Registro de clientes de la Distribuidora del 2009 y 2010.	5%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{4.26}{5} \times 100$ $\text{Indice} = 85.20\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 85.20 - 100$ $\text{Brecha (D)} = 14.80\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 4



Fuente: Ficha Técnica Nro. 4, Registro de Clientes de la Distribuidora del 2009 y 2010.

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

Condición.-El incremento de clientes fue de un 4.26% durante el año 2010, respecto de los existentes en el 2009.

Criterio.- El objetivo trazado fue de incrementar el 5%, no se cumplió la meta.

Causa.- La falta de cooperación de los empleados que están dentro de la Distribuidora incide en la falta de difusión de los servicios que da la empresa.

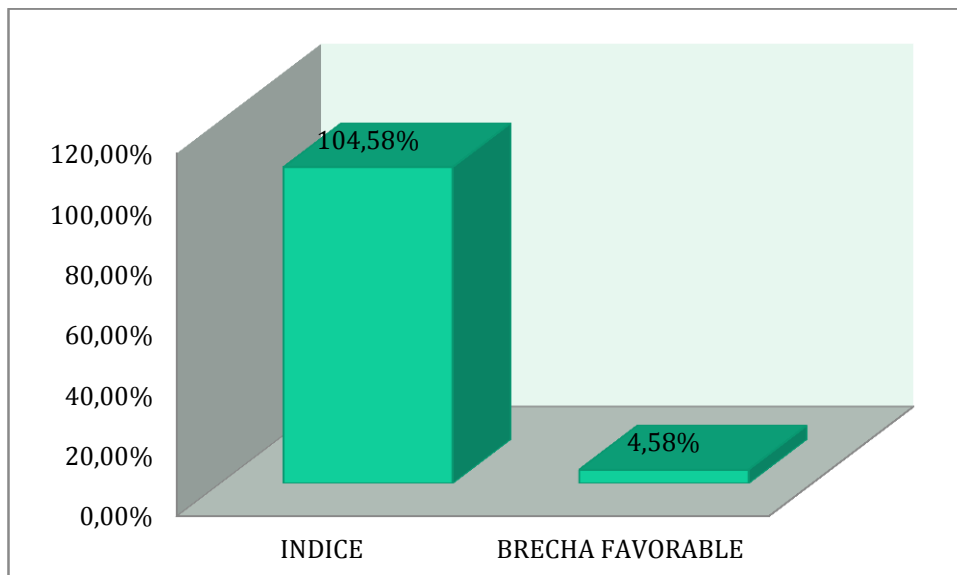
Efecto.- Disminuye la capacidad de crecimiento y el alcance de las metas trazadas, pues al contar con un limitado número de clientes no puede expandir sus servicios e incrementar la rentabilidad y de la misma manera su capital social.



“DISTRIBUIDORA REGAL”							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 5							
PERSPECTIVA CLIENTE							
OBJETIVO: Alcanzar un Nivel de Satisfacción del 90%, en nuestros clientes							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Nivel de Satisfacción en los clientes.	1. Calidad de Servicio. 2. Tiempo de espera para ser atendido. 3. Facilidad para adquirir el producto.	$E = \frac{\text{Número de Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes Encuestados}} \times 100$ $E = \frac{80}{85} \times 100$ $E = 94.12\%$	%	Anual	Encuesta a los Clientes.	90%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{94.12}{90} \times 100$ $\text{Índice} = 104.58\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 104.58 - 100$ $\text{Brecha} = 4.58\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 5



Fuente: Ficha Técnica Nro. 5, Encuestas a Clientes.

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

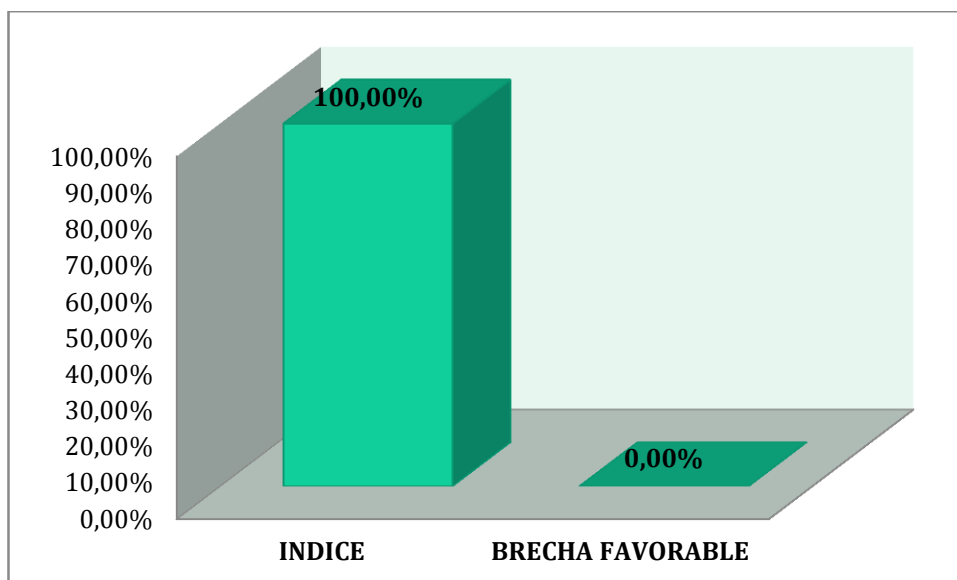
El nivel de satisfacción de los clientes es del 104.58%, lo cual indica que el objetivo se ha cumplido con satisfacción sobrepasando la meta trazada, principalmente porque los clientes están satisfechos con la calidad de atención que reciben y además la cordialidad del personal que los atiende.



“DISTRIBUIDORA REGAL”							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 6							
PERSPECTIVA PROCESOS (INTERNA)							
OBJETIVO: Crear una página web para los usuarios de la Distribuidora							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Verificar la creación de una página Web con todo lo referente a la distribuidora	1. Gestión de las Autoridades. 2. Recursos Económicos	$E = \frac{\text{Creacion pag.web programada}}{\text{creacion pagina web cumplida}} \times 100$ $E = \frac{1}{1} \times 100$ $E = 100\%$	Unidad	Anual	Visita a la página de la Distribuidora.	1	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{1}{1} \times 100$ $\text{Indice} = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100$ $\text{Brecha (D)} = 0\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 6



Fuente: Ficha Técnica Nro. 6, Entrevista al Gerente.

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

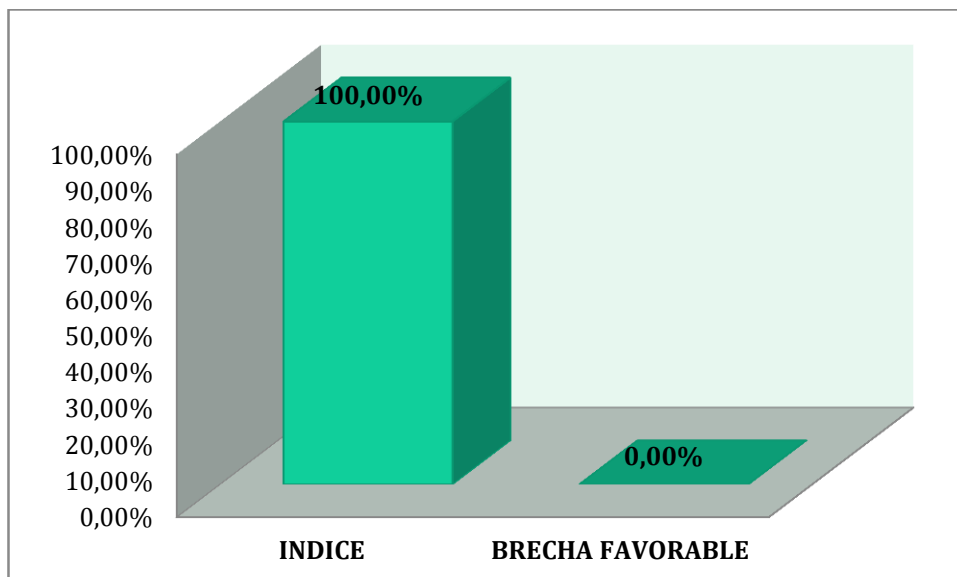
Se cumplió con el objetivo trazado con un índice del 100% y con una brecha favorable del 0%, debido a que la tecnología es la pionera en todo negocio será de mucha utilidad tanto para nuestros socios y ciudadanía en general siendo estas la vía más fácil y rápida de llegar a los usuarios para difundir los productos y servicios que se ofrece.



"DISTRIBUIDORA REGAL"							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 7							
PERSPECTIVA PROCESOS (INTERNA)							
OBJETIVO: Difundir el Plan de Trabajo con todos los empleados de la Distribuidora.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir cuántos empleados conocen el Plan Estratégico de la Distribuidora.	1. Difusión del Gerente a los empleados sobre el Plan de Trabajo.	$E = \frac{\text{Empleados que Conocen el Plan}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$ $E = \frac{5}{5} \times 100$ $E = 100\%$	%	Anual	Entrevista con los Empleados.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100$ $\text{Brecha} = 0\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 7



Fuente: Ficha Técnica Nro. 7, Entrevista a Empleados.

Elaborado por: La Autora.

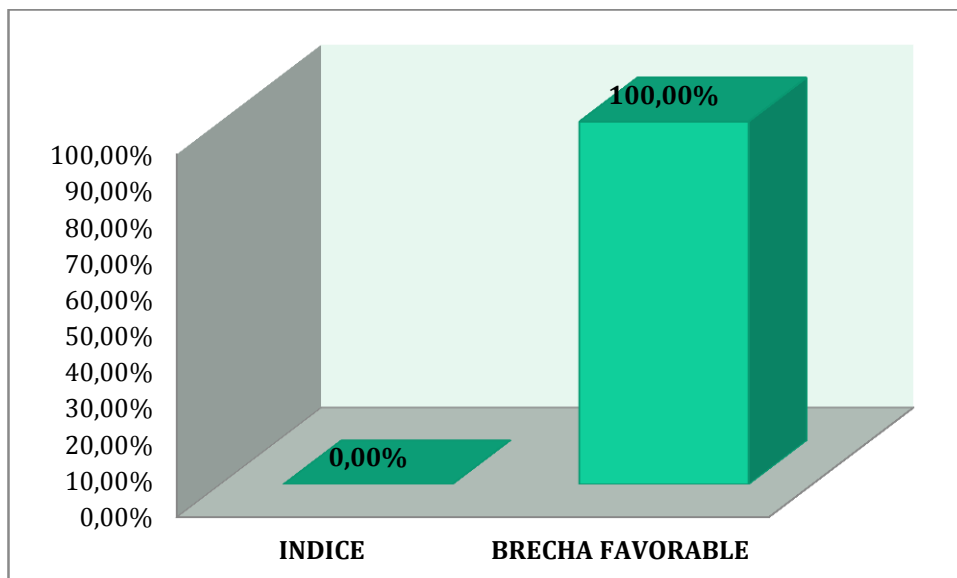
INTERPRETACIÓN:

El objetivo es que los empleados conozcan al 100% lo referente a la Misión, Visión, Objetivos y más elementos contenidos en el Plan de Trabajo Anual de la Distribuidora. El gerente al mando realizó la socialización al inicio del año 2010. Con el fin de que los empleados al ser conocedores de lo que la distribuidora pretende alcanzar, se sienten identificados y comprometidos con el logro de todos los objetivos.



"DISTRIBUIDORA REGAL"							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 8							
PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO							
OBJETIVO: Capacitar al personal que labora en la distribuidora, al menos tres veces al año.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Determinar el cumplimiento de la capacitaciones a los empleados según el objetivo	1. Recursos Económicos. 2. Gestión del Gerente.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas a Empleados}}{\text{Capacitaciones Programadas a Empleados}} \times 100$ $E = \frac{0}{3} \times 100$ $E = 0\%$	%	Anual	Entrevista con los Empleados.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha Desfavorable} = -100\%$

REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 8



Fuente: Ficha Técnica Nro. 8, Entrevista a Empleados

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones programadas durante el año al personal.

Criterio.- Según la planificación consta capacitar al personal por lo menos tres veces al año.

Causa.- Despreocupación por parte de los empleados y gerente para cumplir con este objetivo planteado.

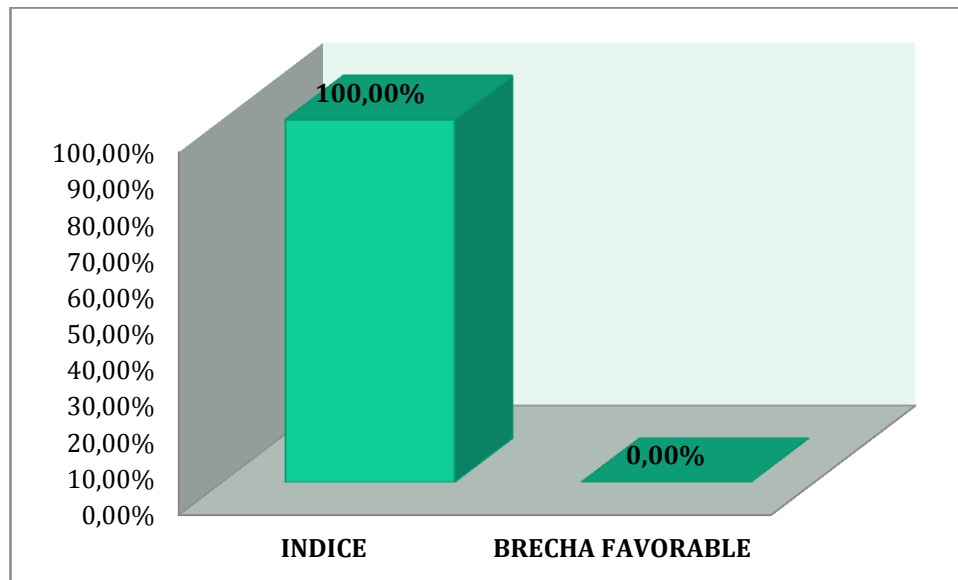
Efecto.- Al no ser constantemente capacitados, no actualizan sus conocimientos para desarrollar eficientemente sus funciones y dar una atención de calidad a los clientes y desconocimiento en las actualizaciones de leyes.



"DISTRIBUIDORA REGAL"							
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO							
FICHA TÉCNICA Nro. 9							
PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO							
OBJETIVO: Capacitar al Gerente de la Distribuidora, sobre el cumplimiento de las Leyes y su Reglamentos.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Determinar cuántas capacitaciones al Gerente se realizaron durante el 2010.	1. Recursos Económicos. 2. Interés del Gerente en Capacitarse.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas al Gerente}}{\text{Capacitaciones Programadas al Directivos}} \times 100$ $E = \frac{2}{2} \times 100$ $E = 100\%$	%	Anual	Entrevista con el Gerente.	100 %	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100$ $\text{Brecha (F)} = 0\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro. 9



Fuente: Ficha Técnica Nro. 9, Entrevista a Directivos.

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

El objetivo se cumplió, obteniendo un índice de un 100% y una brecha favorable del 0% esto es que el Gerente se preocupó por capacitarse y tener conocimiento en las actualizaciones sobre las Leyes y sus Reglamento a la que se acoge la Distribuidora.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

ENTIDAD: Distribuidora REGAL.
PERIODO: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.

CEDULA NARRATIVA

COMPONENTE: Nivel directivo.

SUBCOMPONENTE: Gerente

- El Gerente no actúa con las obligaciones de fiscalización, supervisión y control, al personal administrativo.
- El Gerente no convoca a sesiones de trabajo a los empleados.
- No dispone de un cronograma de planificación y ejecución de recursos para el personal, con lo que no se hace uso eficiente y eficaz de los recursos.

COMPONENTE: Nivel de control

SUBCOMPONENTE: Contador.

- Verificar la documentación de asesoramiento, y presentación de Información financiera de la empresa.
- No efectúa control en todas las adquisiciones que se realizan en la empresa.
- No anexa información soporte de las compras realizadas por la empresa.

COMPONENTE: Nivel de control

SUBCOMPONENTE: Bodeguero

- Verificar los documentos de ingreso de las mercaderías de las adquisiciones realizadas por la empresa.
- La bodega al no tener un ordenamiento adecuado de documentos de inventarios tanto de ingresos como de egresos, no se cumplirá con las expectativas y objetivos de la empresa

Elaborado por:
Rocío Saetama

Revisado por: Dra. Zulema Malo
Fecha: 30/07/2011

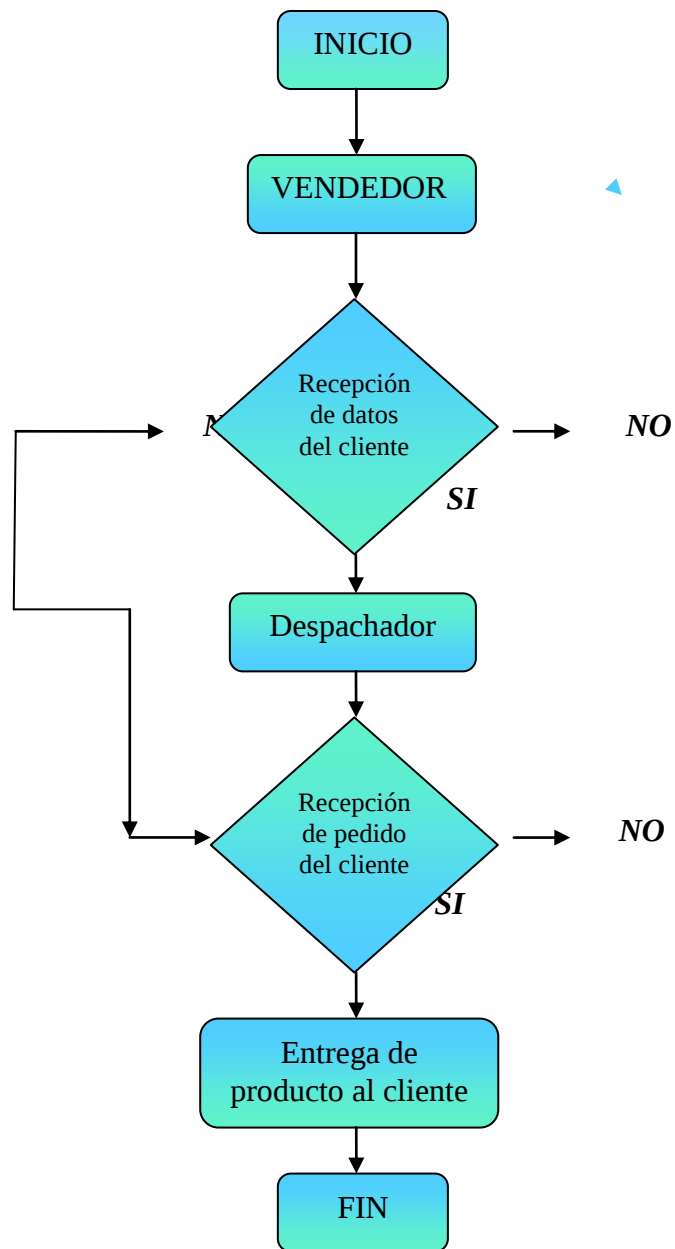


3.4.3 Flujo grama de actividades de la empresa



DISTRIBUIDORAREGAL

FLUJO GRAMA DE LA ENTREGA DE SERVICIO





UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

FASE 4

Informe



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CARTA DE PRESENTACIÓN

Zamora, 05 de Agosto del 2011.

Sr:

Pablo Iván Regalado Íñiguez

GERENTE GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA REGAL.

Ciudad.-

Señor Gerente:

Hemos efectuado una auditado de gestión en la Distribuidora REGAL, de la Provincia y Cantón de Zamora, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales y Principios de Auditoría; por lo que nos ha permitido realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente; basada en información proporcionada por miembros de la empresa y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Atentamente,

Rocío del P. Saetama M.

JEFE DE EQUIPO.



CAPITULO I

1.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.2 1.1.1 Motivo del Examen.

La auditoría de gestión a la Distribuidora REGAL, se lo realizo en cumplimiento a la Orden de trabajo 001; con fecha 01de abril del 2011, conferida por la supervisora.

1.1.2 Objetivos de la Auditoría.

- ✓ Obtener una visión sistemática y estratégica de la Distribuidora REGAL.
- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la distribuidora.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la empresa.
- ✓ Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso planificación y ejecución de la auditoría.
- ✓ Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

1.1.3 Alcance.

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Al final de la auditoría se emitirá un informe correspondiente al logro de las metas y objetivos de la distribuidora.



CAPITULO II

2.1 INFORME DE LA EMPRESA.

2.1.1 Misión.

Proveer a las familias de la Provincia de Zamora Chinchipe: materiales y suministros de alta calidad, acorde con las nuevas técnicas, acompañados de un excelente asesoramiento y servicio, que se adapta a las necesidades de los clientes.

2.1.2 Visión.

Ser una empresa consolidada, y comprometida con los desafíos que impone la sociedad moderna. Además líder en la venta al por mayor y menor de materiales y accesorios diversos en el mercado local. Ser reconocida por clientes, proveedores, competidores y público en general por su permanencia en el mercado.

2.1.3 Base legal.

La Distribuidora REGAL, Debido a las actividades que desarrolla la empresa y, de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Leyes

- Ley Orgánica de defensa del Consumidor
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Organismos de Control

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas



Normatividad Interna

- Reglamento Interno de Trabajo

Organismos Gremiales

- Cámara de Comercio

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

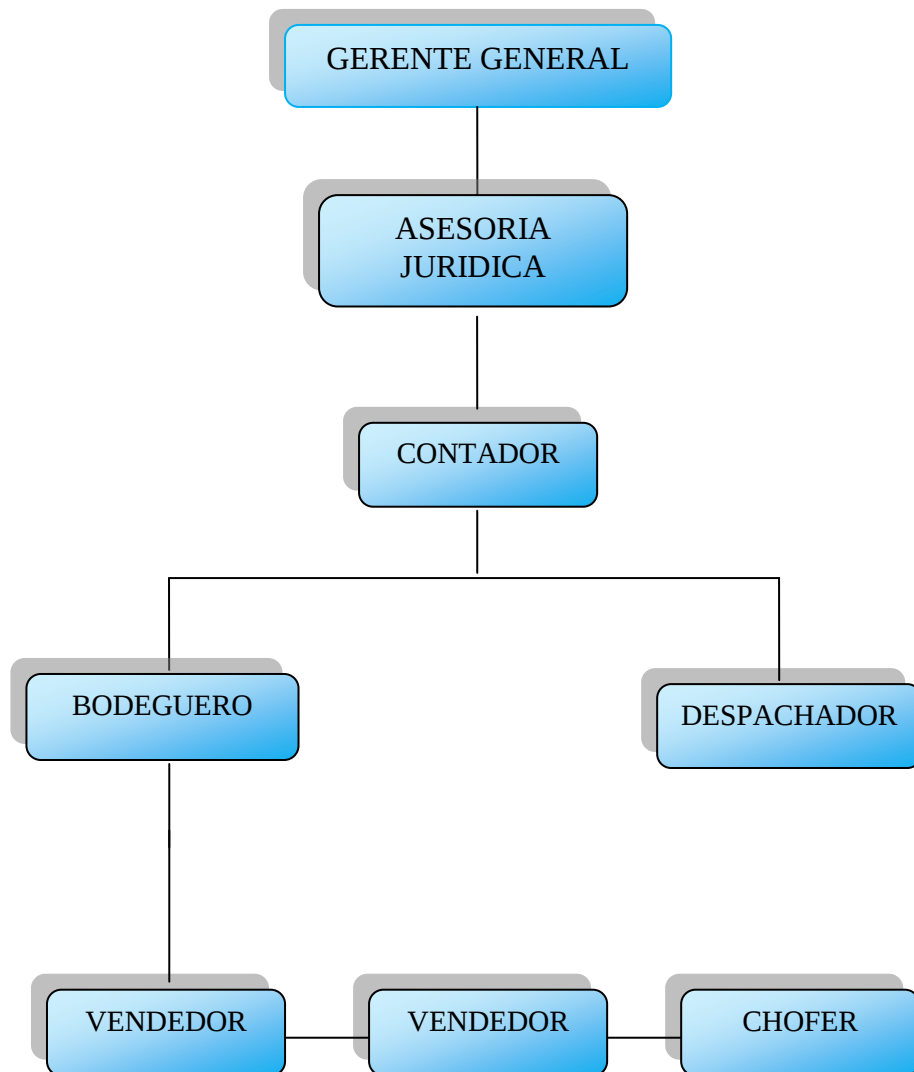
2.1.4 Estructura Orgánica

La Distribuidora “REGAL”, cuenta con una estructura organizativa que responde al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía de cada dependencia, de conformidad con su reglamento interno y de la siguiente forma.

<i>Nivel Ejecutivo</i>	✓ Gerente
<i>Nivel de Control</i>	✓ Asesoría jurídica
<i>Nivel de Operativo</i>	✓ Área Financiera
<i>Nivel de Auxiliar o de Apoyo</i>	✓ Despachador ✓ Vendedores ✓ Chofer



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Fuente: Distribuidora REGAL.
Elaborado por: La Autora



PRINCIPALES FUNCIONES

DISTRIBUIDORA REGAL

GERENTE	Sr. Pablo Iván Regalado I.
ASESORIA JURIDICA	Dr. José Ángel Torres M.
CONTADOR	Sra. Gianella Regalado A.
BODEGUERO	Sr. Jorge Figueroa
DESPACHADOR	Sr. Brayan Apolo
VENDEDOR	Sra. Colombia Aguilar
VENDEDOR	Sr. Galo Minga
CHOFER	Sr. Luis Benítez

Fuente: Distribuidora REGAL.

Elaborado por: La autora.



i. Objetivos de la Empresa.

Objetivo General:

- ✓ El Objetivo de la auditoria en la empresa, comprende el análisis de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los resultados con respecto a las metas previstas de los resultados humanos y técnicos del ejercicio económico del 2010, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoria (NIA).

Al Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos Gerencia, Contabilidad y Bodega de la empresa Distribuidora REGAL, permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

Objetivos Específicos:

- ✓ Evaluar el sistema de control interno de los departamentos Gerencia, Contabilidad y Bodega de la Distribuidora REGAL.; con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- ✓ Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento del servicio que brinda la empresa.
- ✓ Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de



indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.

- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría



CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN POR COMPONENTES

GERENTE

COMENTARIO:

- ✓ Aplicación de Leyes, Reglamentos, Permisos de Funcionamiento.
- ✓ Supervisión de las Inversiones de la Empresa.
- ✓ Se efectúe sesiones conjuntas con el personal para la toma de decisiones.
- ✓ Se efectúe sesiones conjuntas con el contador para la toma de decisiones.
- ✓ Que se haga conocer por escrito los encargos que hace el gerente a cada funcionario de la empresa.

Responsable:

Sr. Pablo Iván Regalado Iñiguez.

Conclusiones:

- ✓ Que se respete y se haga respetar las reglas, y condiciones de la empresa.
- ✓ Para no tener un riesgo elevado dentro del manejo de los fondos de la empresa debe realizarse todas las actividades coherentes al control interno.
- ✓ Se debe elaborar una agenda de invitaciones en donde consten todas las Instituciones Públicas y Privadas.



Recomendaciones:

- ✓ Adquirir un paquete informático contable actualizado para el registro de las transacciones diarias de la empresa, además esto se le facilita de forma rápida y oportuna la información.
- ✓ Debe estar atento a los posibles competidores, es decir al incremento de nuevas empresas que ofrezcan la misma línea de productos, además debe estar en constante mejoramiento continuo, esto con la finalidad de implantar estrategias para que la empresa obtenga ventajas con respecto a la competencia que existe en el medio.
- ✓ Utilizar los recursos necesarios para beneficio de la empresa, es decir utilizar la cuenta (capacitación empleados), para capacitar a empleados en servicio al cliente, con esto estableceríamos una estrategia que nos permite competir a nivel de toda la Provincia.
- ✓ Se plasme las firmas de responsabilidad en todos los documentos de ingresos y gastos y otros.
- ✓ Realizar un plan de Trabajo anual para cumplir, y hacerlo cumplir dentro del periodo económico establecido.
- ✓ Utilizar las herramientas de Administración que mantiene la empresa, como son misión, visión, y finalidades que están dentro de los parámetros establecidos.
- ✓ Se recomienda que conjuntamente con el personal administrativo se elabore proyectos de capacitación acorde a las necesidades del personal, y la empresa, así como también utilice los recursos que mantiene la empresa.



CONTADOR

COMENTARIO:

- ✓ Verificar la documentación de asesoramiento, y presentación de Información financiera de la Empresa.
- ✓ El Gerente debe ordenar la entrega de documentación soporte de la información Financiera al contador de la empresa.
- ✓ El año económico de la empresa comenzara el primero de enero y finalizara el 31 de diciembre, pero los balances se elaboran mensualmente, y se pondrá a conocimiento del Gerente.

Responsable:

Sra. Gianella Regalado Aguilar.

Conclusiones:

Debe entregarse la información al contador en las fechas previstas, para que no incurra en multas indebidas, que conlleven a gastos que deberían cargarse al bodeguero por no entregar la información a tiempo.

Recomendaciones:

- ✓ Se exija la entrega de información por parte de bodega al contador para la elaboración de Estados Financieros y de esta forma dar cumplimiento con los plazos establecidos en la ley tributaria, para no incurrir en pagos indebidos de multas.
- ✓ En la elaboración de los Estados Financieros anexar recomendaciones del registro y elaboración de todos los documentos de ingreso que cumplan con los principios de contabilidad generalmente aceptados.



BODEGUERO

COMENTARIO:

- ✓ Verificar los documentos de ingreso de las mercaderías de las adquisiciones realizadas por la Empresa.
- ✓ Que se legalice en su totalidad toda la documentación de la actividad diaria de la empresa.
- ✓ El bodeguero al no tener un ordenamiento adecuado de documentos de inventarios tanto de ingresos como de egresos, no cumple con las expectativas y objetivos de la empresa.

Responsable:

Sr. Jorge Figueroa.

Conclusiones:

El manejo de archivos no se encuentra especificado de acuerdo a las actividades y función que mantiene el bodeguero de la empresa.

Recomendaciones:

- ✓ Legalice los inventarios de materiales recibidos y entregados al Gerente de la empresa.
- ✓ Archive las comprobantes de ingresos y gastos de forma secuencial a su numeración y fecha de emisión.
- ✓ Hacer llegar la documentación en forma ordenada, con su respectivo soporte y en el tiempo establecido para la elaboración contable por parte del contador.
- ✓ Constatar su responsabilidad en sus funciones.



RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS

INDICADORES

COMENTARIO:

La distribuidora REGAL, no posee indicadores de gestión que permitan medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia. La realización y aplicación de los indicadores de gestión permite determinar en qué porcentaje se cumplieron los objetivos establecidos por la institución, de esta manera podemos determinar que la falta de planificación y coordinación por parte del gerente hasta la fecha, no cuenta con los indicadores respectivos, lo que imposibilita a la empresa conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planificados en el periodo examinado.

CONCLUSIÓN:

La distribuidora REGAL, no ha elaborado indicadores de gestión, impidiéndole de esta manera conocer el grado de alcance de los objetivos planteados en el periodo 2010.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente se le recomienda elaborar indicadores de gestión anuales, basados en los objetivos que se plantea la distribuidora, los mismos que permitan a los empleados de la empresa conocer el grado de cumplimiento de sus metas.



RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN BASE A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ Incrementar la recaudación de ventas realizadas a clientes en un 10%, respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Incrementar la Liquidez de la Distribuidora en un 3% con respecto al año anterior.

PERSPECTIVA CLIENTE

- ✓ Brindar por lo menos dos capacitaciones al año a los empleados, en temas relacionados con la distribuidora y temas relacionados con el servicio al cliente.
- ✓ Incrementar el Número de Clientes, en al menos un 5%, respecto de los existentes al 31 de Diciembre de 2009.
- ✓ Alcanzar un Nivel de Satisfacción del 90%, de los clientes de la Distribuidora.

PERSPECTIVA PROCESOS

- ✓ Crear una página web para los usuarios de la Distribuidora.
- ✓ Socializar el Plan Estratégico con los empleados de la distribuidora.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

- ✓ Capacitar al personal que labora en la distribuidora, por lo menos tres veces al año.
- ✓ Capacitar al Gerente de la Distribuidora, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y administración relacionado con el fin de la distribuidora.



BRINDAR POR LO MENOS DOS CAPACITACIONES AL AÑO A LOS EMPLEADOS, EN TEMAS RELACIONADOS CON LA DISTRIBUIDORA Y TEMAS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE.

COMENTARIO:

- ✓ No se realizaron las capacitaciones a los empleados aun constando dentro de los objetivos del Plan, programadas para cada año.
- ✓ Debieron realizarse dos capacitaciones al año.
- ✓ La falta de planificación y coordinación de los empleados, para ejecutar dicha actividad.
- ✓ El desinterés de los empleados, al no conocer los beneficios que tienen como empleados, no se van a ver comprometidos con la misión y visión de esta.

CONCLUSIÓN:

Debido que la Distribuidora es uno de los pilares económicos del Gerente debe aprovechar el apoyo de los empleados para que tengan conocimientos sobre las actualizaciones en Leyes y reglamentos y por consiguiente tengan conocimientos y sin tener miedo al cambio se conviertan en una fortaleza para la empresa.

RECOMENDACIÓN:

El gerente debe preocuparse por la capacitación de los empleados para que muestren interés y motivación en la toma de decisiones dentro de la distribuidora, esto es de vital importancia ya que se verá un cambio de actitud tanto en lo personal y dentro de la Distribuidora, ya que la capacitación a los empleados es importante.



INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES, EN AL MENOS UN 5%, RESPECTO DE LOS EXISTENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009.

COMENTARIO:

- ✓ El incremento de clientes fue de un 4.26% durante el año 2010, respecto de los existentes en 2009.
- ✓ El objetivo trazado fue de incrementar el 5%, no se cumplió la meta.
- ✓ La falta de cooperación de los empleados que están dentro de la Distribuidora y por otro lado la falta de difusión de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- ✓ Disminuye la capacidad de crecimiento y el alcance de las metas trazadas, pues al contar con un limitado número de clientes no puede expandir sus servicios e incrementar la rentabilidad y de la misma manera su capital social.

CONCLUSIÓN:

La falta de difusión sobre la existencia de la Distribuidora REGAL, es muy pobre, por lo tanto los clientes no conocen sobre los beneficios y productos que ofrece la distribuidora y por otro lado es el celo de los empleados de la Distribuidora, al no de mostrar interés en que se incremente más clientes.

RECOMENDACIÓN:

Difundir por todos los medios de comunicación sobre la existencia de la Cooperativa con ellos los productos y beneficios que ofrece, de la misma manera capacitar a los socios para que tengan conocimiento que al ingresar a nuevos socios permite el crecimiento de la Cooperativa conjuntamente con buenos directivos al mando.



CAPACITAR AL PERSONAL QUE LABORA EN LA DISTRIBUIDORA, POR LO MENOS TRES VECES AL AÑO.

COMENTARIO:

- ✓ No se realizaron las capacitaciones programadas durante el año al personal.
- ✓ Según la planificación consta la capacitación al personal por lo menos tres veces al año.
- ✓ Despreocupación por parte de los empleados y Gerente para cumplir con este objetivo planteado.

Al no ser constantemente capacitados, no actualizan sus conocimientos para desarrollar eficientemente sus funciones y dar una atención de calidad a los clientes y desconocimiento en las actualizaciones de leyes que van con la empresa.

CONCLUSIÓN:

Una de las debilidades de la Distribuidora es la capacitación a empleado esto va debilitando a la finalidad de la Distribuidora, por otra parte la falta de preocupación del Gerente y de los empleados que no solicitan para que ese derecho les sea cumplido.

RECOMENDACIÓN:

La capacitación es el principal objetivo de una empresa, distribuidora, etc. En todo ámbito de producción en este caso sobre la Distribuidora ya que es muy cambiante y a diario se establecen nuevas Leyes y Reglamentos, por lo consiguientes el personal que pertenece a la distribuidora debe estar al 100% capacitado para de esta manera permitir el Crecimiento a futuro y brindar un eficaz servicio a los clientes presentes y futuros.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

FASE 5

SEGUIMIENTO



DISTRIBUIDORA REGAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, el Gerente de la Distribuidora REGAL, deberá realizar el seguimiento correspondiente a las conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe de auditoría, con la finalidad de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos) encontrados en la auditoría.

En la ejecución de la auditoría de gestión se detallan modelos de encuestas, cuestionarios de control interno e indicadores de gestión que les permitirán evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de los empleados de la distribuidora REGAL, también les permitirá determinar el grado de alcance de los objetivos planteados en un periodo determinado.

Elaborado por: R.S.M.

Revisado por: Z.M.

Fecha: 22/06/2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

Conclusiones y Recomendaciones



CONCLUSIONES:

1. En la Distribuidora REGAL, desde su creación en el 2002 hasta la presente fecha no se han realizado ninguna auditoría de gestión a nivel administrativo, lo que ha impedido a su Gerente conocer la real situación administrativa y financiera, que le permita establecer y ejecutar las políticas necesarias y convenientes para una mejor operatividad de la distribuidora.
2. La distribuidora carece de un manual de funciones que permita establecer cada una de las responsabilidades de todos y cada uno de los empleados y gerente que la conforman, presentándose frecuentemente la duplicación de actividades realizadas, ocasionando de esta manera pérdida de tiempo y esfuerzos innecesarios.
3. El área de contabilidad de la distribuidora REGAL, no cuentan con archivos físicos y/o digitales correctamente organizados y actualizados, lo que impide el acceso a la información en forma inmediata y oportuna.
4. El personal de ventas de la Distribuidora REGAL, es reemplazado con mucha frecuencia debido a la continua renuncia de los mismos; por los bajos incentivos económicos que les ofrece la empresa repercutiendo esto significativamente en la atención al cliente.
5. La calidad de mercaderías según el criterio de los clientes, la califican entre muy buena y buena debido al cumplimiento de las metas planteadas, responsabilidad



del gerente, así como también por la correspondiente responsabilidad que tiene la distribuidora con la clientela en general.

6. Al término del presente trabajo de investigación se cumplieron los objetivos planteados, contribuyendo al mejoramiento de la distribuidora que se benefició con la ejecución de la Auditoría de Gestión en el año 2010, cuyos resultados constan en el informe de auditoría que servirán para mejorar su actividad administrativa y financiera.



RECOMENDACIONES:

1. La Distribuidora REGAL, necesita que dentro de sus políticas se incluya la realización periódica de una Auditoría de Gestión en todos y cada uno de las aéreas, con la finalidad de conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrolla las diferentes actividades encomendadas y poder tomar los correctivos pertinentes.
2. La Distribuidora REGAL, debe emprender en estrategias válidas que conlleven a la captación del personal o por lo menos al contador y vendedores, mediante campañas publicitarias hacer conocer los diferentes tipos de mercaderías que dispone, poniendo al tanto a las familias zamoranas, las diferentes ofertas, los servicios que ofrece, respaldada por las excelentes marcas que ofrece.
3. La empresa necesita que se elabore un manual de funciones ajustado a sus actividades, que guie y oriente a todos los funcionarios respecto a sus responsabilidades y diferentes actividades a cumplir.
4. La Distribuidora tiene pocos años de funcionamiento, sin embargo, no cuenta con archivos correctamente organizados, en consecuencia el gerente debe preocupar por que todas las actividades de la distribuidora tanto en la comercialización, como administrativas, Estén plasmadas en documentos sean estos físicos y digitales que puedan servir oportunamente para realizar investigaciones, auditorias, seguimientos; y, que además dicha información repose en el archivo de la área correspondiente.



-
5. El Gerente de la Distribuidora deben procurar cambiar la forma de reclutamiento de personal; esto evitaría la rotación excesiva de vendedores y por consiguiente la pérdida de personal ya capacitado; se recomienda además ofrecer incentivos económicos, capacitaciones y motivaciones para retenerlos, mejorar las condiciones para conformar verdaderos equipos de trabajo con un elevado compromiso con la empresa.

 6. Los resultados arrojados de las encuestas dirigidas a clientes sostienen que la calidad de la mercadería está entre muy buena y buena, que constituyen un incentivo para la mejora de sus servicios; prioritariamente la satisfacción del cliente para qué estén a la vanguardia en la oferta de los productos que se dispone.



BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Contraloría General del Estado - Guía Didáctica Auditoria I (Octubre/2003-Febrero /2004)
- ✓ Contraloría General del Estado - Manual de Auditoría de Gestión (Abril 2002, de 16 de septiembre de 2002 ,de 24 de diciembre de 2002)
- ✓ HARRY A. FINNEY- HERBET E MILLER– Normas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ INFOLEG como Resolución N° 24/95
- ✓ Norman de Control Interno.
- ✓ TADUCTOR, Guía de Principios de Contabilidad
- ✓ www.contraloria.gov.ec
- ✓ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>
- ✓ www.googlr.com
- ✓ <http://infoleg.mecon.gov.ar>
- ✓ http://members.tripod.com/Guillermo_Cuellar_M/gestión.html.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos147control/control.shtml#def>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



DISTRIBUIDORA REGAL

A nexos



ANEXO 1



DISTRIBUIDORA REGAL

REALIZADA AL GERENTE

Cuestionario para la entrevista.

1. ¿La distribuidora cuenta con un Plan Estratégico?
2. ¿La distribuidora tiene definido la misión visión y objetivos?
3. ¿La distribuidora tiene definido indicadores o parámetros que permitan medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?
4. ¿La distribuidora dispone de un organigrama estructural en el cual se establezca la organización y su responsabilidad?
5. ¿la distribuidora dispone de información suficiente para la práctica de la auditoría de gestión?
6. ¿Dispone de un presupuesto para financiar sus actividades y operaciones tanto administrativas como financieras, y cual elabora este presupuesto?
7. ¿Cuál es la proyección de crecimiento de la distribuidora?
8. ¿Se mantiene reuniones de trabajo con el Gerente y empleados?
9. ¿Realizan informes de actividades cada fin de mes?



10. ¿Existe el órgano de Auditoría Interna?
11. ¿Se ha realizado auditorías de gestión a períodos anteriores?
12. ¿Se realiza controles permanentes sobre el recurso humano?

Elaborado por: Rocío Saetama

Revisado por: Dra. Zulema Malo