



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Auditoría de gestión para la empresa “Comercial Luna”

Trabajo de fin de titulación

AUTORAS:

Luna Jácome, Diana Carlota.

Morocho Gordillo, María Deysi.

DIRECTORA:

Valle Carrión, Liz Anabelle, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO YANTZAZA

2012

Mgs.

Liz Anabelle Valle Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: Auditoria de gestión para la empresa “Comercial Luna” realizado por las profesionales en formación: Luna Jácome, Diana Carlota y Morocho Gordillo, María Deysi; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, mayo del 2012.

f) _____

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

NOSOTRAS, Luna Jácome Diana Carlota y Morocho Gordillo María Deysi declaramos ser las autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaramos 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 de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos y tesis de grado que se realizan a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Luna Jácome Diana Carlota

1900524198

Morocho Gordillo María Deysi

1400352496

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Luna Jácome Diana Carlota

Morocho Gordillo María Deysi

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación me han apoyado en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con toda el alma.

Diana Carlota Luna Jácome

Todo esfuerzo realizado tiene un objetivo final; en mi caso, convertirme en un ser que, sin perder la modestia, sea mejor más útil a la sociedad.

En este peregrinaje, que no fue exento de espinas, encontré fuerza en mi familia, pero fundamentalmente, encontré una fuente inagotable de inspiración, de paz, de nostalgias marchitas, en la memoria de mi madre, mujer y amiga.

Imposible dejar de nombrar a un ser supremo, no reconocer la inmensidad de un Dios, señor de la vida, resorte misterioso que nos eleva.

A todos estos seres que viven en lo más hermoso de mi alma, dedico el modesto resultado de mi esfuerzo.

María Deysi Morocho Gordillo

AGRADECIMIENTO

La gratitud es una virtud que anida en las almas sencillas y sinceras; hoy queremos agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, importante e insustituible centro de formación académica por abrir sus puertas para que vuelen los sueños de grandes, para que se desarrolle el intelecto, para que la vida encuentre nuevas y hermosas opciones.

A la doctora Liz Valle, extraordinario ser humano que nos permitió, con sabiduría, limpiar el camino de malezas y seguir hacia los más altos ideales, a la señora Sonia Jácome, por proporcionarnos las facilidades para obtener la información para realizar este modesto trabajo.

Las autoras

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1	Descripción de la empresa	2
1.1.1	Tipo de empresa	2
1.1.2	Ubicación	3
1.1.3	Estructura organizacional	4
1.2	Base legal	7
1.2.1	Servicio de Rentas Internas	7
1.2.2	Municipio del cantón Yantzaza	7
1.2.3	Código del Trabajo	7
1.2.4	Cuerpo de Bomberos	8
1.2.5	Manual de funciones.	8
1.3	Planeación estratégica de la empresa	9
1.3.1	Misión	9
1.3.2	Visión	9
1.3.3	Valores.	9
1.3.4	Objetivos.	11

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Antecedentes	13
2.1.1	Control de gestión	13
2.1.2	Elementos de gestión	14
2.1.3	Planeación estratégica	15
2.2	Auditoría de gestión	15

2.2.1	Definición	15
2.2.2	Propósitos	16
2.2.3	Objetivos	16
2.2.4	Alcance	16
2.2.5	Enfoque	17
2.2.6	Riesgos de la auditoría de gestión	17
2.3	Proceso de la auditoría de gestión	19
2.3.1	Fase I. Conocimiento preliminar	20
2.3.2	Fase II. Planificación	21
2.3.3	Fase III. Ejecución	21
2.3.4	Fase IV. Comunicación de resultados	22
2.3.5	Fase V. Seguimiento	23
2.4	Indicadores para la auditoría de gestión	24
2.4.1	Definición	24
2.4.2	Objetivo	24
2.4.3	Características	24
2.4.4	Parámetros de los indicadores de gestión	25
2.4.5	Clasificación de los indicadores de gestión	25
2.4.6	Formulación de los indicadores de gestión	26
2.5	Herramientas para la auditoría de gestión	26
2.5.1	Equipo multidisciplinario	26
2.5.2	Control interno	27
2.5.3	Componentes del control interno	28
2.5.4	Métodos de evaluación del sistema de control interno	29

2.6	Técnicas de auditoría de gestión _____	32
2.7	Marcas de auditoría _____	33
2.8	Papeles de trabajo _____	35
2.8.1	Principales propósitos de los papeles de trabajo _____	35
2.8.2	Características de los papeles de trabajo _____	35
2.8.3	Objetivos de los papeles de trabajo _____	36
2.8.4	Custodia y archivo de los papeles de trabajo _____	36
CAPITULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN		
3.1	Fase I: Conocimiento preliminar _____	38
3.2	Fase II. Planificación específica _____	54
3.3	Fase III. Ejecución _____	55
3.4	Fase IV. Informe _____	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	Conclusiones _____	111
	Recomendaciones _____	113
	BIBLIOGRAFÍA _____	115
	ANEXOS _____	116

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación, tiene relación con la ejecución de auditoría de gestión al almacén Comercial Luna, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, se realizó de acuerdo al manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, normas técnicas de control interno y principios de auditoría.

En el primer capítulo se hace un enfoque sobre la reseña histórica de la organización, su conformación, presentado la estructura organizativa y funcional, la base legal y las principales disposiciones a las cuales se acoge la organización.

En el segundo capítulo se describe las bases conceptuales y fundamentos de auditoría de gestión que han sido seleccionados para ser aplicados en la auditoría de gestión a Comercial Luna.

El tercer capítulo contiene el desarrollo de la auditoría de gestión, el mismo que inicia con la orden de trabajo, notificación, planificación preliminar, planificación específica en los cuales se prepararon y elaboraron los programas, cuestionarios de control interno, indicadores de gestión, y elaboración de encuestas.

Finalmente se elaboró el informe de auditoría.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE
LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Tipo de empresa

Comercial Luna tiene sus orígenes en la iniciativa de una joven mujer emprendedora, la Sra. Sonia Jácome, quien, el 28 de marzo del 2001, y con la finalidad de ofrecer a la población del Cantón Yantzaza y su provincia la oportunidad de adquirir productos de buena calidad y con precios que los vuelvan asequibles a todos, decide ofrecer a su clientela productos como lubricantes y artículos de ferretería, tanto en el local como a domicilio, siempre considerando y brindando el mejor servicio y trato a los clientes, contribuyendo de tal manera al desarrollo y crecimiento de la comunidad de Yantzaza.

En sus inicios empezó a funcionar con un capital de \$10.000, el que sería aportado por su propietaria en su totalidad. Debido a este aporte la Sra. Sonia Jácome se convierte en dueña absoluta del almacén. Así, se constituiría como persona natural y establecería a la empresa como un negocio familiar, siendo de esta manera administrado por ella en calidad de gerente.

Con el pasar de los años y por su solidez y solvencia económica, Comercial Luna es el principal distribuidor en la zona, de las marcas stihl, de walt, husqvarna y oregón, es proveedor de las juntas parroquiales de los Encuentros y Chicaña así como también de los municipios del cantón Yantzaza, El Pangui, Centinela del Cóndor, Gualaquiza y Zamora.

Actualmente Comercial Luna lleva diez años en el sector ofreciendo sus productos, teniendo como objetivo principal la compra venta de productos de ferretería, maquinaria y equipo de minería en múltiples marcas como: bellota, de Walt, stihl, oregón, maquita, truper, black&decker, husqvarna, hansa, etc. A medida que el negocio fue creciendo la demanda de artículos aumentaría, con el pasar de los meses incrementándose la gama de mercadería ofrecida. Es así que, además de lubricantes y artículos de ferretería, hoy en día se ofrecen pinturas, lacas, motores, motosierras y equipo de minería.

Los proveedores potenciales para el almacén se encuentran ubicados entre las principales empresas del Ecuador:

- Guayaquil: artículos de ferretería
- Quito: motosierras, motoguadañas, desbrozadoras.
- Cuenca: repuestos de maquinaria, dragas y equipo de minería.

Para la adquisición de los artículos, el almacén no realiza un presupuesto anual, sino lo hace en función a la demanda de mercado y considerando la conveniencia de precios; comprando a crédito o de contado.

De igual manera, en el momento de realizar las ventas de los productos, también lo hace en dos modalidades de pago: ya sea al contado, ofreciendo descuentos o a crédito, otorgando facilidades de pago, cuyos plazos pueden variar entre los 1 y 2 meses con intereses, dependiendo del monto de los artículos.

Comercial Luna posee un inventario de productos que le permite satisfacer las exigencias del mercado. De tal modo, cuando un cliente solicita grandes cantidades de un artículo en particular, resulta factible despacharlo inmediatamente. Asimismo, es importante recalcar que también existe cierta mercadería que no se puede mantener en stock, debido a la inversión que estas significan para lo cual se las comercializa únicamente bajo pedido.

1.1.2 Ubicación

Comercial Luna no cuenta con un lugar propio para su funcionamiento, para realizar sus actividades arrienda un local, propiedad del Sr. Bolívar Guaicha, está ubicado en la Av. Iván Riofrío y 12 de febrero. Sin embargo, por el notable incremento de la demanda y de los productos se adquirió un lote de terreno ubicado en las calles José Arcentales y los geranios en donde se encuentra en construcción un local propio para su funcionamiento.



1.1.3 Estructura organizacional

La empresa objeto del presente estudio cuenta con los siguientes niveles para su funcionamiento:

- **Nivel directivo:**
 - ✓ Gerente
 - ✓ Sub-Gerente

- **Nivel auxiliar o de apoyo**
 - ✓ Contadora

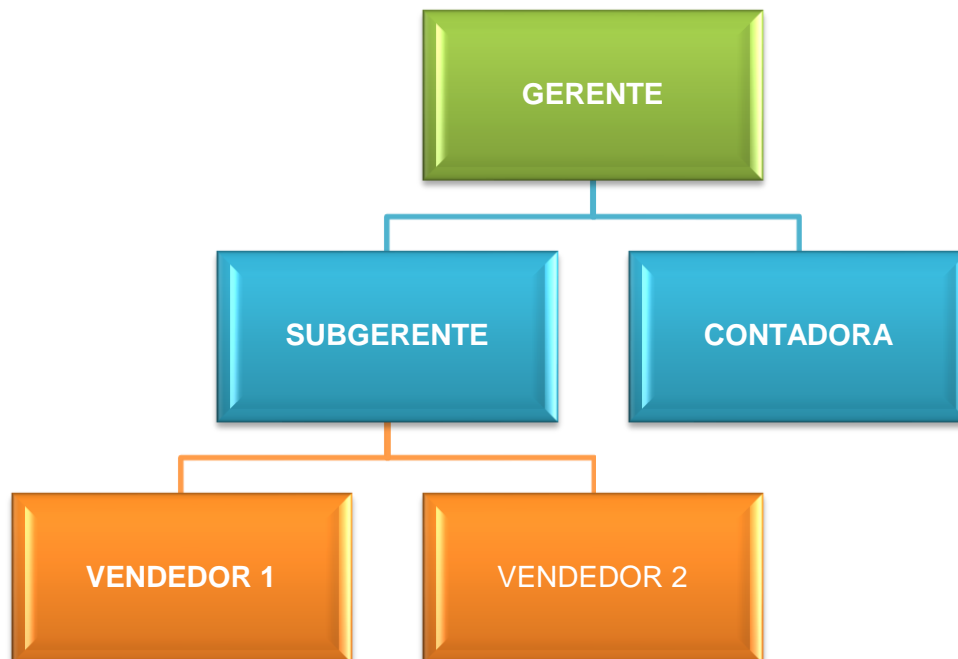
- **Nivel operativo:**
 - ✓ Vendedores

Organigrama estructural y funcional

Comercial Luna no cuenta con estructura orgánica pero tomando como base fundamental su estructura funcional se pone a consideración de gerencia el siguiente organigrama estructural, el mismo que se encuentra dentro del orden racional y técnico.

Esto consecuentemente evitará que las relaciones de autoridad, dependencia, subrogación sean caóticas, además de permitir que exista una adecuada coordinación para obtener como resultado la labor conjunta entre las personas que allí laboran para la consecución de metas y objetivos.

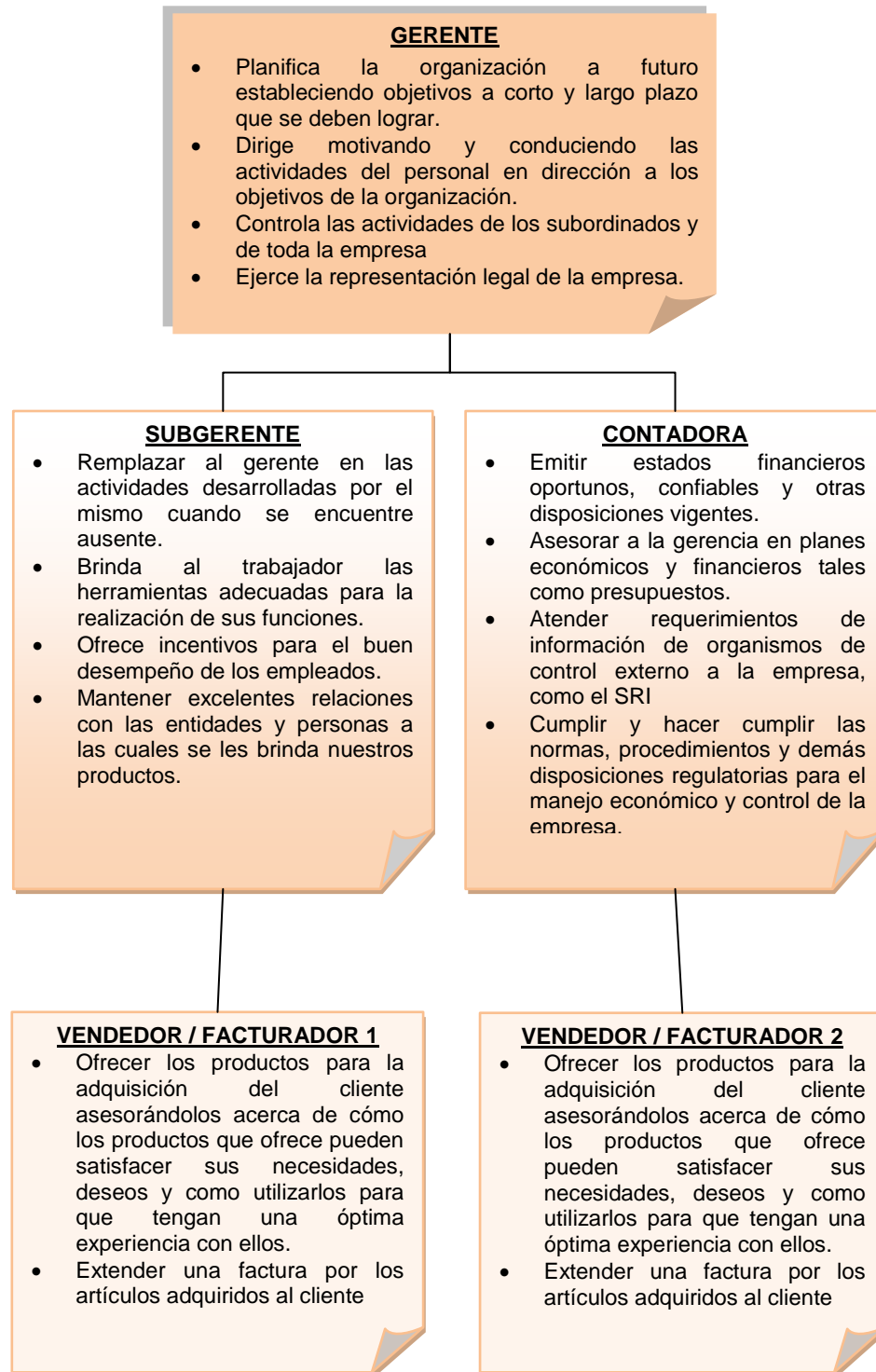
Grafico Nº 1. Organigrama estructural de la empresa “Comercial Luna”



Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Fuente: Comercial Luna

Gráfico N° 2. Organigrama funcional de la empresa “Comercial Luna”



Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Fuente: Comercial Luna

1.2 Base legal

Para la realización de las actividades financieras y administrativas, Comercial Luna, puesto que actúa como persona natural, se encuentra regulada por las siguientes entidades de control:

1.2.1 Servicio de rentas internas

Según el **Art. 19** Comercial Luna está obligada a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroja la misma, impuestos mensuales y anuales.

a. Impuestos mensuales:

Declaración del IVA y retenciones en la fuente, se refiere a la declaración y pago de los impuestos mensuales al valor agregado mediante el formulario 104.

b. Impuestos anuales:

Declaración del impuesto a la renta, corresponde a la declaración de rentas anuales, que debe ser presentada por empresas y personas en el mes de abril de cada año, para cumplir con las obligaciones tributarias, se lo realiza mediante el formulario 102.

Dependiendo de la diferencia entre las provisiones pagadas durante el año y el monto a pagar en impuesto por dichas rentas, se paga al fisco o la vez se obtiene una devolución por la diferencia.

1.2.2 Municipio del cantón Yantzaza

Comercial Luna, paga anualmente la patente municipal, que es una contribución impuesta y cobrada por los municipios sobre el volumen de negocios a toda persona dedicada a la prestación de cualquier servicio industria o negocio.

1.2.3 Código del Trabajo

Comercial Luna está sujeta a las leyes y disposiciones establecidas en el Código del Trabajo, principalmente a las que tienen que ver con:

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.

Art. 47.- De la jornada máxima.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias. (Ministerio de relaciones laborales, 2005)

1.2.4 Cuerpo de bomberos

Para obtener el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, Comercial Luna tuvo que pasar por los siguientes procedimientos:

- Informe de inspección.
- Copia de la cédula de identidad del representante o propietario.
- Copia de RUC.
- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal. (emprendedores ecuatorianos, 2010)

1.2.5 Manual de funciones.

En lo que respecta al manual de funciones, vale señalar que éste fue elaborado conjuntamente entre el equipo auditor y los directivos de la empresa, debido a que Comercial Luna no cuenta con un documento formal que refleje de manera sistemática y ordenada las funciones que deben desempeñar los colaboradores, por lo que se volvió necesario elaborar un manual de funciones que se base en la experiencia previa y en las actividades regularmente desempeñada por los colaboradores. Ver en Anexos.

1.3 Planeación estratégica de la empresa

Con esta información se identifica claramente la empresa especificando su misión, visión, valores y objetivos que realiza para ofrecer a sus clientes.

1.3.1 Misión

La misión de Comercial Luna está establecida de la siguiente manera:

“Ser una empresa que trabaja para servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería en general y así como también en maquinaria para la minería, de la mejor calidad y a precios competitivos, contando con la atención de un personal amable, rápido y comprometido con los clientes.”

1.3.2 Visión

La visión de Comercial Luna se concreta en las siguientes líneas:

“Ser líder en la venta de artículos de ferretería y maquinaria para la minería de la mejor calidad, brindando el servicio de expertos para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes.”

1.3.3 Valores.

En lo que respecta a los valores que guían las actividades diarias de Comercial Luna, se pueden señalar a los siguientes:

✓ **Humildad**

Se reconoce la necesidad de escuchar a los demás y mejorar día a día.

✓ **Respeto**

El comportamiento del personal de la entidad, se basa en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones reflejadas en una buena imagen de la organización.

✓ **Responsabilidad**

Se reconoce la capacidad de los colaboradores para realizar las labores encomendadas de

manera responsable y oportuna.

✓ **Servicio**

Se brinda ayuda a los clientes de manera espontánea aún en los detalles más pequeños.

✓ **Disciplina**

Se valora a las personas comprometidas con su trabajo y consigo mismas para lograr a través de la perseverancia las metas propuestas.

✓ **Honestidad**

Principio esencial del personal; demostrado en acciones, pensamientos y actitudes. Garantía para un ambiente de confianza y transparencia.

✓ **Puntualidad**

Actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

Gráfico N° 3. Valores de Comercial Luna



Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Fuente: Comercial Luna

1.3.4 Objetivos.

1.3.4.1. Objetivo General:

Trabajar para obtener una ventaja competitiva ante nuestros adversarios, ofreciendo productos con altos estándares de calidad y así posesionarnos como líderes en el mercado.

1.3.4.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito en un 12% respecto al año anterior.
- ✓ Capacitar a los empleados en un 100% para un mejor desempeño en sus labores.
- ✓ Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010.
- ✓ Determinar el grado de satisfacción del cliente para fidelizar a los clientes e incrementar el mercado.
- ✓ Establecer un presupuesto para publicidad, preferentemente en medios radiales, el mismo que respalde el accionar del área de ventas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables, limitándose solo a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; y así observar la veracidad y exactitud de los registros, surgiendo la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por las empresas en un período de tiempo determinado nace como una manera efectiva de poner en orden los recursos de las organizaciones para lograr un mejor desempeño y productividad.

“La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”¹

Es un examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.

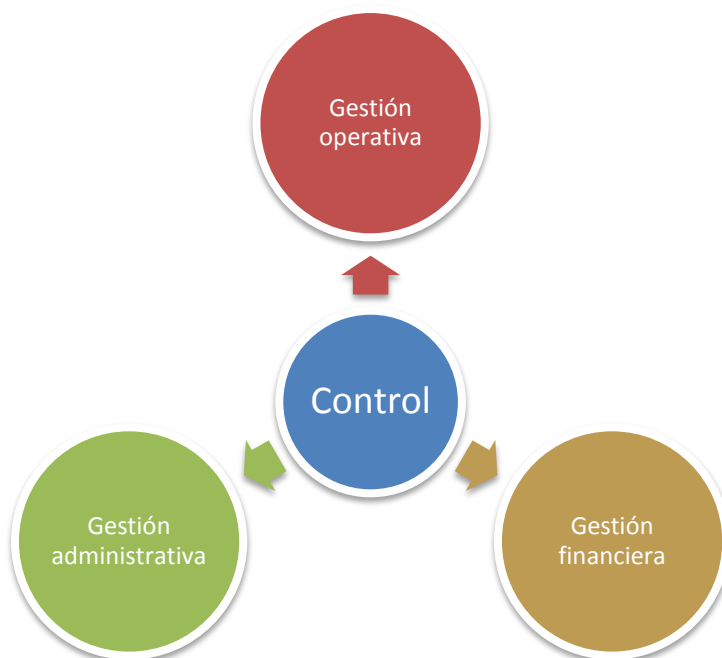
Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la racionalidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

2.1.1 Control de gestión

Es el examen para evaluar el cumplimiento de los objetivos, planes y políticas establecidos en el plan de desarrollo estratégico de una organización mediante la evolución de los procesos administrativos y la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, para ello es necesario que la empresa cuente con una visión, misión, objetivos, metas, políticas y estrategias para poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología. El propósito de control de gestión es procurar la máxima productividad y la utilización óptima de los recursos en todos los niveles de responsabilidad.

¹WHITTINGPANY., Principios de Auditoría, Edit. México, McGraw-Hill

Gráfico N°4. Control de gestión



Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

2.1.2 Elementos de gestión

Los elementos de gestión son los mecanismos de los que se sirve el control de gestión para desarrollar con éxito su función, entre los más destacados tenemos:²

- ✓ **Economía.-** adquisición de los recursos al menor costo.
- ✓ **Eficiencia.-** producir los mejores resultados con los mínimos recursos.
- ✓ **Eficacia.-** resultados de acuerdo a objetivos y metas programadas.
- ✓ **Efectividad.-** capacidad de satisfacer las exigencias de la demanda.
- ✓ **Ecología.-** medios para preservar el medio ambiente y conservar los recursos.
- ✓ **Ética.-** conducta y acciones que evidencien transparencia en la gestión.
- ✓ **Equidad.-** bienes y servicios acordes a la capacidad contributiva del usuario.

²Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.Pag.20 Quito-Ecuador, Abril 2002.

Adicionales a estos elementos, son parte del control de gestión los siguientes: rendimiento (eficiencia con eficacia mas economía), calidad (satisfacción de la necesidad del usuario), resultados (efectos de las distintas operaciones de la organización), impacto (repercusión en el entorno de los productos o servicios prestados), excelencia general (buscar el logro de los objetivos y la satisfacción del cliente) y control interno (proporciona confianza en la solidez de las operaciones y actividades.

2.1.3 Planeación estratégica

Una herramienta muy útil para la gestión institucional, es la planificación estratégica, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización define la visión, especifica la misión, expresar esta misión en objetivos y establecer metas concretas de productividad y gestión.³

- ✓ **Visión:** hacia donde se dirige la organización en los próximos años.
- ✓ **Misión:** propósito y razón de ser de la organización.
- ✓ **Objetivos institucionales:** aspiraciones producto de la gestión organizacional.
- ✓ **Metas de productividad:** expresión de lo que se desea alcanzar en cada área enfocado a niveles de producción, pueden ser cualitativos y cuantitativos.
- ✓ **Metas de gestión:** expresión de lo que se desea alcanzar respecto a calidad de los procesos.

2.2 Auditoría de gestión

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 eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.⁴

³Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.Pag.24 Quito-Ecuador, Abril 2002

⁴Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.Pag.36 Quito-Ecuador, Abril 2002

2.2.2 Propósitos

Entre los propósitos de la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si se deben desarrollar nuevos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad, la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, existencia y cumplimiento de políticas, existencia y eficiencia en métodos y procedimientos y confiabilidad de la información y controles establecidos.
- Comprobar si se adquiere, protege y emplea los recursos de manera económica y eficiente y se realizan con eficiencia las actividades y funciones.
- Cerciorarse de si se alcanzaron los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.2.3 Objetivos

Entre los principales objetivos de la auditoría de gestión tenemos:

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

2.2.4 Alcance

Es posible implicar toda la organización o parte de ella, de ser esta última manera, se entiende a un proyecto, proceso o actividad específica. La auditoría de gestión evalúa cada aspecto de operaciones, administración y finanzas de la organización, es por ello, que para determinar el alcance se debe considerar:

- Verificación del cumplimiento de las disposiciones legales que la regulan, procedimientos, manuales y demás relacionados.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Comprobación del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información.
- Identificación y evaluación de eliminación de los denominados cuellos de botella.
- Evaluación del ambiente y elementos de control interno sobre el alcance de la auditoría; de acuerdo entre administradores y auditores.

2.2.5 Enfoque

La ejecución de la auditoría de gestión se la concibe como un enfoque integral; es decir, de economía y eficiencia por estar orientada a la productividad al costo mínimo posible, sin desperdicios innecesarios, así como de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados. Y de tipo gerencial-operativo porque evalúa la gestión realizada para alcanzar los objetivos y metas.

2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión⁵

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 tal modo 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 debemos tener en cuenta los tres componentes de riesgo.

- **Riesgo inherente:** de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

⁵Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill. Pág. 119-121

- **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.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Grafico N° 5. Matriz de riesgo

Determinación del nivel de riesgo

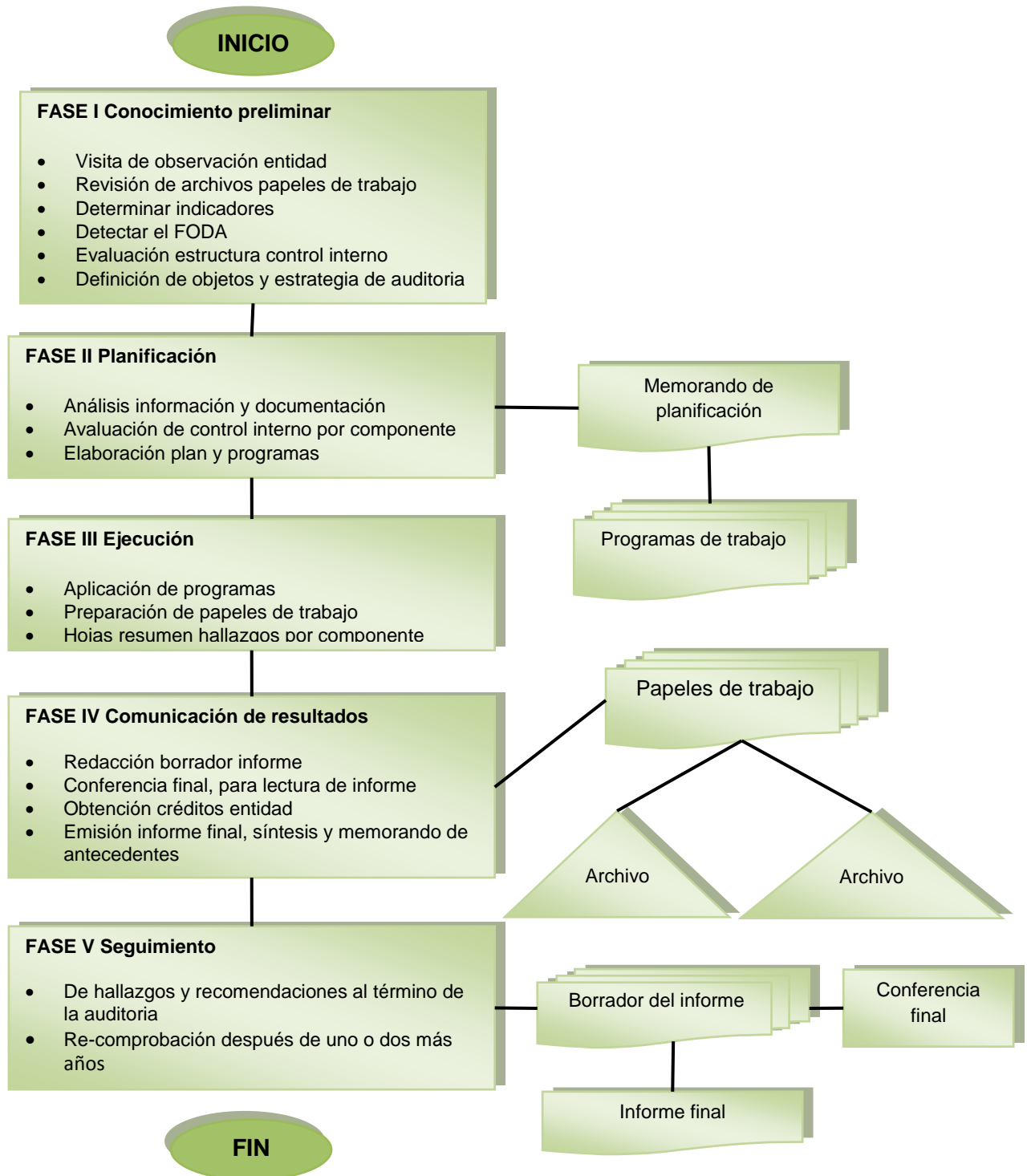
Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50 %	51%-75%	76%-95%
Riesgo	Alto	Moderado	Bajo

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado

Elaborado por: Contraloría General del Estado.

2.3 Proceso de la auditoría de gestión

Grafico N° 6. Flujo del proceso de auditoría de gestión



Elaborado por: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

2.3.1 Fase I. Conocimiento preliminar

Objetivo:

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.

Actividades:

- ✓ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones.
- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, como puntos de referencia para comprobarlos posteriormente con resultados reales de sus operaciones.
- ✓ Detectar las fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.
- ✓ Evaluación de la estructura de control interno, identificando sus componentes y subcomponentes.
- ✓ Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría.

Resultados a obtener:

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

Formatos y modelos de aplicación:

- ✓ Cuestionarios de control interno, evaluación preliminar de la estructura.
- ✓ Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de áreas críticas.
- ✓ Indicadores de gestión.

2.3.2 FASE II. Planificación

Objetivo:

Consiste en orientar las tareas hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos para los cuales debe fijarse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollarse; y, finalmente los resultados esperados.

Actividades:

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- ✓ Evaluación de control interno relacionada con el área objeto de estudio.
- ✓ Preparación del memorando de planificación.
- ✓ Elaboración de programas detallados y flexibles.

Resultados a obtener:

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

Formatos y modelos de aplicación:

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

2.3.3 Fase III. Ejecución

Objetivo:

Consiste en la puesta en marcha de la auditoría, en donde se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia suficiente y competente, basada en criterios y procedimientos de auditoría.

Actividades:

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente a examinarse, comprende la aplicación de técnicas de auditoría tradicionales y la utilización de estadísticas y parámetros e indicadores de gestión reales y estándar.
- ✓ Preparación de papeles de trabajo.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, que deberán ser comunicados con anterioridad.
- ✓ Definir la estructura del informe de auditoría.

Resultados a obtener:

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

Formatos y modelos de aplicación

- ✓ Estructura del informe de auditoría de gestión.

2.3.4 Fase IV. Comunicación de resultados**Objetivo:**

El informe final presentado no solo contiene las definiciones existentes, sino también los hallazgos positivos, así como también en las conclusiones se hará conocer el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la empresa auditada.

Actividades:

- ✓ Redacción del informe de auditoría.
- ✓ Comunicación de resultados.

Resultados a obtener:

- ✓ Informe de auditoría

2.3.5 Fase V. Seguimiento**Objetivo:**

Posterior a la auditoría de gestión realizada, los auditores internos o externos deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades:

- ✓ Comprobar hasta qué punto la administración que receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.
- ✓ Realizar una re-comprobación luego de transcurrido un año de la auditoría.
- ✓ Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado.

Resultados a obtener:

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

Formatos y modelos de aplicación:

- ✓ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- ✓ Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- ✓ Constancia del seguimiento realizado.

2.4 Indicadores para la auditoría de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional⁶

2.4.1 Definición

Es aquel que establece una fuente de medición de cualquier proceso o componente, debe ser claro en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación.

2.4.2 Objetivo

El principal objetivo de los indicadores de gestión, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

2.4.3 Características

Las características que debe reunir un indicador son:

- ✓ Ser relevante.
- ✓ Factible de medir.
- ✓ Transmitir fácilmente la información.
- ✓ Verificable.
- ✓ Aceptado por la entidad.
- ✓ Fácil interpretación.
- ✓ Tener precisión matemática y conceptual de los indicadores.

⁶Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. Pag. 82 Quito-Ecuador, Abril 2002

2.4.4 Parámetros de los indicadores de gestión

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización.

Son parámetros de gestión:

- ✓ Efecto
- ✓ Impacto
- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Economía
- ✓ Calidad

2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Cuantitativos y cualitativos
- ✓ De uso universal
- ✓ Globales, funcionales y específicos

2.4.5.1 Cuantitativos y cualitativos

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

b) Cualitativos.- permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

2.4.5.2 De uso universal

Miden la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

2.4.5.3 Globales, funcionales y específicos

Globales.- miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

Funcionales.- mide cada función o actividad de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata.

Específicos.- miden una función determinada, o un área o proceso en particular.

2.4.6 Formulación de los indicadores de gestión

Se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Primeramente se procede a definir el objetivo que se desea alcanzar.
- ✓ Se debe considerar las acciones necesarias para su instrumentación o desarrollo.
- ✓ Enfocar los indicadores hacia la medición de resultados y no hacia actividades intermedias.
- ✓ Indicar que las personas que intervienen en el proceso son sujetos de evaluación.
- ✓ Se formulan mediante el método deductivo.
- ✓ Se validan mediante estándares de comportamiento de las partes del proceso sujeto a medición.
- ✓ Se puede designar a una persona que verifique y valide a los indicadores, y aplique acciones para evitar una desviación negativa.⁷

2.5 Herramientas para la auditoría de gestión

2.5.1 Equipo multidisciplinario

Auditores: se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

Especialistas: quienes además de su experiencia deben tener también suficiente independencia de la organización, y no actúan como apoyo, sino como integrantes del equipo.

⁷Auditoría. Guía Didáctica Modalidad Abierta. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador edición 2005. Pág. 45-46

2.5.2 Control interno

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

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables⁸

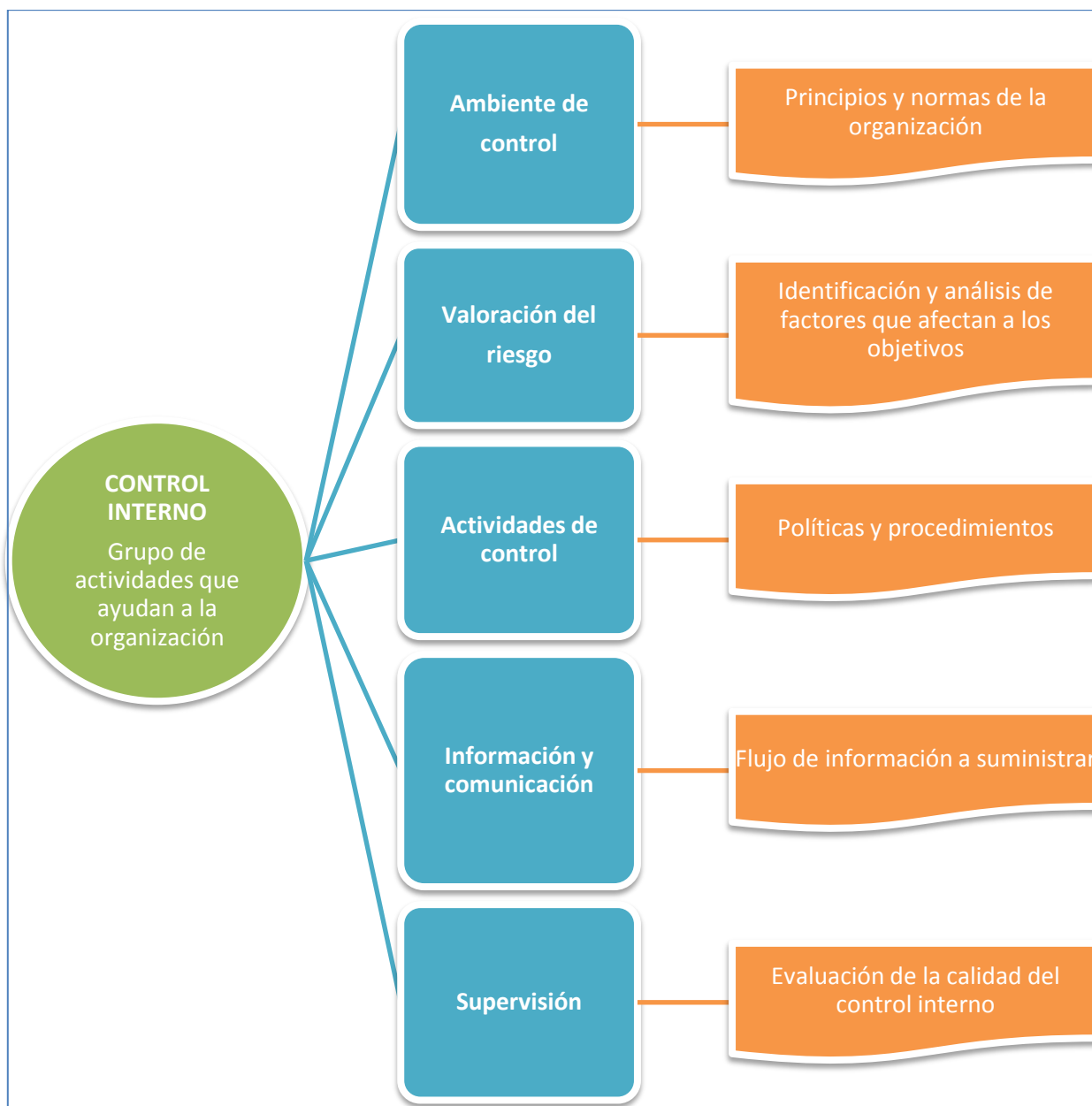
Se establece la siguiente clasificación para el control interno:

- a) **Control interno contable.**- Es el conjunto de métodos y procedimientos que se orienta en la autorización de las operaciones, protección de los activos y la exactitud y legalidad en los registros contables, basados en transacciones reales relacionadas con la finalidad misma de la empresa. Un buen control contable evita el fraude y refuerza la eficiencia laboral.
- b) **Control interno administrativo.**- Comprende todo el plan organizacional de la empresa, determinando en su organigrama las funciones del personal y sus responsabilidades.

⁸Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado. Pag. 43 Quito-Ecuador, Abril 2002

2.5.3 Componentes del control interno

Gráfico N° 7 Esquema del control interno y sus componentes



Elaborado por: DianaLuna& Deysi Morocho

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

2.5.3.1 Ambiente de control interno

Funda el tono de la organización, siendo influencia en la conciencia del control. Es la base del resto de componentes. Entre sus factores destacan: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración, estructura organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos.

2.5.3.2 Valoración del riesgo

Es la identificación y análisis de los riesgos importantes a los que tendrá que enfrentarse la organización, creando una base de cómo responderán sus directivos.

2.5.3.3 Ambiente de control

Comprenden políticas y procedimientos que son útiles para verificar que las acciones de los directivos se desempeñan dentro de lo esperado.

2.5.3.4 La información y comunicación

Es el canal de comunicación efectivo, permitiendo a todos los niveles desempeñar sus actividades y responsabilidades como son esperadas⁹.

2.5.3.5 Actividad de monitoreo o supervisión

Políticas y procedimientos que procuran el cumplimiento y calidad del control interno.

2.5.4 Métodos de evaluación del sistema de control interno

2.5.4.1 Cuestionarios

Preguntas que deben ser contestadas a manera de examen por los funcionarios y personal responsable. Las respuestas deben ser afirmativas, negativas, no aplicables y si es necesario con explicaciones adicionales. Posteriormente se validan y respaldan las respuestas.

2.5.4.2 Flujogramas

Representación gráfica de procedimientos que facilitan la identificación o ausencia de controles. Para su preparación se determina la simbología, se realiza el diseño y se explica el proceso junto al flujo o en hojas adicionales si es necesario.

⁹Contabilidad Intermedia. Pág. 199. Quito-Ecuador. Edición 2004

2.5.4.3 Descriptivo o narrativo

Descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando.
















2.5.4.4 Matrices

Consiste en un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan para posteriormente realizar una evaluación colateral del control interno permitiendo una mejor localización de las debilidades.

Se requiere la aplicación combinada de los métodos porque ninguno de estos por si solos permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno.

A continuación se presenta la simbología de un flujograma

Grafico N° 8 Simbología de los flujogramas

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Proceso
	Proceso con control
	Decisión
	Documento
	Documento pre-numerado
	Registro (libro, tarjetas, etc.)
	Tarjeta perforada
	Papel perforado
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema
	Se toma información
	Se toma y actualiza información
	Documento (cuando se va a distribuir los documentos)
	Conector
	Inicio o fin

Elaborado por: Contraloría General del Estado.

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

2.6 Técnicas de auditoría de gestión

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Gráfico N° 9 Técnicas de auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	Comparación Observación Rastreo
Verbal	Indagación Entrevista Encuesta
Escrita	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
Documental	Comprobación Cálculo Revisión selectiva
Física	Inspección

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

- ✓ **Comparación:** determinar similitudes o diferencias en dos o más hechos u operaciones.
- ✓ **Observación:** verificación visual de una actividad o proceso para examinar su funcionamiento.
- ✓ **Rastreo:** seguimiento y control de una operación a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- ✓ **Indagación:** obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas.
- ✓ **Encuesta:** preguntas a manera de cuestionarios para obtener información.
- ✓ **Análisis:** evaluación crítica, objetiva y minuciosa de elementos que conforman una operación.
- ✓ **Conciliación:** hacer que concuerden dos conjuntos de datos con el fin de determinar su validez.
- ✓ **Confirmación:** comunicación independiente y por escrito para comprobar autenticidad de procesos.
- ✓ **Tabulación:** agrupar resultados obtenidos en áreas analizadas que permitan llegar a conclusiones.
- ✓ **Comprobación:** verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de operaciones.
- ✓ **Calculo:** verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.
- ✓ **Revisión selectiva:** revisión de una muestra para separar y analizar aspectos anormales.
- ✓ **Inspección:** examen físico y ocular de documentos para establecer su existencia y autenticidad.

2.7 Marcas de auditoría¹⁰

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, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, entre las principales marcas de auditoría tenemos:

¹⁰Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado Pag.80 Quito-Ecuador, Abril 2002

Grafico N° 10 Marcas de auditoría con significado uniforme

	Ligado
	Comprado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Circularizado
	Sin repuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado
	Notas explicativas

Elaborado por: Contraloría General del Estado.

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

2.8 Papeles de trabajo

Es el conjunto de cédulas 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. Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por el seguido, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen.

Pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestación del cliente extractos de documentos de la institución y planillas comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

2.8.1 Principales propósitos de los papeles de trabajo

Entre los principales propósitos de los papeles de trabajo tenemos:

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

2.8.2 Características de los papeles de trabajo

Entre las principales características de los papeles de trabajo tenemos:

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

2.8.3 Objetivos de los papeles de trabajo

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.

Secundarias

- ✓ Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor.
- ✓ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos como de las muestras seleccionadas.
- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- ✓ Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- ✓ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas de procedimientos contables.
- ✓ Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

2.8.4 Custodia y archivo de los papeles de trabajo

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 de un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Los papeles de trabajo pueden ser organizados y archivados en forma sistematizada, en carpetas o archivos que son de dos clases.

- ✓ **Archivo permanente o continuo:** contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría, o necesaria para auditorías subsiguientes. La mayor parte de información para este archivo se obtiene en la primera auditoría; en las venideras se requiere que se baya actualizando.
- ✓ **Archivo corriente:** en estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de carpetas que forman parte de este archivo, varía de una auditoría a otra, aun tratándose de un mismo cliente.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3 Proceso de ejecución de la auditoría

3.1 Fase I: Conocimiento preliminar

Orden de Trabajo Nro. 001

Sras. Diana Luna y Deysi Morocho

AUDITORAS

Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad con las disposiciones reglamentarias y en cumplimiento a un requisito previo para la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría, titulado "Auditoría de gestión al Comercial Luna por el periodo comprendido el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010" se designa a ustedes como auditoras para que procedan a realizar la auditoría antes indicada.

Los objetivos de la auditoría estarán orientados a:

1. Evaluar el control interno de la empresa a fin de determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
2. Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
3. Evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y materiales en las áreas de compras, ventas, contabilidad y bodega.
4. Detectar posibles falencias y debilidades, a fin de sugerir los correctivos necesarios.
5. Evaluar el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas a determinada muestra de clientes.

El tiempo estimado para la presente auditoría será de 60 días laborables, al término del presente trabajo se servirá presentar el informe correspondiente.

Atentamente,

Sra. Sonia Jácome

GERENTE - PROPIETARIO

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Notificación de trabajo

Sra.

N. T. 002

Sonia Jácome

GERENTE PROPIETARIO DE COMERCIAL LUNA

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más cordial para informarle que, como es de su conocimiento se realizará la “Auditoría de gestión al almacén Comercial Luna por el período comprendido en el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010”. Y por tanto es conveniente indicar que los auditores Diana Luna y Deysi Morocho permanecerán dentro de sus instalaciones para realizar dicho trabajo, ante lo cual solicito la colaboración del personal para que se proporcione la información necesaria.

Por la favorable atención que le dé a la presente, expreso mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Mgs. Liz Valle

Jefe auditor

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Visita previa

“COMERCIAL LUNA”

Auditoría de gestión

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

a. Información general

Nombre: Comercial Luna.

Ruc: 1900185289001.

Tipo de contribuyente: Persona natural obligada a llevar contabilidad.

Dirección: Av.IvánRiofrío entre 12 de febrero y 1 de diciembre.

Teléfono: 2300238

Marcas que vende: sthil, DeWalt, husqvarna, oregón, bellota, maquita, truper, black&decker, entre otras.

b. Base legal

- Servicio de rentas internas
- Ilustre municipio del cantón Yantzaza
- Código de trabajo
- Cuerpo de bomberos de Yantzaza

c. Misión

“Ser una empresa que trabaja para servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería en general y así como también en maquinaria para la minería, de la mejor calidad y a precios competitivos, contando con la atención de un personal amable, rápido y comprometido con los clientes.”

d. Visión

“Ser líder en la venta de artículos de ferretería y maquinaria para la minería de la mejor calidad, brindando el servicio de expertos para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes.”

e. Estructura orgánica de la empresa

- Sra. Sonia Jácome Gerente
- Sr. Vicente Bermeo Sub-Gerente
- Ing. Mayra Díaz Contadora
- Sr. Walter Carmona Vendedor
- Sra. Glenda Puchaicela Vendedor

f. Actividad principal

Comercial Luna tiene como objetivo principal la compra-venta de productos de ferretería, maquinaria y equipo de minería en múltiples marcas como: bellota, de Walt, stihl, oregón, maquita, truper, black&decker, husqvarna, hansa.

g. Objetivo general

Trabajar para obtener una ventaja competitiva ante nuestros adversarios, ofreciendo productos con altos estándares de calidad y así posesionarnos como líderes en el mercado.

h. Objetivos específicos

- Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito durante el año 2010.
- Capacitar a los empleados en un 100% para un mejor desempeño en sus labores.
- Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010.
- Determinar el grado de satisfacción del cliente para fidelizar a los clientes e incrementar el mercado.

- Establecer un presupuesto para publicidad, preferentemente en medios radiales, el mismo que respalde el accionar del área de ventas.

Atentamente,

Mgs. Liz Valle

Jefe auditor

Diana Luna

Deysi Morocho

Auditor

Auditor

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Planificación preliminar

“Comercial Luna”

Planificación preliminar memorando

1) Tipo de examen:

Auditoría de gestión aplicada a “Comercial Luna” en el período 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010.

2) Objetivos de la auditoría:

1. Evaluar el control interno de la empresa a fin de determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
2. Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
3. Evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y materiales, en las áreas de compras, ventas, contabilidad y bodega.
4. Detectar posibles falencias y debilidades, a fin de sugerir los correctivos necesarios.
5. Evaluar el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas a determinada muestra de clientes.

3) Equipo de auditoría:

- **Humanos:**

Auditor general: Mgs. Liz Valle

Jefe de equipo: Diana Luna

Auditor operativo: Deysi Morocho

- **Materiales**

- Resmas de papel bond

- Computador

- Fotocopias

- Tinta negra y de color

- Documentos para el desarrollo de la auditoría

- Calculadora

- Lápices, borradores y bolígrafos

4) Base legal:

- Servicio de rentas internas

- Ilustre municipiodel cantón Yantzaza

- Código de trabajo

- Cuerpo de bomberos de Yantzaza

5) Estructura orgánica:

- Sra. Sonia Jácome Gerente

- Sr. Vicente Bermeo Sub-Gerente

- Ing. Mayra Díaz Contadora

- Sr. Walter Carmona Vendedor

- Sra. Glenda Puchaicela Vendedor

6) Misión:

“Ser una empresa que trabaja para servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería en general y así como también en maquinaria para la minería, de la mejor calidad y a precios competitivos, contando con la atención de un personal amable, rápido y comprometido con los clientes.”

7) Visión:

“Ser líder en la venta de artículos de ferretería y maquinaria para la minería de la mejor calidad, brindando el servicio de expertos para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes.”

8) Objetivos institucionales:

- Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito durante el año 2010.
- Capacitar a los empleados en un 100% para un mejor desempeño en sus labores.
- Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010.
- Determinar el grado de satisfacción del cliente para fidelizar a los clientes e incrementar el mercado.
- Establecer un presupuesto para publicidad, preferentemente en medios radiales, el mismo que respalde el accionar del área de ventas.

9) Principales actividades:

Comercia Luna es una empresa en el mercado que ofrece productos de ferretería, maquinaria y equipo de minería en múltiples marcas como: bellota, de walt, stihl, oregón, maquita, truper, black&decker, husqvarna, hansa, maquinaria y equipo agrícola, motores, motosierras, generadores, lubricantes para vehículos automotores así como también hoy en día se ofrecen pinturas y lacas.

Comercial Luna es el principal distribuidor en la zona, de las marcas stihl, de walt, husqvarna y oregón así como también es proveedor de las juntas parroquiales de los Encuentros y Chicaña; del municipio del cantón Yantzaza así como de otros cantones vecinos como del Pangui, Centinela del Cóndor, Gualaquiza y Zamora.

Posee un inventario de productos que le permite satisfacer las exigencias del mercado. De tal modo, cuando un cliente solicita grandes cantidades de un artículo en particular, resulta factible despacharlo inmediatamente. Así mismo es importante recalcar que también existe cierta mercadería que no se puede mantener en stock, debido a la inversión que estas significan, para lo cual se las realizan bajo pedido. Además Comercial Luna cuenta con servicio de transporte para la entrega de materiales.

10) Financiamiento:

Los gastos presentados en el desarrollo de la presente auditoría serán financiados por las aspirantes al título de ingenieras en contabilidad y auditoría.

11) Puntos de interés para el examen:

Analizaremos las gestiones realizadas de Comercial Luna en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2010.

- Manejo de inventarios
- Proceso de ventas al contado y a crédito
- Desempeño del personal
- Satisfacción del cliente

12) Componentes:

Debido a que las dimensiones de Comercial Luna permiten hacer un diagnóstico general de su gestión, se considerará a toda la empresa como el componente a auditar.

13) Subcomponentes:

- Área de ventas
- Área de compras
- Área de contabilidad
- Área de bodega

14) Fecha de inicio

11 de Mayo 2011

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Evaluación preliminar
Estructura de control interno
Cuestionario
Gestión institucional

Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	<p>Las actividades principales de la entidad corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios • Comercial • Industrial 	X			
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?	X			
3	<p>En la institución se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La misión • La visión • Objetivos 	X			La empresa no cuenta con misión, visión, pero por motivos de la auditoría, se procedió a establecerlos.
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión.		X		La empresa de manera intuitiva ha manejado ciertos indicadores, pero no lo ha hecho de una manera técnica.

5	¿Existen manuales de procedimientos para cada área de la empresa?		X		La empresa no cuenta con manuales que normen cada área.
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • ¿Planes direccionales y estratégicos? 		X		
7	¿Los planes establecidos por el gerente propietario se comunican a todo el personal del almacén?	X			
8	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?		X		Será labor del equipo auditor, elaborar un FODA, el cual estará basado en la experiencia de la empresa.
9	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
10	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Gestión institucional			
N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	Las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • Comercial 	1	1
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?	1	1
3	¿En la institución se encuentra definido la misión, visión y objetivos?	1	1
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión.	1	0
5	¿Existen manuales de procedimientos para cada área de la empresa?	1	0
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • ¿Planes direccionales y estratégicos? 	1	0
7	¿Los planes establecidos por el gerente propietario se comunican a todo el personal del almacén?	1	1
8	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	1	0
9	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?	1	0
10	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?	1	0
TOTAL		10	4
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle			

Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 10 (PT)

Calificación total: 4 (CT)

Calificación porcentual 40% (CP)

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

$$CP = \frac{2 * 100}{10}$$

$$CP = 40\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario:

Como podemos observar el grado de confianza para la gestión institucional es bajo, lo que hace que su nivel de riesgo sea alto al encontrarse en un 40%, es decir en un rango entre el 15% y 50%; principalmente porque no existen manuales de procedimientos para cada área de la empresa, no existe una planeación estratégica definida y al no contar con indicadores es imposible medir sus resultados y evaluar sus resultados en términos de eficiencia y eficacia.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

Análisis F.O.D.A

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Condición financiera sólida. • Posicionamiento en el mercado por la venta de productos de marcas reconocidas. • Los productos ofrecidos no son perecibles. • Destrezas del personal para brindar un buen servicio al cliente. • Infraestructura adecuada para la comercialización de los artículos. • Ubicación en zona comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas de control interno. • No se elaboran presupuestos. • Existe poca capacitación a los colaboradores. • No cuentan con un local propio. • Pueden existir inconvenientes por ser un negocio familiar. • No existe comisiones e incentivos para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de marcas en sus productos para satisfacer las preferencias de sus clientes. • Aumento de la demanda de artículos para la minería impulsado por la minería de pequeña y gran escala. • No existen oferentes de productos de ferretería cerca de Comercial Luna. • Yantzaza es uno de los cantones más grandes de Zamora Chinchipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con negocios de productos similares. • Políticas comerciales restrictivas por parte del gobierno. • Accesibilidad de posibles compradores a las grandes distribuidoras que ofrecen productos con precios más económicos.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Indicadores de gestión

“Comercial Luna”

01 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Diseño de indicadores de gestión

1. Manejo de inventarios:

Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Días en ventas de inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

2. Ventas al contado y a crédito:

Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito en un 12% respecto al año anterior

$$\text{Incremento en ventas} = \frac{\text{Ventas originadas año 2010}}{\text{Ventas originadas año 2009}} * 100$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días en ventas de cuentas no cobradas} = \frac{365 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$$

Manejo y desempeño del personal:

Capacitar a los empleados en un 100% para un mejor desempeño de sus labores.

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Total de personal capacitados}}{\text{total de personal}}$$

$$\text{Empleados satisfechos} = \frac{\text{Empleados que reciben incentivos}}{\text{total de empleados}}$$

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

Índices de auditoría

“Comercial Luna”

Auditoría de gestión

01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Hoja de índices

H.I

1 - 1

Denominación	Índice
Manejo de inventariosM.I.....
Proceso de ventas al contadoP.V.C.....
Desempeño del personalD.P.....
Satisfacción del clienteS.C.....
Orden de trabajoO.T.....
Planificación preliminarP.P.....
Cédula narrativaC.N.....
Cuestionario de control internoC.C.I.....
Programas de auditoríaP.A.....
Hoja de hallazgoH.H.....
Indicador de gestiónI.G.....

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

3.2 Fase II. Planificación específica

Programa de auditoría						
Auditoría de gestión						
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">P.A</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 6</td> </tr> </table>					P.A	1 - 6
P.A						
1 - 6						
Periodo: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010						
Componente: Empresa “Comercial Luna”						
No.	Objetivos y procedimientos	Ref./Pt	Elaboración	Fecha		
Objetivos						
1	Evaluar el conocimiento de los aspectos generales del almacén.					
2	Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en los procesos de compras, ventas a crédito y contado, contabilidad y bodega.					
3	Emitir las recomendaciones que permitan mejorar al proceso informativo.					
Procedimientos						
1	Aplicar cuestionarios de control interno con la finalidad de evaluar el nivel de confianza de las distintas áreas de la empresa.		D.L.D.M.	25/05/2011		
2	Elaborar fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.		D.L.D.M.	05/07/2011		
3	Elaborar una cédula narrativa con la finalidad de manifestar las deficiencias encontradas.		D.L.D.M.	15/09/2011		
4	Comunicar los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras y otras acciones correctivas.		D.L.D.M.	20/11/2011		
Elaborado por: Deysi Luna & Deysi Morocho						
Revisado por: Mgs. Liz Valle						

3.3 Fase III. Ejecución

Questionario de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Questionario de control interno Área de compras					
					C.C.I
					1/5
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes escritas?		X		
2	¿Existe control presupuestario de las compras?		X		No aplicada de una manera técnica.
3	¿Existe un catálogo de proveedores de la empresa?	X			
4	¿Existe una persona encargada de seleccionar a los proveedores?	X			
5	¿Se cerciora el área de compras de que los proveedores seleccionados son tan buenos o mejores en lo que respecta a calidades, precios, fechas de entrega, etc.?	X			
6	¿Se compran las cantidades necesarias de artículos en previsión por un alza de precios?	X			
7	¿Están previamente enumerados y controlados los documentos de recepciones de mercaderías?	X			
8	¿Hay controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?		X		
9	¿Revisa alguna persona el impuesto al valor agregado en cada factura de compras, costos o gastos?	X			La contadora

10	¿Los valores que se generan a pagar por la compra de mercadería son canceladas inmediatamente?	X			Cuando es de contado máximo en 30 días.
11	¿Se notifica inmediatamente a contabilidad sobre mercaderías devueltas a los proveedores?		X		
12	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?		X		

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Área de compras			
N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes escritas?	1	0
2	¿Existe control presupuestario de las compras?	1	0
3	¿Existe un catálogo de proveedores de la empresa?	1	1
4	¿Existe una persona encargada de seleccionar a los proveedores?	1	1
5	¿Se cerciora el área de compras de que los proveedores seleccionados son tan buenos o mejores en lo que respecta a calidades, precios, fechas de entrega, etc.?	1	1
6	¿Se compran las cantidades necesarias de artículos en previsión por un alza de precios?	1	1
7	¿Están previamente enumerados y controlados los documentos de recepciones de mercaderías?	1	1
8	¿Hay controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?	1	0
9	¿Revisa alguna persona el impuesto al valor agregado en cada factura de compras, costos o gastos?	1	1
10	¿Los valores que se generan a pagar por la compra de mercadería son canceladas inmediatamente?	1	1
11	¿Se notifica inmediatamente a contabilidad sobre mercaderías devueltas a los proveedores?	1	0
12	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?	1	0
TOTAL		12	7
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle			

Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 12 (PT)

Calificación total: 7 (CT)

Calificación porcentual 58% (CP)

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

$$CP = \frac{7 * 100}{12}$$

$$CP = 58\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario:

Como podemos observar el grado de confianza para el área de compras está en un nivel medio lo que hace que su nivel de riesgo sea del 58%, es decir, en un rango entre el 51% y 75% principalmente porque no existe un control adecuado en los presupuestos así como tampoco existen los controles adecuados para la adquisición de la mercadería.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Cuestionario de control interno

Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Cuestionario de control interno Área de ventas al contado					
				C.C.I	
				3/5	
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿Existe un registro de las ventas diarias?	X			Si, es llevado manualmente.
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?	X			Al siguiente día.
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			Facturas y notas de venta.
4	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			No realizan descuentos y tampoco aceptan devoluciones de las mercaderías vendidas.
6	¿Existen descuentos por las ventas al contado?		X		No, debido a que manejan una política de precios con el mínimo porcentaje de utilidad.
7	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?		X		Tienen acceso al efectivo todo aquel que realice una venta.
8	¿Cuenta la empresa con un sistema para la facturación de la mercadería vendida		X		La factura es llenada manualmente.

9	¿El personal encargado de las ventas ha tenido algún tipo de capacitación durante el año 2010?		X		
10	¿Hay una cantidad máxima o mínima de ventas que se debe cumplir mensualmente , estrictamente establecida		X		
11	¿Existe incentivos para los vendedores?		X		
12	¿Cuenta la empresa con un sistema de publicidad?		X		
<p>Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado: Mgs. Liz Valle</p>					

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Área de ventas al contado			
N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Existe un registro de las ventas diarias?	1	1
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?	1	1
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	1	1
4	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?	1	0
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	1	1
6	¿Existen descuentos por las ventas al contado?	1	0
7	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?	1	0
8	¿Cuenta la empresa con un sistema para la facturación de la mercadería vendida?	1	0
9	¿El personal encargado de las ventas ha tenido algún tipo de capacitación durante el año 2010?	1	0
10	¿Hay una cantidad máxima o mínima de ventas que se debe cumplir mensualmente, estrictamente establecida?	1	0
11	¿Existe incentivos para los vendedores?	1	0
12	¿Cuenta la empresa con un sistema de publicidad?	1	0
TOTAL		12	4
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle			

Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 12 (PT)

Calificación total: 4 (CT)

Calificación porcentual 58% (CP)

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

$$CP = \frac{4 * 100}{12}$$

$$CP = 33\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario:

Como podemos observar el grado de confianza para el área de ventas está en un nivel bajo lo que hace que su nivel de riesgo sea del 33%, es decir en un rango entre el 15% y 50% principalmente porque no existe un control adecuado en los presupuestos así como tampoco existen los controles adecuados para la adquisición de la mercadería.

Elaborado por: Diana Luna & Diana Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Cuestionario del control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010 Cuestionario de control interno Área de ventas a crédito					
					C.C.I
					4/6
N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	S/A	
1	¿Existe mecanismos implementados para las ventas a crédito?		X		
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantes para la obtención de la mercadería a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son 3 y 6 meses?		X		El plazo máximo establecido es de dos meses.
5	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
6	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		X		
7	¿Realiza el reclutamiento y selección de los vendedores?		X		
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle					

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Área de ventas a crédito			
N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	1	0
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	1	1
3	¿Se requiere de garantes para la obtención de la mercadería a crédito?	1	1
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son, 3 y 6 meses?	1	0
5	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	1	1
6	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	1	0
7	¿Realiza el reclutamiento y selección de los vendedores?	1	0
TOTAL		7	3
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle			

Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 7(PT)

Calificación total: 3 (CT)

Calificación porcentual 42% (CP)

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

$$CP = \frac{3 * 100}{7}$$

$$CP = 42\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario

Como podemos observar el grado de confianza para el área de ventas a crédito está en un 42% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un riesgo alto de control y un nivel bajo de confianza, debido que la empresa no cuenta con políticas de crédito, como también un trámite legal para la concesión de crédito.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Cuestionario de control interno

Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010 Cuestionario de control interno Área de contabilidad						
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">C.C.I</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">4/5</td> </tr> </table>					C.C.I	4/5
C.C.I						
4/5						
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios	
		Si	No	N/A		
1	¿Se llevan libros de contabilidad?	X				
2	¿Utiliza un sistema informático-contable para el registro diario de las operaciones?	X			Visual Fac	
3	¿Existen archivos organizados relacionados con la documentación contable?	X				
4	¿Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?		X		No hay ninguna codificación.	
5	¿Existe la documentación de respaldo de los pagos que se realizan al personal operativo?	X			Rol de pagos.	
6	¿Se realiza el pago por impuesto a la renta y declaraciones del IVA en las fechas previstas y sin incurrir en multas?	X				
7	¿Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad?	X				
8	¿Entrega oportunamente y de forma inmediata la información contable cuando ésta es requerida?	X				
9	¿Efectúa las retenciones de ley a los proveedores de bienes o servicios prestados?		X			
10	¿Las cuentas bancarias que mantiene la empresa están a nombre de la misma?		X		La empresa no es persona jurídica.	
11	¿Existen y son aplicados manuales de sistema y procedimientos contables?		X		No tienen manuales.	
12	¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?		X		No documentados.	
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle						

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna” Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 Área de contabilidad			
N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Se llevan libros de contabilidad?	1	1
2	¿Utiliza un sistema informático-.contable para el registro diario de las operaciones?	1	1
3	¿Existen archivos organizados relacionados con la documentación contable?	1	1
4	¿Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?	1	0
5	¿Existe la documentación respaldo de los pagos que se realizan al personal operativo?	1	1
6	¿Se realiza el pago por impuesto a la renta y declaraciones del IVA en las fechas previstas y sin incurrir en multas?	1	1
7	¿Existen restricciones para el acceso a los registros y libros de contabilidad?	1	1
8	¿Entrega oportunamente y de forma inmediata la información contable cuando esta es requerida?	1	1
9	¿Efectúa las retenciones de ley a los proveedores de bienes o servicios prestados?	1	1
10	¿Las cuentas bancarias que mantiene la empresa están a nombre de la misma?	1	0
11	¿Existen y son aplicados manuales de sistema y procedimientos contables?	1	0
12	¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?	1	0
TOTAL		12	8
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho Revisado por: Mgs. Liz Valle			

Cuadro No. 28 Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 12(PT)

Calificación total: 8(CT)

Calificación porcentual 66.67% (CP)

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

$$CP = \frac{7 * 100}{12}$$

$$CP = 66.67\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario:

En la evaluación del control interno, el departamento de contabilidad demuestra un 66.67% de riesgo en sus actividades u operaciones contables, debido principalmente al poco control que existe sobre las entradas y salidas del dinero además no se lleva un registro de cuentas codificadas y clasificadas.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Cuestionario de control interno

<p>“Comercial Luna”</p> <p>Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010</p> <p>Cuestionario de control interno</p> <p>Área de bodega</p>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">C.C.I</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">5/5</td> </tr> </table>	C.C.I	5/5
C.C.I			
5/5			

Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿Existe una persona encargada del manejo de bodega?	X			
2	¿Está prohibido el acceso a bodega a personas ajenas al mismo?	X			Solo personal autorizado.
3	¿Ingresan a bodega todas las mercaderías adquiridas o algunas se trasladan directamente al lugar donde se utilizaran?		X		No toda la mercadería ingresa directamente a bodega.
4	¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega o existen varias bodegas?		X		Existen dos bodegas.
5	¿Está claramente fijada la responsabilidad al encargado de bodega por la custodia de las existencias?		X		
6	¿Verifica el encargado de bodega las cantidades recibidas contra las facturas?	X			
7	¿La bodega se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la empresa o está situada en otro lugar?	X			Una bodega si y la otra no.
8	¿La asignación del espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
9	¿Existe un adecuado control para las existencias devueltas?		X		
10	¿Se han contratado pólizas de seguros para cubrir riesgos en el manejo de inventarios?		X		
11	¿Se lleva un registro de control de las veces que se ingresa a bodega y del nombre de la persona que ingresó?		X		
12	¿La mercadería que se encuentra en bodega es despachada en el almacén o directamente desde bodega?	X			Es despachada ya sea en el almacén o en bodega también.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho
Revisado por: Mgs. Liz Valle

Resultado de evaluación de control interno

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Área de bodega

N°	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Existe una persona encargada del manejo de bodega?	1	1
2	¿Está prohibido el acceso a bodega a personas ajenas al mismo?	1	1
3	¿Ingresan a bodega todas las mercaderías adquiridas o algunas se trasladan directamente al lugar donde se utilizaran?	1	0
4	Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega o existen varias bodegas	1	0
5	¿Está claramente fijada la responsabilidad al encargado de bodega por la custodia de las existencias?	1	0
6	¿Verifica el encargado de bodega las cantidades recibidas contra las facturas?	1	1
7	¿La bodega se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la empresa o está situada en otro lugar?	1	1
8	¿La asignación del espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?	1	0
9	¿Existe un adecuado control para las existencias devueltas?	1	0
10	¿Se han contratado pólizas de seguros para cubrir riesgos en el manejo de inventarios?	1	0
11	¿Se lleva un registro de control de las veces que se ingresa a bodega y del nombre de la persona que ingresó?	1	0
12	¿Se lleva un registro de control de las veces que se ingresa a bodega y del nombre de la persona que ingresó?	1	1
TOTAL		12	5

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Matriz de evaluación de control interno

1. Valoración

Ponderación total: 12 (PT)

Calificación total: 5 (CT)

Calificación porcentual 50% (CP)

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

$$CP = \frac{5 * 100}{12}$$

$$CP = 41\%$$

2. Determinación de los niveles de riesgo

Calificación ponderada	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 Bajo	3 Alto
51-75%	2 Medio	2 Medio
76-100%	3 Alto	3 Bajo

Comentario:

Como podemos observar, el área de bodega, demuestra un 41% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un riesgo alto de control y un nivel bajo de confianza, se debe que no existe el espacio adecuado para la ubicación de la mercadería, inadecuada segregación de funciones y tampoco se encuentra establecido un procedimiento para el control de las mercaderías.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

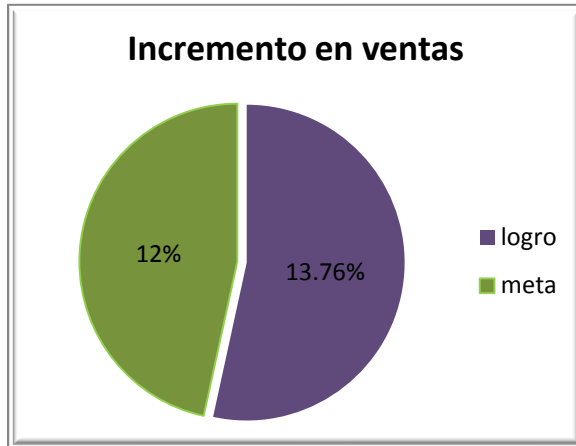
Aplicación de indicadores de gestión

I.G
1 - 7

Objetivo: Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito en un 12% respecto al año anterior. (Ver fichas 1-3)

Ficha 1. Incremento en ventas

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Promedio de ventas incrementadas en el año 2010.	Situación económica. Demanda Nuevos clientes.	$= \frac{\text{Ventas originadas en el año 2010} * 100}{\text{Ventas originadas en el año 2009}}$ $= (577.433,15 / 507.577,22) * 100$ $= 113.76$ $= 13.76\%$	Porcentaje	12%	Anual	Estados Financieros 2009-2010.	Índice = (Indicador/estándar)*100 = 114.66% Brecha = 14.66% Favorable



INTERPRETACIÓN:

Para las ventas en el año 2010 se estableció una meta del 12% de incremento en relación al año anterior, obteniendo como consecuencia una brecha favorable del 14.66%, debido a la mayor demanda de artículos para la minería; cumpliendo así con el objetivo establecido.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

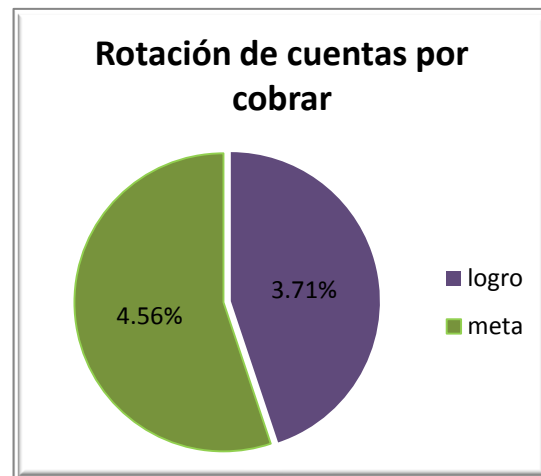
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Aplicación de indicadores de gestión

I.G
2 - 7

Ficha 2. Rotación de cuentas por cobrar

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Número de veces de rotación de cuentas por cobrar durante el año 2010.	Situación económica. Políticas de crédito.	$= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}}$ $= \frac{185.820}{50.000}$ $= 3.71$	Número de veces de recuperación de cartera	(4.56)	Anual	Estados Financieros 2009-2010	Índice=(Indicador/Estándar)*100 =81.35% Brecha=18.64% desfavorable



INTERPRETACIÓN:

Comercial Luna cobró sus ventas a crédito pendientes de pago en 3.71 veces durante el año 2010 en relación al año anterior que fue de 4.56 veces, alcanzando una brecha desfavorable del 18.64%, incumpliendo así con la meta establecida.

Elaboradopor: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

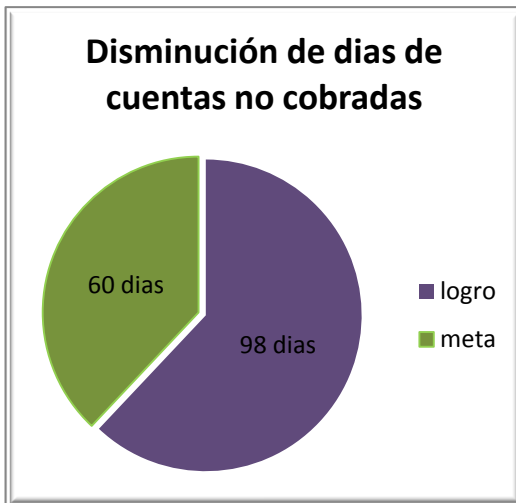
Aplicación de indicadores de gestión

I.G

3 - 7

Ficha 3. Días en ventas de cuentas no cobradas

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Promedio en días de cuentas no cobradas durante el año 2010	Políticas de crédito. Eficiencia en ventas.	$= \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotacion de cuentas por cobrar}}$ $= 365/3.71$ $= 98 \text{ días}$	Número de días	(60 días)	Anual	Estados Financieros 2009-2010.	$= (\text{Indicador/estándar}) * 100$ $= 163.33\%$ Brecha = 63.33% desfavorable



INTERPRETACIÓN:

Comercial Luna cobró sus créditos en un promedio de 98 días en el año 2010 en relación al año 2009 que fue de 60 días, debido a que los clientes no están cumpliendo los pagos de acuerdo a las fechas establecidas; obteniendo como resultado una brecha desfavorable del 63.33% incumpliendo así con el objetivo deseado.

Elaboradopor: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

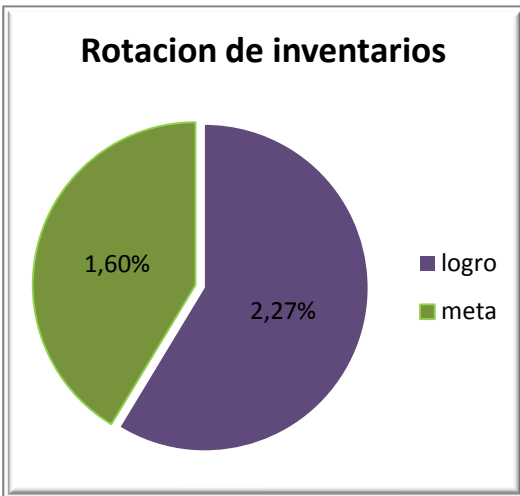
Aplicación de indicadores de gestión

I.G
4 - 7

Objetivo: Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010. (Ver Fichas 4-5)

Ficha 4. Rotación de inventarios

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Número de veces en que se vende el inventario en el año 2010.	Eficiencia en el proceso de ventas	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$ $= \frac{577.433,15}{254.200}$ $= 2.27$	Dólares invertidos	(1.60)	Anual	Estados Financieros 2009-2010.	Índice=(Indicador/estándar)*100 = 141% Brecha = 41% Favorable



INTERPRETACIÓN

De acuerdo con el inventario 254.200, existe un total de ventas de 577.433,15 y el margen de ganancia en ventas por cada dólar invertido es de 2.27; el almacén trabaja con una tasa de crecimiento del 30%; de manera que el inventario en relación al año 2009 es de 1.60, dando como resultado una brecha favorable del 41% lo cual indica que se cumplió el objetivo establecido.

Elaboradopor: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

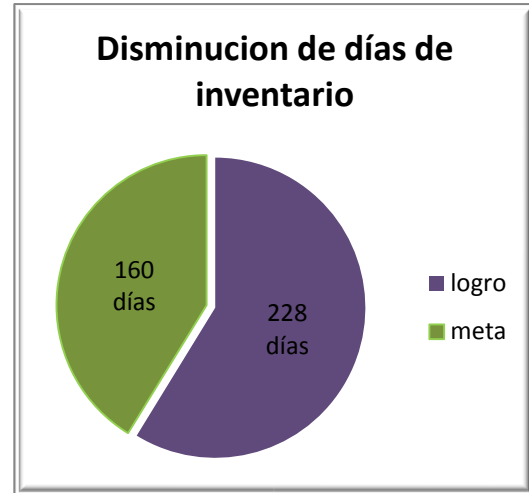
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Aplicación de indicadores de gestión

I.G
5 - 7

Ficha 5. Días de inventario detenido en almacén

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Número de días en que el inventario permanece detenido hasta la venta durante el año 2010.	Eficiencia en el proceso de ventas	$= \frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$ $= 365 / 2.27$ $= 160$	Número de días	(228 días)	Annual	Estados Financieros 2009-2010.	Índice=(Indicador/estándar)*100 = 70% Brecha = 30% Favorable



INTERPRETACIÓN

Comercial Luna presenta una disminución de 160 días en que el inventario permanece detenido en relación a 228 días que se presentan en el año 2009, dando como resultado una brecha del 30% favorable debido a que se ha cumplido con el objetivo establecido.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de Diciembre 2010

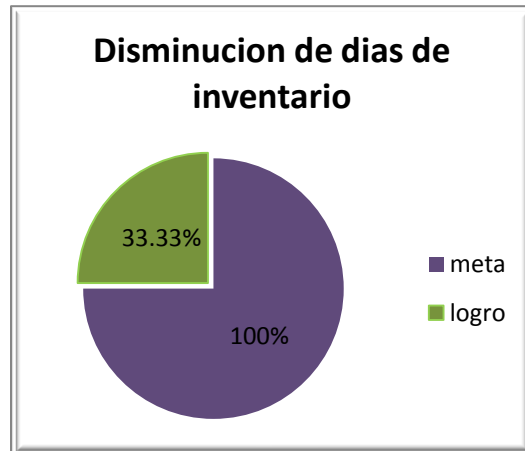
Aplicación de indicadores de gestión

I.G
6 - 7

Objetivo: Capacitar a los empleados en un 100% para un mejor desempeño de sus labores. (Ver fichas 6-7)

Ficha 6. Capacitaciones a los empleados del almacén

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Porcentaje de personal capacitado en el año 2010.	Capacitación continúa. Costos de cursos	$= \frac{\text{Total de personal capacitado} * 100}{\text{Total de personal}}$ $= (1/3) * 100$ $= 33.33\%$	Porcentaje	100%	Anual	Cuestionario de control interno	Índice=(Indicador/estándar)*100 = 33% Brecha = 67% desfavorable



INTERPRETACIÓN

Comercial Luna presenta un 33.33% de personal capacitado en el año 2010, lo cual indica que no se ha establecido la aplicación de programas para preparar a los empleados para el mejor desarrollo de sus actividades, dando como resultado una brecha desfavorable del 67% determinando el incumplimiento del objetivo establecido.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

“Comercial Luna”

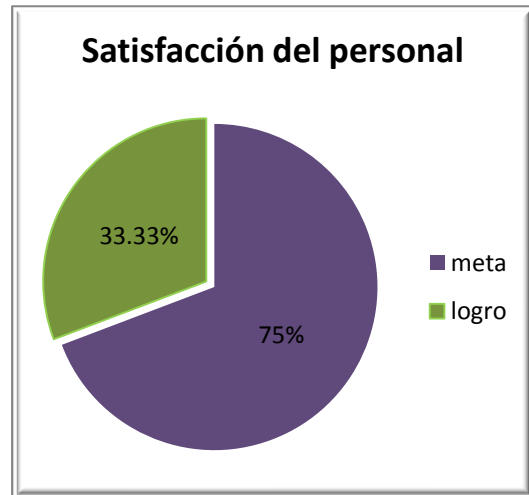
Del 1 de enero al 31 de Diciembre 2010

Aplicación de indicadores de gestión

I.G
7 - 7

Ficha 7. Satisfacción del personal

Nombre del Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Análisis
Porcentaje de personal satisfecho por incentivos en el año 2010.	Eficiencia en el manejo de personal.	$= \frac{\text{Empleados que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (1/3) * 100$ $= 33.33\%$	Porcentaje	100%	Anual	Cuestionario de control interno	Índice=(Indicador/estándar)*100 =33% Brecha = 67% desfavorable



INTERPRETACIÓN

En cuanto a los resultados obtenidos se presenta un 33.33% de personal que se encuentra satisfecho con los incentivos otorgados por la empresa, debido a que son concedidos de manera temporal, mostrando una brecha desfavorable del 67% lo cual indica que el objetivo establecido no fue cumplido.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Determinación del tamaño de la muestra para medir el grado de satisfacción del cliente en “Comercial Luna”.

Datos:

Nivel de confianza	95%
Desviación estándar	5%
Error	5%
Número de clientes	741
La encuesta se aplicara cada:	5 personas

$$Nc = 0.95/2 = 0.475 \quad K = K/n$$

$$N = 741 \quad K = 741/253$$

$$E = 0.5K = 3$$

$$O = 0.05$$

$$q = 0.5$$

$$p = 0.5$$

$$n = \frac{Z^2 pqN}{o^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)741}{0.05^2(741 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25)(741)}{0.0025 (740) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{711.65}{2.81}$$

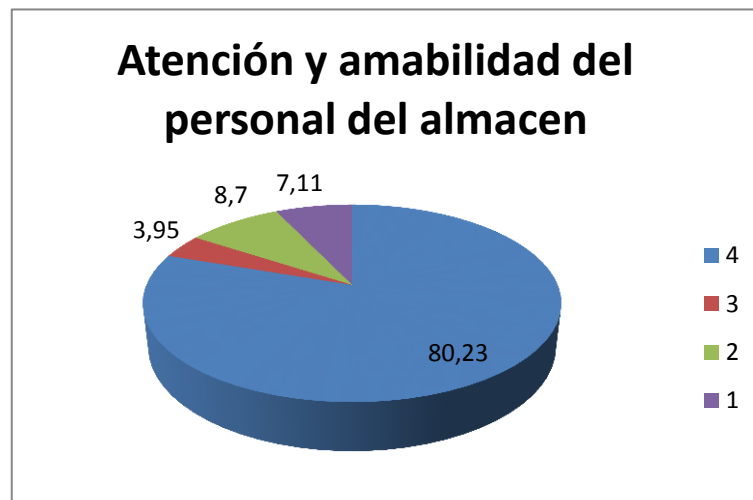
$$n = 253$$

Se aplicarán 253 encuestas con la finalidad de determinar el grado en el que los clientes se encuentran satisfechos.

GRÁFICA 1.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 1	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M 1
La atención y amabilidad del personal del almacén cubrieron sus expectativas de manera:	203	10	22	18	0
Porcentaje de encuestados	80.23%	3.95%	8.70%	7.11%	0%



En el presente gráfico se observa que el 80.23% del total de los clientes encuestados, consideran que la atención y la amabilidad del personal es excelente y el 3.95% que es muy buena, lo cual indica que la atención de Comercial Luna cumple las expectativas de compra de los clientes.

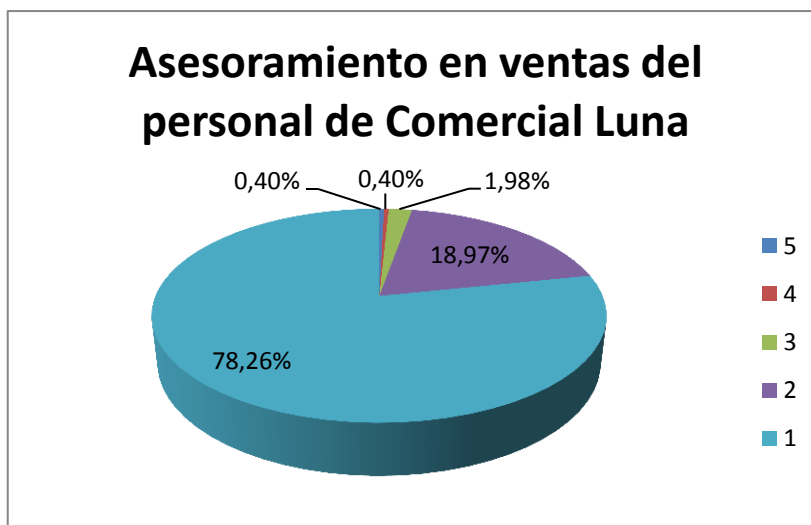
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 2.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 2	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M 1
El asesoramiento en ventas del personal del almacén Comercial Luna es:	198	48	5	1	1
Porcentaje de encuestados	78.26%	18.97%	1.98%	0.40%	0.40%



En el presente gráfico se observa que el 78.26% del total de los clientes encuestados, considera que el asesoramiento que brinda el personal del almacén es excelente en las marcas y características de los diferentes artículos.

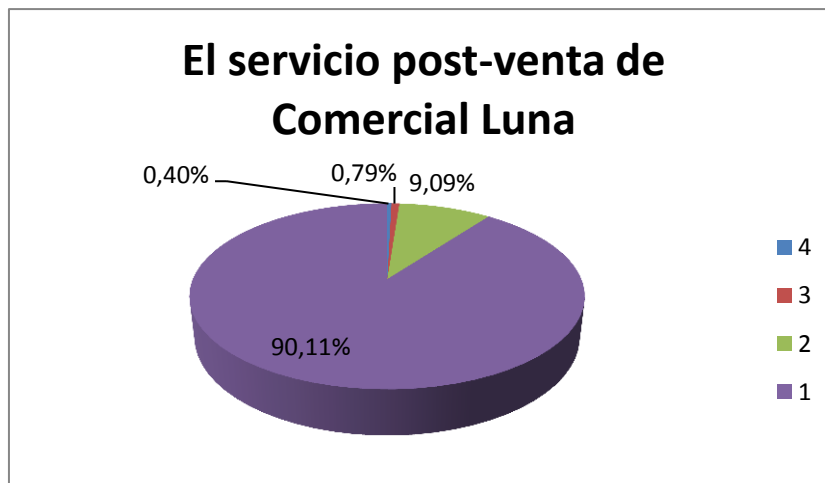
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 3.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 3	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M 1
El servicio post-venta que ofrece Comercial es:	228	23	2	1	0
Porcentaje de encuestados	90.11%	9.09%	0.79%	0.40%	0%



En el presente gráfico se observa que el 90.11% del total de los clientes encuestados, considera que el servicio pos-venta del almacén es excelente y el 3.95% que es muy bueno, lo cual indica que la atención de Comercial Luna cumple las expectativas de compra de los clientes.

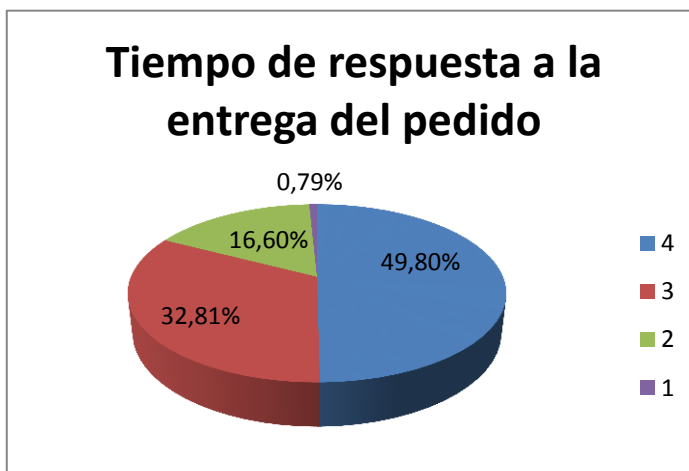
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 4.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 4	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M 1
El tiempo de respuesta a su pedido y entrega del mismo se lo realiza de manera:	126	83	42	2	0
Porcentaje de encuestados	49.80%	32.81%	16.60%	0.79%	0%



De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes, se determina que el 49.80% considera que el tiempo de respuesta a sus pedidos y entrega a domicilio no es bueno, lo cual indica que no se está desarrollando de manera óptima.

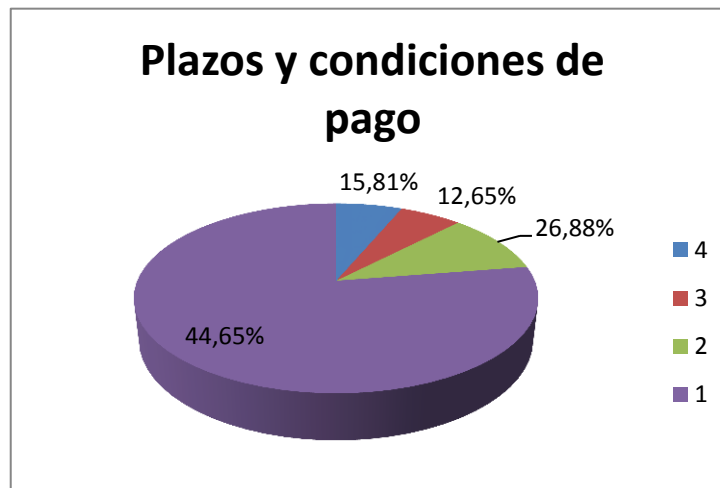
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 5.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 5	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M 1
Los plazos y las condiciones de pago otorgadas por Comercial Luna le resultan:	39	22	52	76	64
Porcentaje de encuestados	15.42%	8.7%	20.55%	30.04%	25.30%



El 15.42% de clientes encuestados de Comercial Luna considera que los plazos y condiciones de pago concedidas son excelentes, el 8.7% indica que son muy buenas, lo cual quiere decir que los clientes no se encuentran conformes con los tiempos de pago establecidos.

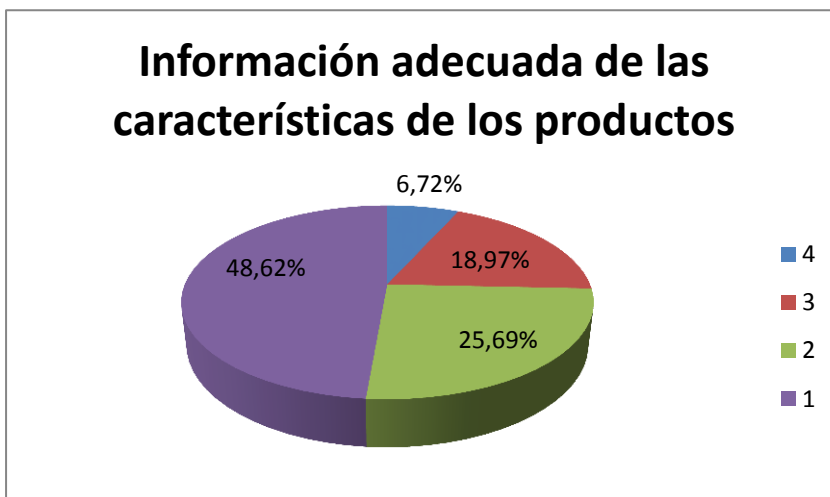
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 6.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 6	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M
El personal le informa adecuadamente de las características de cada producto que usted solicita de manera:	205	44	4	0	0
Porcentaje de encuestados	81.03%	17.39%	1.58%	0%	0%



De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 48.62% de los clientes, considera que la información acerca de los productos que ofrece Comercial Luna es excelente, el 17.39% muy buena lo cual indica que los clientes se encuentran satisfechos con este servicio.

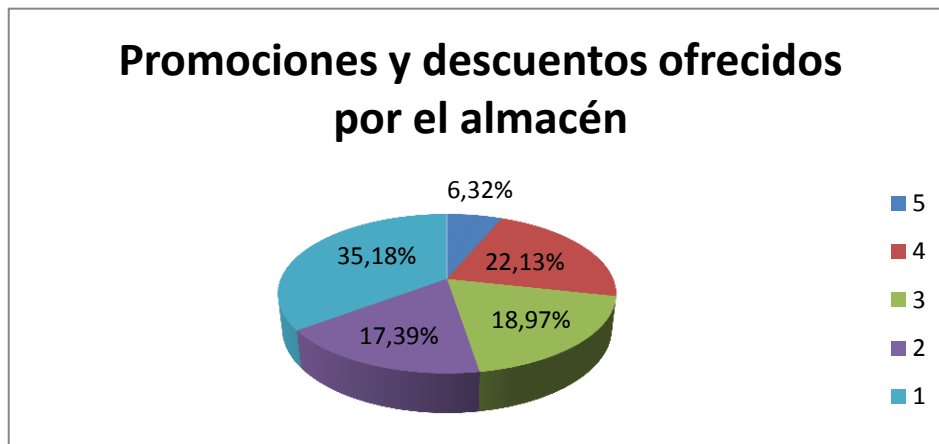
Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

GRÁFICA 7.

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Evaluación de resultados – satisfacción al cliente
Total de encuestados 253

PREGUNTA N° 7	ESCALAS DE MEDICIÓN				
	E 5	MB 4	B 3	R 2	M
Se encuentra satisfecho con las promociones y descuentos que ofrece Comercial Luna:	39	44	48	86	36
Porcentaje de encuestados	15.42%	17.39%	18.97%	33.99%	14.23%



En el presente gráfico se observa que el 33.99% de los clientes encuestados no se encuentra satisfecho con las promociones y descuentos que ofrece Comercial Luna, debido a que no ofrecen este tipo de promociones a los clientes.

Elaborado por: DianaLuna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Cédula narrativa 1. Gestión institucional

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

C.N

1 - 6

De la visita realizada a las instalaciones de la ferretería, además de las entrevistas realizadas a los directivos, se realiza una observación general a la ferretería “Comercial Luna” tanto a la parte administrativa y logística de la empresa.

Se conoció que la gerente propietaria la Sra. Sonia Jácome inicio sus actividades de compra y venta de artículos de ferretería en el año 2001 con un capital de \$10.000,00, es así que hasta la fecha ha ido creciendo poco a poco gracias a la buena ubicación del negocio.

Además se constató en la visita que la empresa comercializa productos de ferretería, maquinaria y equipo de minería, maquinaria y equipo agrícola, motores motosierras y generadores, lubricantes para vehículos automotores, pinturas y lacas, todos estos productos los vende a los sectores pertenecientes al cantón Yantzaza. Se identifica a la empresa como una empresa mediana familiar.

En la parte administrativa, al momento que se le solicito los documentos se verificó que la empresa está debidamente constituida y que posee los respectivos permisos de funcionamiento, en cuanto a la administración interna, la empresa no cuenta con normas, reglamentos o políticas que regulen las funciones de los empleados.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz. Valle

Fecha: 15 de Septiembre 2011

Cédula narrativa 2. Manejo del área de compras

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Compra de artículos de ferretería

C.N

2 - 6

Para el abastecimiento de los inventarios, no existe una persona específica que realice los pedidos a los proveedores, hay veces que lo realiza la Sra. gerente, el sub-gerente, o la contadora, es decir no existe un control para las órdenes de pedido.

La gerente expresó que a veces no existe una buena comunicación, ya que algunas veces ha llegado la mercadería y no se tiene conocimiento del pedido realizado, a más de eso no se ha previsto el dinero para cancelar la factura respectiva, presentando inconvenientes con los proveedores.

Una vez recibida la mercadería se le designa a una persona para que ingrese los artículos en el sistema llamado visual fac, este sistema está especialmente dedicado para la administración y control de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad, entre otros. El sistema ayuda cuando un cliente solicita grandes cantidades de un artículo en particular. Resulta factible despacharlo inmediatamente debido a que se encuentra el inventario actualizado y así también se brinda la información oportuna al cliente indicándole si se posee o no determinado artículo.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Fecha: 15 de Septiembre 2011

Cédula narrativa 3. Ventas al contado

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Ventas al contado

C.N

3 - 6

De la observación al proceso de comercialización de los artículos de la ferretería se pudo observar que al no existir suficiente personal, la gerente y el subgerente ayudan a la atención y venta al público.

La ventas se realiza de la siguiente manera:

- 1.- El cliente llega y solicita la mercadería.
- 2.- Los vendedores, la gerente y el subgerente lo atienden y ayudan en el despacho de mercadería.
- 3.- Luego realizan la factura manualmente, no se cuenta con un sistema de facturación.
- 4.- Posteriormente la persona encargada de cada cliente, realiza el cobro de la factura.
- 5.- En caso de entrega a domicilio, se procede al traslado de la mercadería.

Como se puede observar no existe un control en la venta, ni en el cobro de dinero, existiendo un gran riesgo para la empresa, como la pérdida de dinero y de mercadería, por otro lado, al ser Comercial Luna una empresa mediana familiar, es indispensable que se cuente con un sistema de contabilidad y facturación ya que de este modo los empleados no pierden tiempo realizando facturas manuales y podrán atender a más clientes aumentando significativamente las utilidades para la empresa.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Fecha: 15 de Septiembre del 2011

Cédula narrativa 4. Ventas a crédito.

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Ventas a crédito

C.N

4 - 6

Luego de haber explicado el proceso de ventas, que utiliza Comercial Luna cabe resaltar que las ventas se realizan tanto al contado como a crédito. Para las facilidades de pago se establecen plazos pueden variar entre 1 a 2 meses con intereses, dependiendo del monto de los artículos.

El registro de las cuentas por cobrar lo realiza cada empleado indistintamente, el cual apunta en un documento de Excel la deuda, en ese momento no existe una persona encargada para la verificación y validación de la información, es decir, pueden existir deudas que no se cobran y pérdida de mercadería que representen altos costos para la empresa.

Al momento que se registran los valores en Excel, sólo ingresan el nombre del cliente y el valor adeudado, no se ingresa la fecha en que incurre la deuda. Es por ello que como expresa la gerente, no se sabe si la deuda es exigible o no.

En el cobro de las deudas una persona designada por la gerente, realiza una vez al mes, llamadas a los clientes para recordarles el monto de la deuda y establece una fecha para el cobro respectivo.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Fecha: 15 de Septiembre del 2011

Cédula narrativa 5. Contabilidad

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Manejo de la contabilidad en la ferretería

C.N

5 - 6

En la observación general realizada a la empresa, también se tomó en cuenta la parte contable de la empresa.

Comercial Luna, tiene una contadora, la misma que se encarga de realizar las declaraciones mensuales y anuales al servicio de rentas internas, además mantiene en orden el archivo de las facturas tanto de compras como de ventas.

A pesar de que se cuenta con un sistema contable, este sistema no es suficiente debido a fallos en el ingreso de información por parte de los vendedores. La contadora revisa la correcta elaboración de las facturas de compras y ventas.

El inconveniente que siempre presenta la contadora, es que las existencias de mercadería física no concuerdan con el respaldo informático-contable, además tiene que siempre estar consultando el pago de facturas a los proveedores, debido a la falta de comunicación interna.

Sin embargo, con todos los problemas antes descritos la contadora realiza los pagos oportunos de los impuestos, evitando así problemas de futuras clausuras.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Fecha: 15 de septiembre del 2011

Cédula narrativa 6. Bodega

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

Manejo de bodega

C.N

6 - 6

De la visita general realizada a la empresa, se visitó el área de bodega, la misma que tiene una infraestructura adecuada para el almacenamiento de las mercaderías pero al no existir una persona encargada de bodega, esta se encuentra en total desorden.

La mala ubicación de la mercadería genera retrasos en las entregas de los artículos de ferretería, debido a que se tiene que buscar por toda la bodega muchas veces generando molestias en el tiempo con los clientes. El problema que siempre se presenta, es que el sistema informático-contable muestra la existencia de determinado artículo y cuando se va hacia bodega no se encuentran.

Otro problema que se suscita al no existir una persona encargada de bodega, es que siempre la mercadería que acaba de llegar es la mercadería que primero se vende, quedando la mercadería antigua en existencias. La ventaja de los artículos que comercializa Comercial Luna no son perecibles, sin embargo se preciso vender primero la mercadería antigua.

Y finalmente se observó que no existe un control del inventario de mercadería, corriéndose el riesgo de no poder cuantificar la pérdida que tiene la empresa.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Fecha: 15 de Septiembre del 2011

Hallazgo N° 1 Gestión institucional

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

H.H

1 - 7

Los empleados de Comercial Luna realizan múltiples funciones debido a que no cuentan con un manual en donde especifique las funciones de cada uno, tal es el caso del Sr. Walter Carmona que aparte de desempeñarse como vendedor del almacén también maneja la bodega y hace la gestión para el cobro de la mercadería vendida a crédito.

La norma de control interno 200-03 políticas y prácticas del talento humano (Contraloría General del Estado, 2003) dice: “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”

El desconocimiento en la administración del talento humano hace que no se controle las labores que realiza el personal, así como también el descuido de la gerente en elaborar y socializar un manual de funciones.

Existe una duplicidad de funciones, mal clima laboral, pérdidas de tiempo de los empleados al realizar más de una actividad al mismo tiempo.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

Hallazgo N° 2 Área ventas

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

H.H

2 - 7

Las capacitaciones planificadas para el personal del área de ventas no se realizaron, lo que se determinó en base a la revisión del indicador número siete en donde se hace una comparación entre los empleados capacitados con el total de personal de Comercial Luna.

Contradice lo establecido en la planificación estratégica de la institución (pág. 15) donde se fijó como uno de los objetivos para el 2010 el capacitar en su totalidad a los colaboradores de Comercial Luna.

Existe el desconocimiento por parte de los administradores de Comercial Luna de las ventajas de una capacitación enfocada en aspectos trascendentales para el negocio y para el incremento de ventas como son: atención al cliente, marketing y técnicas de venta.

No se tiene un personal capacitado, desconocimiento de nuevas políticas, técnicas y cambios que surgen conforme al paso del tiempo, que da como resultado a futuro la permanencia en la empresa.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

Hallazgo N° 3 Área ventas

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

H.H

3 - 7

Los clientes no pagan a tiempo sus obligaciones para con la empresa, situación que se evidencia en base a la revisión de la factura número 3201 con fecha 25 de mayo del 2010, cuyo valor fue cubierto en su totalidad a los seis meses de haber realizado la venta .

De acuerdo a las políticas de ventas a crédito planteados por Comercial Luna (ver cédula narrativa 4 pág. 90) que es la de vender *“ofreciendo descuentos o a crédito, otorgando facilidades de pago, cuyos plazos pueden variar entre los 1 y 2 meses con intereses, dependiendo del monto de los artículos”*

El incremento de cuentas por cobrar se viene dando por la falta de buenas políticas de cobro y manejo de cartera.

Cartera de crédito incobrable, pérdidas para la empresa y pérdida de clientes.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Lis Valle

Hallazgo N°4: Área de ventas

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

H.H

4 - 7

No se ha planificado un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores. Ello se determinó en base al indicador número ocho “Satisfacción del personal” que se aplicó a la gestión de la empresa donde se evidenció dicho incumplimiento.

Lo que contradice lo dicho en la ley de bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado (decreto 78-89). Art.1 se crea la bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.

Detrás de este incumplimiento se encuentran razones como el desinterés por parte de la administración por incentivar económicamente a sus colaboradores.

La inexistencia de un plan de incentivos y comisiones para los vendedores conlleva a que exista una desmotivación y por ende una disminución de las ventas.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

Hallazgo N° 5: Área de ventas

“Comercial Luna”

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010

Auditoría de gestión

H.H

5 - 7

La empresa no cuenta con un sistema publicitario con el cual promocionar los servicios y productos ofertados por Comercial Luna. Esto se pudo determinar en base a la evaluación de riesgo efectuada al área de ventas, así como en base a la entrevista que se realizó a la gerente.

Situación que contradice lo estipulado en la planeación estratégica, así como los objetivos fijados por la entidad para el año 2010 (ver pág. 11), donde se establecía la necesidad de contar con un sistema publicitario que respalde el accionar del área de ventas.

Detrás de esta carencia está el descuido por parte de la gerencia y la falta de recursos.

Situación que trae consigo el desconocimiento por parte de la comunidad y posibles compradores de los artículos y productos ofrecidos por la empresa.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

Hallazgo N° 6: Área de contabilidad

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Auditoría de Gestión

H.H
6 - 7

La persona encargada de la contabilidad de la empresa, no lleva la contabilidad adecuadamente, situación que se evidencia en base a la observación de algunas situaciones detalladas en la evaluación del riesgo que se hizo al área de contabilidad, entre estas: no existen ni son aplicados manuales de sistema y procedimientos contables, además no existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno Art. 20.- Principios generales.- “La contabilidad se llevará tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera”

La persona encargada de la contabilidad no ha recibido capacitaciones por lo tanto no está actualizada además se puede considerar que el sistema contable no es el adecuado y que no se realiza un control de inventarios físicos con el informático.

Información contable y financiera errónea, respaldos contables no adecuados.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado por: Mgs. Liz Valle

Hallazgo N° 7. Área de bodega

“Comercial Luna”
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010
Auditoría de gestión

H.H
7 - 7

La bodega no se encuentra ordenada y no se aprovecha la capacidad instalada de infraestructura disponible para el almacenamiento de artículos de la ferretería, esto se pudo constatar en base a una visita a las instalaciones de la bodega del Comercial Luna.

El Código de trabajo en su Art. 42, numeral 2) establece que se debe *“Instalar las fabricas, talleres, oficinas, y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias...”*

La falta de una persona encargada exclusivamente del área de bodega, así como de un reglamento interno que establezca parámetros de orden y clasificación para los productos e implementos que se encuentran en bodega.

Pérdidas y deterioro de la mercadería, retraso en la entrega de artículos vendidos e inconformidad de los clientes por el tiempo de espera para el despacho de lo solicitado.

Elaborado por: Diana Luna & Deysi Morocho

Revisado: Mgs. Liz Valle

3.4 Fase IV. Informe

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

NOMBRE: Comercial Luna

DIRECCIÓN: Av. Iván Riófrío entre 12 de Febrero y Primero de Diciembre

PERIODO: “01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010”

INFORME DE:

Auditoría de gestión para la empresa “Comercial Luna ”

Auditores: Diana Luna
Deysi Morocho

Auditor Jefe: Mgs. Liz Valle

ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME

CAPITULO I:

Información introductoria

1. Motivo de la auditoría
2. Alcance del examen
3. Objetivos de la auditoría

CAPITULO II:

Resultado del informe

1. Comentario
2. Conclusión
3. Recomendación

CAPÍTULO I

Información introductoria

El presente trabajo de auditoría de gestión a Comercial Luna por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010”, se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro del almacén. De acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, y normas técnicas de control interno.

Motivo de la auditoría

Con orden de trabajo 001-2010 UTPL de fecha 11 de mayo de 2011 se da inicio a la auditoría de gestión a Comercial Luna por el periodo comprendido en el “01 de enero al 31 de diciembre del 2010”, la misma que se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro del almacén. Por disposición de la señora gerente se procede a esta auditoría.

Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión a Comercial Luna cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Objetivos de la auditoría

1. Evaluar el control interno de la empresa a fin de determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
2. Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
3. Evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos humanos y materiales; además el grado de satisfacción al cliente.
4. Detectar posibles falencias y debilidades, a fin de sugerir los correctivos necesarios.
5. Evaluar el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas a determinada muestra de clientes.

Base legal

En el presente examen se aplicaron las disposiciones legales que se citan a continuación, tomada de la siguiente legislación:

- Servicio de rentas internas
- Ilustre municipio del Cantón Yantzaza
- Código de trabajo
- Cuerpo de bomberos de Yantzaza

Estructura organizacional

La empresa objeto del presente estudio cuenta con los siguientes niveles para su funcionamiento:

- **Nivel directivo:**
 - ✓ Gerente
 - ✓ Sub-Gerente
- **Nivel auxiliar o de apoyo**
 - ✓ Contadora
- **Nivel operativo:**
 - ✓ Vendedores

Funcionarios principales

- Sra. Sonia Jácome Gerente
- Sr. Vicente Bermeo Sub-Gerente
- Ing. Mayra Díaz Contadora
- Sr. Walter Carmona Vendedor
- Sra. Glenda Puchaicela Vendedor

CAPÍTULO II

Resultado del examen

❖ Hallazgo N° 1

Los empleados de Comercial Luna realizan múltiples funciones debido a que no cuentan con un manual en donde especifique las obligaciones de cada uno, tal es el caso del Sr. Walter Carmona que aparte de desempeñarse como vendedor del almacén también maneja la bodega y hace la gestión para el cobro de la mercadería vendida a crédito. Tal situación se encuentra en contradicción con lo establecido en la norma de control interno 200-03 relacionadas a las políticas y prácticas del talento humano (Contraloría General del Estado, 2003), el cual señala que: “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio”. Tal situación se debe por el desconocimiento en la administración del talento humano, así como al descuido de la gerente en elaborar y socializar un manual de funciones. El no rectificar dicha situación conlleva a que exista una duplicidad de funciones, mal clima laboral y a pérdidas de tiempo de los empleados al realizar más de una actividad al mismo tiempo. En tal caso, la falta de la dirección del talento humano hace que los empleados no cumplan su trabajo a cabalidad, pues direccionan sus esfuerzos a diferentes áreas de la empresa sin concretarse en una sola actividad, a su vez, se generan diversos desacuerdos por la falta de información oportuna.

Conclusión:

El no contar con un manual de funciones conlleva a que los empleados realicen una duplicidad en funciones y a la pérdida de tiempo en las actividades de la empresa.

Recomendación:

En tal razón se recomienda a la gerente, elaborar un manual de funciones y, consecuentemente, socializarlo entre cada uno de los colaboradores.

❖ Hallazgo Nº 2

En base a la revisión exhaustiva de documentos y facturas se ha podido determinar que los clientes no pagan a tiempo sus obligaciones para con la empresa, situación que se evidencia en base a la revisión la factura número 3201 con fecha 25 de mayo del 2010, cuyo valor fue cubierto en su totalidad luego de cinco meses de efectuada la venta. Situación que contradice lo establecido por las propias políticas de ventas a crédito de la entidad, las que señalan plazos de “entre los 1 y 2 meses con intereses, dependiendo del monto de los artículos”.

Tal situación se debería fundamentalmente a una falta de buenas políticas de cobro y manejo de cartera; lo que de no regularse podría conllevar a la existencia de una cartera de crédito incobrable, a una pérdida de clientes y, por ende, a pérdidas económicas para la empresa. A lo anterior vale agregar lo siguiente: puesto que la cartera de cuentas por cobrar es alta, es preciso establecer políticas de crédito y reducir el crédito a sólo determinadas personas.

Conclusión:

Al no tener una política bien establecida para las ventas a crédito y recuperación de cartera hace que los clientes no paguen dentro de los plazos establecidos sus deudas trae consigo la posibilidad de pérdidas económicas para la empresa.

Recomendación:

En base a lo expuesto se recomienda a la gerente, principalmente, establecer políticas de crédito y cobro, capacitar al personal para brindar los créditos a los clientes y efectuar y ejecutar un cronograma de cobro de créditos.

❖ Hallazgo Nº 3

No se ha planificado un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores. Ello se determinó en base al indicador Nº 7 “Satisfacción del personal” que se aplicó a la gestión de la empresa donde se evidenció dicho incumplimiento. Lo que contradice lo dicho en la ley de bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado (decreto 78-89). Art.1 se crea la bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.

Detrás de este incumplimiento se encuentran razones como el desinterés por parte de la administración por incentivar económicamente a sus colaboradores. A lo anteriormente dicho cabe agregar lo siguiente: la inexistencia de un plan de incentivos y comisiones para los vendedores conlleva a que exista una desmotivación y por ende una disminución de las ventas.

Conclusión:

La inexistencia de un plan de incentivos y comisiones para los vendedores conlleva a que exista una desmotivación para los empleados de la empresa y por ende una disminución de las ventas.

Recomendación:

Establecer una tabla de comisiones de carácter progresivo, es decir, que a menor volumen de venta menor comisión y a mayor volumen, mayor comisión. Los porcentajes deben partir del promedio de los precios con que son comprados los productos a las distribuidoras.

❖ Hallazgo N° 4

La empresa no cuenta con un sistema publicitario con el cual promocionar los servicios y productos ofertados por Comercial Luna. Esto se pudo determinar en base a la evaluación de riesgo efectuada al área de ventas, así como en base a la entrevista que se realizó a la gerente. Situación que contradice lo estipulado en la planeación estratégica, así como los objetivos fijados por la entidad para el año 2010, donde se establecía la necesidad de contar con un sistema publicitario que respalde el accionar del área de ventas.

Detrás de esta carencia está el descuido por parte de la gerencia y la falta de recursos. Situación que trae consigo el desconocimiento por parte de la comunidad y posibles compradores de los artículos y productos ofrecidos por la empresa.

Conclusión:

La empresa no cuenta con un sistema publicitario con el cual promocionar los servicios y productos ofertados, lo que es preocupante, pues sin la publicidad las empresas no crecen ni cumplen sus metas económicas.

Recomendación:

Se recomienda invertir en los medios publicitarios más idóneos en precios y públicos objetivo. Asimismo, destinar un presupuesto mensual para publicidad

❖ Hallazgo N° 5

Las capacitaciones planificadas para el personal del área de ventas no se realizaron, lo que se determino en base a la revisión del indicador número seis en donde se hace una comparación entre los empleados capacitados con el total del personal de Comercial Luna. Contradiendo a lo establecido en la planificación estratégica de la institución donde se fijó como uno de los objetivos para el 2010 el capacitar en su totalidad a los colaboradores de Comercial Luna.

Tal situación se debe a que existe el desconocimiento por parte de los administradores de las ventajas de una capacitación enfocada en aspectos trascendentales para el negocio y para el incremento de ventas como son: atención al cliente marketing, y técnicas de venta. Tal situación hace que no se tenga un personal capacitado y que se desconozca sobre nuevas políticas y técnicas; cambios que surgen conforme al paso del tiempo y que da como resultado a futuro la permanencia en la empresa.

Conclusión:

Comercial Luna no cuenta con un personal capacitado, debido principalmente al descuido y desconocimiento por parte de los administradores de las ventajas de las capacitaciones, que a su vez contribuyen al desarrollo personal y profesional de los empleados y que los mismos redundan en beneficios para la empresa.

Recomendación:

Capacitar a los empleados de una manera eficiente ya que de esta manera se eleva el nivel de profesionalismo mediante sus formaciones para el personal de la empresa.

❖ Hallazgo N° 6

La persona encargada de la contabilidad de la empresa, no está llevándola contabilidad adecuadamente, conclusión a lo que se pudo llegar después de observar algunas situaciones detalladas en la evaluación del riesgo que se hizo al área de contabilidad, entre estas: no

existen ni son aplicados manuales de sistema y procedimientos contables, además no existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero. Tal situación se encuentra en contradicción con lo establecido en la ley de régimen tributario interno (Art. 20), la que señala: “La contabilidad se llevará tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera”. El hallazgo señalado se debería particularmente a que la persona encargada de la contabilidad no está continuamente capacitándose por lo tanto no está actualizado, además que se ha podido establecer que el sistema contable no es el adecuado y, finalmente, que no se realiza un control de inventarios físicos con el informático.

De no darse una solución inmediata a esta situación se permitiría la existencia de información contable y financiera errónea, al pago de multas indebidas, así como a contar con respaldos contables no adecuados. A lo anterior vale agregar que, aunque la contadora de Comercial Luna lleva un registro diario de las transacciones de la empresa, la mala organización del área de bodega y el área de ventas harán que los resultados de los estados financieros sean erróneos, es por ello que se debe optar por otro sistema contable que brinde las suficientes garantías.

Conclusión:

La contabilidad que se está llevando en Comercial Luna tiene ciertas falencias, esto debido a que el sistema utilizado no es el más adecuado a las necesidades y características de la entidad.

Recomendaciones:

Por todo lo expuesto, se recomienda a la gerente, primero, realizar un registro de las transacciones diarias; segundo al finalizar el periodo económico elaborar los estados financieros con sus respectivos sustentos; tercero, verificar la correcta elaboración de facturas recibidas como emitidas y, finalmente, realizar las respectivas retenciones.

❖ Hallazgo N° 7

La bodega no se encuentra ordenada, además no se aprovecha la capacidad instalada de infraestructura disponible para el almacenamiento de artículos de la ferretería. Tal situación contradice lo establecido en el Código de trabajo, fundamentalmente lo señalado en su Art. 42,

numeral 2, donde se establece que se deben “instalar las fábricas, talleres, oficinas, y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias”. Ello se debería a la falta de una persona exclusivamente encargada del área de bodega, lo que trae consigo las situaciones siguientes: a que no se utilice el espacio disponible adecuadamente, a las pérdidas o robos de mercadería, al deterioro de mercadería y objetos, así como al retraso en la entrega de productos. A lo anterior vale agregar que al estar la bodega de Comercial Luna en un total desorden, resulta difícil encontrar determinados artículos, además de que no se tiene un control de la mercadería física disponible, originándose con todo ello el riesgo de tener pérdidas significativas en la empresa.

Conclusión

Al contar con una bodega en completo desorden se corre el riesgo de atrasarse en las entregas, de pérdida de artículos y de ofrecer un mal servicio a nuestros clientes.

Recomendaciones

En base a todo lo anterior se recomienda a la gerente contratar una persona que se encargue del área de bodega, elaborar un manual de almacenamiento y operación de bodega, utilizar la infraestructura disponible, organizar y arreglar la bodega y, finalmente, dotar de la respectiva señalización al área en cuestión.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Los empleados de Comercial Luna realizan múltiples funciones, en razón de que no cuentan con un manual donde se especifique las funciones de cada uno, situación que se debe a un cierto desconocimiento en la administración del talento humano, así como al descuido de la gerente en elaborar y socializar un manual de funciones. El no rectificar dicha situación conlleva a que exista una duplicidad de funciones y a pérdidas de tiempo de los empleados. En tal caso, la falta de la dirección del talento humano hace que los empleados no cumplan su trabajo a cabalidad, pues direccionan sus esfuerzos a diferentes áreas de la empresa sin concretarse en una sola actividad, generándose diversos desacuerdos por la falta de información oportuna.
2. Se determinó que los clientes de Comercial Luna no pagan a tiempo sus obligaciones para con la empresa, situación que contradice lo establecido por las propias políticas de ventas a crédito de la entidad. Ello se debería fundamentalmente a una falta de políticas de crédito y recuperación de cartera, lo que de no regularse podría conllevar a la existencia de una cartera de crédito incobrable, a una pérdida de clientes y, por ende, a pérdidas económicas para la empresa.
3. En Comercial Luna no se está llevando la contabilidad adecuadamente, conclusión a lo que se pudo llegar después de observar algunas situaciones detalladas en la evaluación del riesgo que se hizo al área de contabilidad, entre estas: no existen ni son aplicados manuales de sistema y procedimientos contables, además no existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero. Tal situación se debería particularmente a que la persona encargada de la contabilidad no está en constante capacitación por lo tanto no está actualizada; además del hecho que el sistema contable no es el adecuado y, finalmente, que no se realiza un control de inventarios físicos con el informático. De no darse una solución inmediata a esta situación se permitiría la existencia de información contable y financiera errónea, al pago de impuestos indebidos, así como a contar con respaldos contables no adecuados.
4. La bodega de Comercial Luna no se encuentra ordenada y no se aprovecha la capacidad instalada de infraestructura disponible para el almacenamiento de artículos de la ferretería. Ello se debería a la falta de una persona exclusivamente encargada del área de bodega, lo que trae consigo el apareamiento de las situaciones siguientes: a que no se utilice el espacio disponible adecuadamente, a las pérdidas o robos de mercadería, al deterioro de mercadería y objetos, así como al retraso en la entrega de productos.

5. En Comercial Luna no se ha establecido y no se encuentra impartida al personal la información acerca de la misión, visión, y objetivos de la empresa, así como también la inexistencia de reglamentos y políticas internas para las actividades del almacén considerándose como aspectos importantes que deberán corregirse para mejorar el funcionamiento de la misma. Todo esto debido a la falta de información generada por parte de gerencia al personal, ocurriendo un desconocimiento de los aspectos generales de la misma, provocando inexactitud de información brindada por el personal hacia los clientes.
6. Las capacitaciones planificadas al personal de Comercial Luna no se realizaron, situación que contradice lo estipulado en la planeación estratégica de la institución donde se fijo como uno de los objetivos para el 2010 capacitar en su totalidad a los colaboradores del almacén. Situación que hace que se tenga un personal no capacitado, desconocimiento de nuevas políticas, técnicas y cambios que surgen conforme el paso del tiempo, que da como resultado a futuro la permanencia en la empresa.
7. Comercial Luna no cuenta con un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores, lo que contradice lo dicho en la ley de bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado (decreto 78-89) Art. 1 se crea la bonificación e incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia. En este sentido, la inexistencia de un plan de incentivos y comisiones para los vendedores conlleva a que exista una desmotivación y por ende una disminución de las ventas.
8. Comercial Luna no cuenta con un sistema publicitario con el cual promocionar los servicios y productos ofertados, lo que es preocupante, pues sin la publicidad las empresas no crecen ni cumplen sus metas económicas. Detrás de esta carencia estaría el descuido por parte de la gerencia y la falta de recursos, situación que trae consigo el desconocimiento por parte de la comunidad y posibles compradores de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

RECOMENDACIONES

Estrechamente relacionadas con cada una de las conclusiones anteriores, se presentan a continuación las respectivas recomendaciones, las que están dirigidas a la gerente y personal de Comercial Luna:

1. Se recomienda a la gerente, elaborar un manual de funciones y, consecuentemente, socializarlo entre cada uno de los colaboradores. Dicho manual debe ser realizado considerando no sólo lo establecido por la dirección administrativa, sino que bien podría enriquecerse con los puntos de vista y opiniones del resto de colaboradores. Con ello se concretaría un documento que aglutine las más diversas perspectivas, asegurando de tal manera su eficiencia.
2. Determinar una persona encargada para el cobro, de facturas, así como organizar el área de ventas. Esta persona no debe necesariamente ser contratada para tales labores exclusivamente, sino que bien puede desempeñar dichas funciones, alguna de las colaboradoras de la empresa. Sólo es cuestión de establecer un horario en el cual desempeñar tales actividades.
3. Establecer políticas de crédito y cobro, capacitar al personal de ventas para brindar los créditos a los clientes y efectuar y ejecutar un cronograma de cobro de créditos. Todo debe hacerse atendiendo las características y condiciones de la empresa y de los clientes habituales de Comercial Luna, pues ello permitirá definir las políticas más adecuadas: montos máximos, plazos, requisitos, etc.
4. Realizar un registro de las transacciones diarias, al finalizar el periodo económico elaborar los estados financieros con sus respectivos sustentos; verificar la correcta elaboración de facturas recibidas como emitidas y, finalmente, realizar las respectivas retenciones. Todo esto permitirá que Comercial Luna cuente con información confiable al día.
5. Contratar una persona que se encargue del área de bodega, elaborar un manual de almacenamiento y operación de bodega, utilizar la infraestructura disponible, organizar y arreglar la bodega y, finalmente, dotar de la respectiva señalización al área en cuestión. Sin embargo, en caso que el presupuesto de la empresa no permita dicha contratación habrá que organizarse para que un funcionario de la entidad desarrolle dicha actividad, estableciendo horarios y políticas claras en relación al mantenimiento de bodega. En este sentido, también es recomendable que la empresa elabore un reglamento interno con respecto al uso adecuado de la bodega.

6. Establecer y hacer conocer al personal la documentación respectiva de los aspectos generales de la empresa para la correcta coordinación de actividades generando el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del almacén. Esta socialización no debe ser un camino de una sola vía, sino que se debe aceptar las recomendaciones, críticas y opiniones de cada uno de los colaboradores de Comercial Luna para que la misión, visión y objetivos sean acordes a la realidad de la empresa.
7. Establecer programas de capacitación para todo el personal de Comercial Luna, siendo estas efectuadas de una manera eficiente ya que los mismos ayudan a elevar el nivel de profesionalismo mediante sus formaciones para el personal. A su vez, contratar personal comprometido y que cumpla con las actividades establecidas por la empresa.
8. Establecer una tabla de comisiones de carácter progresivo para el personal de ventas es decir, que a menor volumen de venta menor comisión y a mayor volumen, mayor comisión. Los porcentajes deben partir del promedio de los precios con que son comprados los productos a las distribuidoras.
9. Se recomienda invertir en los medios publicitarios más idóneos en precios y públicos objetivo. Asimismo, destinar un presupuesto mensual para publicidad. En este sentido, vale considerar las razones por las que la publicidad es de gran importancia: porque es parte de nuestro sistema de comunicación, porque informa a la gente de la disponibilidad de productos y servicios ofertados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arter, D. R. (2004). Auditorias de la Calidad para Mejorar su comportamiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
2. Blanco Luna, Y. (2003). Normas y procedimientos de la Auditoría Integral. Bogotá: Ecoe Ediciones.
3. Contraloría general del Estado. (2003). Manual de auditoría de gestión. Quito: Corporación Edi- Abaco.
4. Fonseca Luna, O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
5. Madariaga, J. (2004). Manual Práctico de Auditoría. Bilbao: Ediciones Deusto.
6. Maldonado, M. (2005). Auditoría. Bogotá: Mc Graw Hill.
7. Mira, J. (2006). Apuntes de Auditoría. Madrid: Creative Commons.
8. Navarrete Carrasco, R. C. (2002) Planeación Estratégica en los Negocios. Recuperado el 11 de julio del 2011, de <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>.
9. Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). Auditoría de Gestión. Barcelona: Universidad de Barcelona.
10. Whittington, R., & Pany, K. (2007). Principios de Auditoría, Mc Graw Hill Mexico.
11. Zabala, H. (2005) Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
12. Zanabria, H(2005). Enfoque integral de auditoría de gestión presupuestaria. Recuperado el 19 de Mayo del 2011, de Tesis digitales UNMSM: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap4.pdf.

ANEXOS