



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión en la empresa

UNILLANTAS año 2010”

*Trabajo de fin de carrera previo la obtención del
título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.*

AUTORA: Robles Moncayo Blanca Rocío

DIRECTORA: Guajala Macas Miriam Alexandra, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

Certificación

Economista.

Guajala Macas Miriam Alexandra

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado “Auditoría de gestión en la empresa UNILLANTAS año 2010” realizado por el profesional en formación: Robles Moncayo Blanca Rocío; 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, junio de 2012

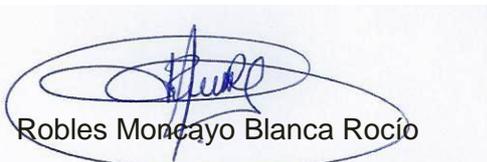
Econ. Guajala Macas Miriam Alexandra

TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Cesión de derechos

“Yo, Robles Moncayo Blanca Rocío, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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



Robles Moncayo Blanca Rocío
C. I.: 1308452653

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad del autor.



Robles Morcayo Blanca Rocío

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y a cada una de las personas que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo del mismo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado salud y permitirme culminar este trabajo de investigación, a los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi directora de tesis por su tiempo y paciencia para analizar cada detalle de este trabajo y así lograr culminar esta meta, a mis Compañeros y a mis amigos, quienes me apoyaron para hacer realidad uno de mis sueños.

Rocío Robles Moncayo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

C E R T I F I C A:	ii
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CAPÍTULO 1	2
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.1.1. TIPO DE EMPRESA	4
1.1.2. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	4
1.2. BASE LEGAL	5
1.2.1. SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS	6
1.2.2. ORDENANZA MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA	6
1.2.3. CÓDIGO EL TRABAJO	6
1.2.4. CUERPO DE BOMBEROS	6
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNILLANTAS	7
1.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UNILLANTAS	8
1.4.1. MISIÓN	8
1.4.2. VISIÓN	8
CAPÍTULO 2	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN	13
2.1.1. UNA BREVE HISTORIA DE LA AUDITORÍA	13
2.1.1 CONCEPTO:	15
2.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	21
2.2 PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	24
2.3 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	37
2.3.1. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	37
2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	40
2.3.3. PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	41
2.4. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	42

CAPÍTULO 3.....	45
3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR	46
3.1.1. ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR	46
3.1.2. NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO	47
3.2. FASE II: PLANIFICACION.....	59
3.2.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	59
3.2.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A UNILLANTAS (2011)	60
3.2.3 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN Y CUESTIONARIOS PRELIMINARES.....	61
3.2.4. EVALUACIÓN PRELIMINAR	62
3.2.5. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO	65
3.2.6. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.....	75
3.2.7. ENTREVISTA	84
3.2.8. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	88
3.2.9. MATRIZ DE RIESGOS	91
3.2.10. PROGRAMAS DE TRABAJO	93
3.3 EJECUCIÓN.....	95
3.3.1 PROCEDIMIENTOS COMPUESTOS	95
3.3.2. FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN. SUBCOMPONENTES: VENTAS Y TALENTO HUMANO	98
3.3.3. HOJAS DE HALLAZGO	109
3.4 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA UNILLANTAS ...	116
3.4.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	117
3.4.2. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	118
3.4.3. RESULTADOS DEL EXAMEN A LA EMPRESA 'UNILLANTAS S.A.' ..	120
3.4.3.1. SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO.....	120
3.4.3.2. SUBCOMPONENTE: VENTAS.....	123
3.5. FASE DE SEGUIMIENTO	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
4.1 CONCLUSIONES.....	130
4.2 RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS.....	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de describir la Auditoría de Gestión efectuada a la empresa UNILLANTAS año 2010, en la ciudad de Cuenca, por medio de la cual se evaluó la gestión de la empresa.

La investigación duró aproximadamente tres meses, durante los cuales se midió si la empresa está cumpliendo con los objetivos y metas establecidos en su Planificación estratégica.

Las dimensiones y características de UNILLANTAS por ser una empresa pequeña, hacen que se tenga un acercamiento preciso y detallado de toda su estructura administrativa y funcional en su totalidad, pero centrándonos en los puntos débiles que son: Talento Humano y Ventas. En todo caso el examen llevado cabo se sustenta en todos los archivos facilitados por la gerencia.

Consciente de la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la gerencia, se presenta el informe detallado de todo el examen, esperando se los aplique en su camino a convertirse en una empresa con presencia en el mercado de ventas de llantas y accesorios en la ciudad de Cuenca y la región.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Aunque la empresa UNILLANTAS se constituye legalmente recién el 20 de junio del 2004, ya contaban sus socios fundadores con una significativa trayectoria en el área de la venta de llantas y aros para vehículos. Uno de sus propietarios, el señor Antonio Pacheco, tenía, por aquel entonces, más de quince años de experiencia previa en esta rama comercial, experiencia adquirida en negocios afines y en su desempeño profesional particular.

Fue justamente el haberse percatado de las posibilidades económicas que auguraban el negocio de venta de llantas y aros lo que impulsó a Antonio Pacheco y a su cuñada Catalina Calle a decidir constituir una sociedad de hecho y fundar UNILLANTAS, el 20 de junio del 2004 en la ciudad de Cuenca. Desde aquel año, estaría la empresa imbuida del afán por ofrecer productos de calidad acompañados de una excelente atención a la comunidad de Cuenca y el Austro.

Han sido siete años los transcurridos desde entonces, en el lapso de los cuales UNILLANTAS ha logrado hacerse un lugar en el competitivo mercado de la venta de llantas y aros, gracias al manejo de precios atractivos para los clientes, a ofrecer una atención personalizada y afectiva, y a la calidad en los productos puestos en venta, los cuales son de las mejores marcas nacionales e internacionales. Así mismo, sin olvidarse de mantener siempre la reputación adquirida en estos años entre los clientes, pilar fundamental sobre el que se asienta la empresa.

Dedicada a la comercialización al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos, con más de siete años en el mercado ha logrado superar sus ventas anuales, lo que ha permitido la implementación de maquinaria de última tecnología para completar su cadenas de servicios. Cuenta en la actualidad con más de cuatrocientos clientes fijos y unos quinientos clientes eventuales, una de sus prioridades es que los últimos se conviertan en clientes fieles.

La empresa se preocupa porque sus productos sean de la más alta calidad, y se ajusten a las certificaciones ISO, DOT, etc. Características tales como el excelente servicio, así como la siempre buscada calidad en las llantas, aros y baterías, han sido, reiteramos, los pilares sobre los que se ha erigido UNILLANTAS, sumados a éstos, otros factores como la responsabilidad en los negocios y el trato siempre cordial con cada uno de los colaboradores y empleados.

1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Fig. 1: Logotipo de la empresa



Fuente: Empresa UNILLANTAS

1.1.1. TIPO DE EMPRESA

La empresa ecuatoriana UNILLANTAS, es una *sociedad de hecho* enfocada primordialmente en el área de venta de llantas de todo tipo marcas y tamaños (aunque con preferencia en llantas de automóvil), así como a la venta de aros y baterías. Sin embargo, aunque la venta de llantas, aros y baterías sea su actividad comercial principal, también ha encontrado en otros servicios, espacios en los que desempeñar su actividad comercial, como son el servicio de instalación, balanceo y reencauchaje. Estas últimas son actividades que suelen ser un valor agregado del producto comprado por el cliente, sin embargo, también pueden ser solicitados de manera independiente.

1.1.2. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.

La empresa UNILLANTAS se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. La dirección exacta es Avenida de las Américas y Belice esquina, en el sector de la Feria Libre del Arenal, al sur de Cuenca. A más de indicar a la Feria Libre como referencia para su ubicación, se puede, a su vez, señalar que diagonal a la empresa se encuentra un local comercial de TIA, reconocida empresa de ventas de productos de consumo masivo.

El local de UNILLANTAS comprende un solo piso, esquinero. El local está dividido en dos secciones: una para atención al cliente, ventas, exhibición de productos y bodega; y la otra sección, destinada a servicio técnico, es decir, donde se ofrecen los servicios de balanceo y alineación. Dentro del local se cuenta con un área de parqueo

con disponibilidad para máximo cuatro vehículos. En la parte delantera de la empresa, al costado, se exhiben llantas apiladas, mientras que en la parte frontal son exhibidas para la venta motocicletas dejadas a consignación (siempre y cuando no esté algún vehículo parqueado). La parte trasera del local es ocupada como vivienda.

La empresa UNILLANTAS está ubicada en un sector muy comercial de la ciudad de Cuenca. Como se señaló anteriormente está a poca distancia de la Feria Libre del Arenal, que es el mercado más grande de la ciudad y sector de transferencia de víveres al que acuden todos los comerciantes de la ciudad, como de las parroquias y pueblos aledaños. Así mismo, se encuentra a una distancia relativamente cerca de instituciones bancarias, comerciales y restaurantes. A menos de un kilómetro se encuentra el centro comercial Coralcentro.

Es muy importante señalar que cerca de UNILLANTAS se encuentran otros negocios dedicados a la misma actividad, circunstancia que en vez de convertirse en una desventaja para el negocio, se presenta como una fortaleza, puesto que la comunidad identifica aquel sector como un lugar idóneo donde comparar precios y productos.

Finalmente, es necesario señalar que el nivel socio-económico de las personas que frecuentan el sector es medio. Ello se debe particularmente a la cercanía de un mercado municipal de gran envergadura como es La Feria Libre.

1.2. BASE LEGAL

UNILLANTAS es una Empresa constituida en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, ante el Notario Octavo del Cantón Cuenca, Doctor Homero Moscoso Jaramillo, el 20 de junio del 2004. En su Registro Único de Contribuyentes consta como una empresa dedicada a la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

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

1.2.1. SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS

Según el **Art. 19** del S.R.I. UNILLANTAS está obligada a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroja la misma.

1.2.2. ORDENANZA MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA

Los edificios destinados a comercios, centros comerciales, así como los locales comerciales que formen parte de edificios de uso mixto, y las oficinas, cumplirán con las normas generales establecidos en la normativa y con las disposiciones detalladas en los artículos pertinentes de la ordenanza municipal. A estas disposiciones está sujeta la empresa.

1.2.3. CÓDIGO EL TRABAJO

UNILLANTAS S. A. está sujeta a las leyes y disposiciones establecidas en el código de 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, la empresa UNILLANTAS tuvo que cumplir cada uno de los siguientes procedimientos:

- Informe de Inspección
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC

- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal. (EMPRENDEDORES ECUATORIANOS, 2010)

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNILLANTAS.

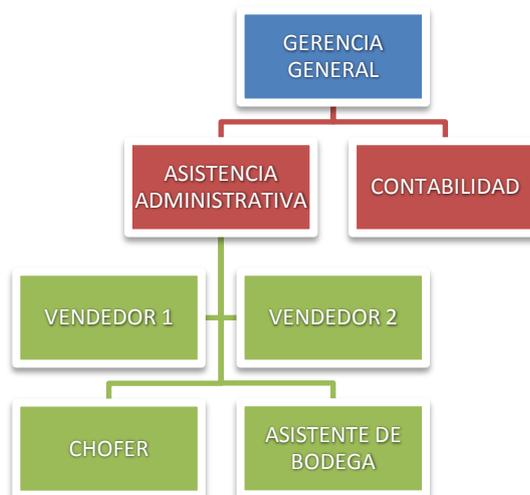
Aunque no podría hablarse propiamente de departamentos en el caso de la empresa UNILLANTAS, esto debido a su estructura reducida, podríamos referirnos a su vez a las secciones que las componen así como a las acciones que se desarrollan por los encargados de dichas secciones.

Hay una sección de ventas y atención al cliente, una que cumple función de almacén y bodega y otra, exclusiva para los servicios adicionales que ofrece la empresa como son el balanceo y el alineado. Por otra parte se suele dar el caso que las secciones suelen desempeñar funciones de otras, volvemos a repetir, por las mismas características físicas y estructurales de la empresa.

Es lo anterior una de las razones principales, sino la única, por la cual se ha optado por efectuar una auditoría a la empresa en su conjunto y no enfocarnos en un departamento o sección específicos.

A continuación se presenta un pequeño organigrama donde se condensan las funciones que se desempeñan en la empresa en cuestión:

Fig. 2: Organigrama estructural y funcional de la empresa UNILLANTAS



Fuente: Empresa UNILLANTAS

Elaboración: Rocío Robles

La observación del gráfico arriba incluido, junto a la descripción física de la empresa realizada en los acápites anteriores, nos evidencia la constitución bastante pequeña de UNILLANTAS, ello nos permitirá realizar una aproximación minuciosa a toda la empresa en el momento de entrar a la fase de ejecución de la auditoría. Así mismo, el hecho de ser una empresa con una estructura orgánica y funcional pequeñas tiene la ventaja de que los papeles están claramente delimitados, lo que impide que haya interferencias entre unas funciones con otras.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UNILLANTAS

Se inicia este acápite señalando que la empresa no ha efectuado un Plan Estratégico realizado por escrito ni establecido en un documento sistemático y coherente, una de las razones fundamentales por las que se vuelve necesaria la realización de esta auditoría de gestión. Sin embargo, la experiencia que la Gerencia ha adquirido en estos años ha permitido el superar este inconveniente y organizar un tanto informalmente, es decir, sin un documento que los sustente, los objetivos, procedimientos, valores y metas que conducen la empresa. Algunas de ellas, por ejemplo las que se relacionan a los valores que sustentan a la empresa, han sido desarrolladas entre la administración y la autora de esta investigación, quienes las han ido concretando de acuerdo a las experiencias y características de la empresa y a la manera como los clientes y amigos ven a la misma.

1.4.1. MISIÓN

Ofrecer a la comunidad productos de la mejor calidad y de las mejores marcas, junto con la oportunidad de escoger los implementos más idóneos para su vehículo, con ello otorgando seguridad confianza y una excelente asesoría.

1.4.2. VISIÓN

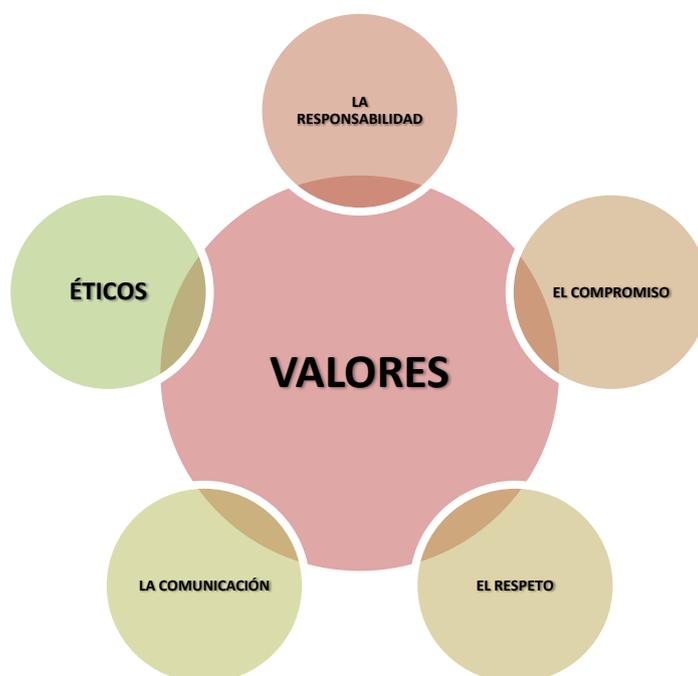
Convertirse en una empresa sólida e innovadora que logre posicionarse en su segmento comercial en el Austro, con miras al mercado nacional.

1.4.3. VALORES

Los siguientes valores son los que sustentan la filosofía de la empresa:

- **El compromiso:** Los empleados se sienten involucrados con los objetivos de la organización, pues se los aprecia como socios operacionales, por lo que están decididos a retribuirla con el máximo de sus capacidades.
- **Éticos:** Tanto individual como a nivel de empresa UNILLANTAS se destaca por su actuar digno y responsable, amparado en convicciones propias y demostrado a través de la equidad, justicia y rectitud en cada uno de sus actos.
- **El respeto:** En la convivencia laboral dentro de la empresa sobresale el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la empresa. El acatarlas asegura un ambiente de armonía integral.
- **El profesionalismo:** Para UNILLANTAS las competencias laborales son sumamente importantes, por lo que se mantienen en perfeccionamiento continuo con el fin de adquirir un dominio integral en cada área de responsabilidad y ser artífices en la generación de resultados óptimos.
- **La comunicación:** Quienes laboran en UNILLANTAS son personas extrovertidas, sociables y de positiva apertura mental; personas que se relacionan a través de una red de comunicación abierta, clara y objetiva, para facilitar el desempeño y fortalecer la integración.

Fig. 3: Los valores de la empresa UNILLANTAS



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

1.4.4. Objetivos

🚩 Objetivo general

Ofrecer a los clientes productos de gran calidad acompañados de una excelente atención y una completa asesoría de acuerdo a las necesidades del consumidor.

🚩 Objetivos específicos

- Capacitar continuamente al personal que labora en la empresa para que éste sea un baluarte más en la consecución de los resultados anhelados.

- Adquirir e implementar un sistema informático que agilite las actividades de la empresa.
- Generar fuentes de trabajo y utilidades para empleados y accionistas
- Adquirir equipos adecuados a las necesidades de la organización y renovar los antiguos.
- Alcanzar una fidelización de los clientes.
- Mejorar en el camino hacia la satisfacción de nuestros clientes.
- Optimizar procesos en la cadena de los servicios técnicos
- Incremento de marketing y publicidad

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1. UNA BREVE HISTORIA DE LA AUDITORÍA

Aunque los objetivos y conceptos que conducen las auditorías en la actualidad no eran conocidos en los primeros decenios del siglo XX, de una u otra manera, 'auditorías' han sido realizadas en el transcurso de la historia comercial e institucional. El significado primigenio de la palabra 'auditor' era 'el que oye', consideración correcta en aquella época donde los registros contables (de los gobiernos) se aprobaban, únicamente, posteriores a una audiencia pública, en la que las cuentas se leían en voz alta¹.

Auditorías han sido hechas desde el Medioevo con el fin de establecer si los funcionarios fiscales actuaban e informaban de forma eficiente y ética, así lo señalan Meigs y otros². Ya en la época de la Revolución Industrial (ss. XVIII-XIX), una vez que las empresas manufactureras crecían, sus propietarios comenzaron a emplear gerentes a sueldo. Con este "deslindamiento" de la propiedad, los dueños desempeñarían funciones auditoras para respaldarse contra cualquier peligro de fraude, peligro que podía venir tanto de los gerentes como de los empleados. Es interesante saber que antes de 1900 la auditoría se ocupaba fundamentalmente del descubrimiento de fraudes³. Es en la primera mitad del s. XX cuando la dirección del trabajo de auditoría, desviándose de su anterior ocupación, se dedica a determinar si los estados financieros presentan una imagen correcta de la situación financiera y de sus cambios, todo ello "*...una respuesta a las necesidades de los millones de nuevos inversionistas en los valores de las sociedades y corporaciones*"⁴

¹ Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana. Pág. 26

² Ob. Cit. Pág. 26

³ Ob. Cit. Pág. 27

⁴ Ob. Cit. Pág. 27

Como suele señalarse, el origen de la Auditoría puede encontrarse en los mismos orígenes de la civilización⁵. Siempre que un individuo encargaba a otro su propiedad buscaba la manera de ejercer algún tipo de control sobre ella y sobre la gestión que se había estado realizando.

La Auditoría en el transcurso de los años ha ampliado su campo y su objeto de estudio, a la vez que, impulsada por las exigencias hechas por la sociedad y por los avances tecnológicos, así como por las particulares formas organizacionales actuales, ha llegado a convertirse en un elemento vital para las gerencias, y a través de la cual ellas *“pueden medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos”*⁶.

Ante el contexto arriba señalado la Auditoría de Gestión jugaría un rol fundamental, en el sentido que permite medir las actuaciones de la administración pero ya no únicamente en el pasado como puede malinterpretarse, sino en el presente, para mejorar el futuro. Es decir, toda Auditoría de Gestión debe efectuarse considerando que debe evaluarse el logro de los objetivos en la gestión actual, pero además en su impacto hacia el futuro, de tal manera que las instituciones puedan corregir sus errores.

Finalmente, como señala D’Azaola, citado por Fernández⁷, *“la tendencia a evaluar las actividades humanas es tan antigua como la humanidad misma”*. Es claro señalar que de continuo evaluamos nuestros actos y los de lo que nos rodean. En el área institucional y organizativa no es diferente. En ella nos hacemos una opinión con respecto al desempeño de un administrador o un gerente, así como de los procedimientos que asumen, pero...

...sólo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la administración; sin embargo, errores elementales en este campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por ‘incosteabilidad’, aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que esas empresas aportaban al consumidor. No me refiero a empresas

⁵ Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>

⁶ Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>

⁷ Fernández Arena, J. A. (1974). *La auditoría administrativa*. México, D. F.: Diana. Pág. 12.

fallidas por razón de que su servicio o producto no satisfacían verdaderas necesidades humanas, puesto que su eliminación es automática o natural⁸.

En esta reflexión, la que consideramos de suma importancia porque resalta la estrecha relación con el aspecto social y colectivo de toda institución, podemos percatarnos de la importancia que el aplicar una auditoría tiene para cualquier empresa, por grande o chica que esta sea. Y como instituciones con grandes posibilidades de éxito pueden desembocar en la quiebra por no haber considerado como política institucional la aplicación de auditoría a su administración. Asimismo, la cita anterior conlleva a pensar que sólo una auditoría nos puede otorgar las explicaciones a ciertos problemas y así, impedir que volvamos a cometerlos. No hay que olvidar que el fracaso de una institución no sólo implica problemas para su administrador, su encargado o su dueño, sino que esto repercute en todos quienes la conforman: empleados, proveedores, familiares, etc.

2.1.1 CONCEPTO:

Los efectos de la auditoría de gestión tienen consecuencias que mejoran significativamente el desempeño de cualquier organización.

Como señala Bell:

La Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.⁹

En tal denominación se funden dos clasificaciones: la auditoría administrativa y la auditoría operacional, es por tal razón que para entender a cabalidad el concepto de Auditoría de Gestión se requiere los conocimientos previos de ambos conceptos:

⁸ Ob. Cit. pág. 13

⁹ Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>

✓ **Auditoría administrativa:**

William P. Leonard, citado por Cuéllar¹⁰, define a la Auditoría administrativa como *“el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental”*, así como de cualquier otra organización y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Por su parte, George R. Terry, citado por González Peralo¹¹, señala que el significado esencial de la auditoría administrativa es *“la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito”*

Mientras que Fernández Arena define a la auditoría administrativa como *“la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”*¹²

Este mismo autor, ya en un tono más jovial comenta que auditar significa escuchar. Que además, el concepto moderno del término es más amplio y conlleva en la necesidad de investigar y buscar las causas y los efectos. Puntualizando en el campo de la administración, la auditoría busca evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su campo disciplinar. En ese fin incluye a toda la institución y *“cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra, venta u ofrecimiento de servicios”*¹³

¹⁰ Cuéllar, G. (s.f.). *Gestión*. Recuperado el 13 de junio de 2011, de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

¹¹ González Peralo, R. (2010). *Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 22 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>

¹² Fernández Arena, J. A. (1974). *La auditoría administrativa*. México, D. F.: Diana. Pág. 14

¹³ Ob. Cit. Pág. 14

✓ **Auditoría operacional:**

Con respecto a este concepto, Joaquín Rodríguez Valencia, citado por Cuéllar¹⁴, define a la Auditoría Operacional como

...una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Siguiendo a Cuéllar vale señalar que ambos conceptos, tanto el de **auditoría administrativa** como el de **auditoría operacional** se manejaban como si de cuestiones diferentes se tratase, cuando realmente eran dos denominaciones para un mismo proceso, ya que en la práctica no existían claras diferencias entre una y otra. Es por tal razón que este autor da una definición donde se aúnan los conceptos anteriormente apuntados y concluye con la siguiente definición de 'auditoría de gestión':

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.¹⁵

La preocupación de control operativo manifestada por el concepto señalado anteriormente, es el nexo entre una auditoría financiera 'tradicional' y un método de servicios administrativos pensado con el fin de solucionar algún problema particular. Es decir, se constituye en un elemento fundamental en la cabal implementación de una 'auditoría integral'.

Si el auditor quisiera dar con una guía en relación a los tipos de controles, condiciones y circunstancias con que se puede enfrentar, valdría que se informe de los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor. Estos programas presentan preguntas específicas que destacan elementos de control significativos.

¹⁴ Cuéllar, G. (s.f.). *Gestión*. Recuperado el 13 de junio de 2011, de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

¹⁵ Ob. Cit.

Otros autores, desde un enfoque estructural¹⁶, ubican a la Auditoría de Gestión como una parcela dentro de la Auditoría Integral, y conciben a sus funciones dirigidas a evaluar o estudiar *“la CALIDAD de las actividades de GESTIÓN ORGANIZACIONAL, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la GERENCIA, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos”*¹⁷. Desde esta óptica, se entendería a la Auditoría de Gestión como una actividad tendiente a examinar a la empresa, entidad o institución desde parámetros de eficiencia, efectividad y economía.

Otras definiciones apuntan a la independencia que toda auditoría de gestión debe poseer. Así, el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental, referido por González Peralo¹⁸ la define asimismo como

un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Siguiendo con el señalamiento a la independencia característica de la auditoría, González Peralo por su parte la define como *“la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables”*¹⁹, es decir, si están respetando y aplicando las normas establecidas, si se emplean de manera eficaz y responsable los recursos y, fundamentalmente, que los objetivos anhelados por la organización han sido alcanzados.

Todos estas definiciones apuntan a objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos). Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión

¹⁶ Egúsquiza Pereda, C. A., & Egúsquiza Pereda, O. (2000). *Auditoría*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

¹⁷ Ob. Cit.

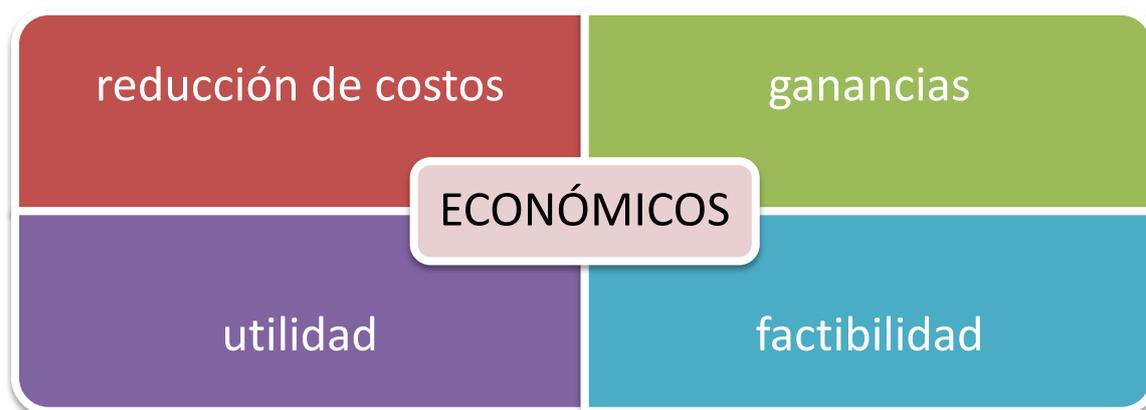
¹⁸ González Peralo, R. (2010). *Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 22 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>

¹⁹ Ob. Cit.

evalúa el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Por otro lado, y siguiendo a la profesora Bell²⁰, puede señalarse que la Auditoría de Gestión evalúa a un nivel empresarial o dirigencial, el cumplimiento satisfactorio de los siguientes objetivos:

Fig. 4: Objetivos económicos



Fuente: Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*.

Elaborado por: Rocío Robles

Fig. 5: Objetivos sociales

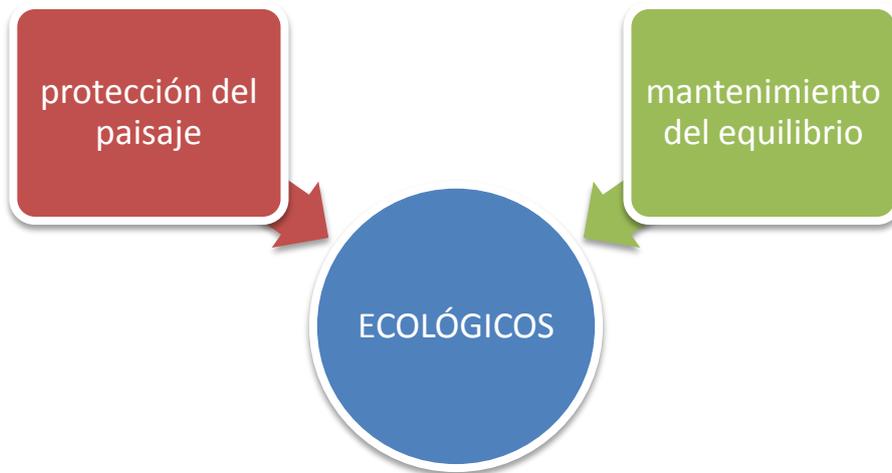


Fuente: Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*.

Elaborado por: Rocío Robles

²⁰ Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>

Fig. 6: Objetivos ecológicos



Fuente: Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios.*

Elaborado por: Rocío Robles

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de tres elementos mayores de la administración:

1. Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
2. Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
3. Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La identificación del tipo y función de los controles administrativos u operacionales, son fundamentales para un eficiente control administrativo, pues ellos representan

procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe ejercerse o encaminarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad tal como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Finalmente hay que destacar que una Auditoría de Gestión profesional necesita de un trabajo multidisciplinario, es decir, deberá recurrir a varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión completa de determinados fenómenos a estudiar²¹. Por lo tanto, habrá que desechar aquella concepción que reduce la Auditoría de Gestión a un simple análisis económico para, más bien, comprenderla como un análisis mucho más riguroso, pues no ella se limita únicamente a mostrar cifras o explicaciones. Lo que ella busca es analizar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen.

2.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para presentar estos objetivos me he basado en varios autores: Bell²², Egúsqiza Pereda²³ y Franklin²⁴, de tal manera que puedo presentar una síntesis de los objetivos más acordes a la investigación:

²¹ Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>

²² Ob. Cit.

²³ Egúsqiza Pereda, C. A., & Egúsqiza Pereda, O. (2000). *Auditoría*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

²⁴ Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. gestión estratégica del cambio* (Segunda edición ed.). México D. F.: Pearson Educación.

- ◆ Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva
- ◆ Desarrollar la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explicar síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.
- ◆ Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ◆ Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- ◆ Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también en los Estados Financieros.
- ◆ Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ◆ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ◆ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- ◆ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

- ◆ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

- ◆ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

- ◆ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

- ◆ Ayudar a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

Fig. 7: Objetivos de la Auditoría de Gestión



Fuente: Batista, Egúsqiza y Franklin

Elaborado por: Rocío Robles

2.2 PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los procesos que deben tomarse en la auditoría son concebidos dependiendo de los estudiosos y teóricos que se acerquen a la cuestión. Dentro de aquella tradición que tomaba a la auditoría desde la perspectiva de una función únicamente contable y pensada con el fin de detectar deficiencias y hasta posibles fraudes o desfalcos, se encuentra el siguiente proceso de auditoría desarrollado por Meiggs y Larsen²⁵, el cual se lo transcribe a continuación en versión libre de la tesista, pero respetando sus líneas generales. Son seis los pasos que ambos autores establecen como necesarios para un proceso de auditoría:

²⁵ Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana. Págs. 140-154

a) Revisar y preparar una descripción escrita del sistema de control interno del cliente.

Primer paso lógico en todo trabajo de auditoría. Implica comprender cómo funciona el sistema, qué procedimientos se siguen y quiénes lo ejecutan, qué controles funcionan, cómo se procesan y registran los diferentes tipos de transacciones y qué registros contables y documentación de apoyo existe. Para todo ello se basa en las siguientes fuentes de información:

1. Entrevistas con el personal del cliente.
2. Los reportes y papeles de trabajo de las auditorías de años anteriores.
3. Visitas a las áreas de trabajo.
4. Manuales de procedimiento del cliente.

Vale señalar que la descripción del sistema de control interno se organiza en forma de narración escrita, de gráficas de flujo, o como un cuestionario.

b) Probar la operación del sistema de control interno para saber si se cumple la descripción escrita.

Consiste en que los auditores deben probar el sistema para constatar que los procedimientos de control contable se aplican verdaderamente, tal como se indica en los manuales y entrevistas. Estas pruebas del sistema son llamadas también 'pruebas de acatamiento', debido a que comprueban el cumplimiento del sistema de acuerdo a los registros de trabajo del auditor. Cualquier diferencia observada entre la realidad y los registros deberá ser corregida inmediatamente por el auditor. A su vez se dividen en dos:

1. Pruebas de transacciones: determinan el 'flujo' de datos en el sistema del cliente, es decir, identificar los procedimientos que se siguieron y las personas que los llevaron a cabo.
2. Pruebas funcionales: el auditor concentra su atención en la efectividad con la que un único procedimiento se ha realizado. Otorgan al auditor una seguridad razonable de que se han seguido los procedimientos específicos de control en forma continua y efectiva a lo largo del periodo en que se efectúa la auditoría.

c) Evaluar la efectividad del sistema de control interno.

Con el fin de determinar la naturaleza, el tiempo, el grado o extensión de los procedimientos necesarios para completar aquellas, los auditores evalúan el sistema de control interno. Para ello, los auditores deben realizar una investigación completa, principalmente en las áreas donde el control interno es débil, sin que esto conlleve al descuido de las áreas donde el control es más fuerte.

d) Preparar un informe para la administración que contenga recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Si se descubriesen deficiencias serias en el control interno el auditor está en la obligación de hacer llegar un informe a la gerencia, donde se incluyan sugerencias para superar o mejorar las deficiencias. Aparte de esto, el informe sirve para minimizar la responsabilidad de los auditores en caso que se descubra posteriormente alguna complicación seria.

e) Completar la auditoría: llevar a cabo pruebas para comprobar y justificar los saldos específicos de los saldos de las cuentas, y llevar a cabo otros procedimientos de auditoría.

Al momento de terminar el estudio y evaluación del control interno estarán los auditores en la posibilidad de establecer de manera completa la naturaleza, el tiempo y lo extenso de los procedimientos para revisar, comprobar y justificar los saldos de las cuentas.

f) Emitir el dictamen de auditoría.

Lo cual se hace una semana o más después del último día de trabajo en la institución o empresa. Tal dictamen significa una aceptación de responsabilidad considerable para la firma de auditores.

A continuación se presenta un gráfico donde se resumen los seis pasos de una auditoría según Meiggs y Larsen.

Fig. 8: Los 6 pasos de la auditoría según Meiggs y Larsen



Fuente: Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana.

Elaborado por: Rocío Robles

Desde una óptica más actualizada y ya plenamente enfocada en el área de la Gestión, presentamos a continuación el proceso de auditoría de Gestión postulado por el profesor Leonard²⁶, el que transcribimos a continuación en versión sintetizada:

1. Planeación

Como toda actividad seria, la auditoría de gestión requiere de una planeación previa, es decir decidir qué es lo que va a ser primero y cuándo. Obviamente la planeación puede variar, pues depende del tipo de auditoría que se vaya a realizar; sin embargo, es recomendable basarse en un esquema previo. A continuación se indican cada una de las fases que comprenden este primer paso:

a) Análisis preliminar

El cual corresponde a una función específica y al área en que esta se desarrolla. En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas cuantas personas con el fin de recolectar algunos datos precisos en relación a la función y el área correspondiente, clasificando los datos recopilados. Asimismo, se asegurará de que la

²⁶ Leonard, W. P. (1971). *Auditoría administrativa*. México, D. F.: Diana. Pág. 115-225

persona entrevistada conozca bien aquello de que está hablando. Puesto que puede darse el caso que la tarea que desempeña implique varias funciones, se necesitará de un estudio a fondo para cada función, lo que requerirá en caso de que así sea algunas investigaciones previas antes de la auditoria propiamente dicha.

En esta fase el auditor formulara preguntas del siguiente tipo:

1. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
2. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los elementos?
3. ¿Cuál es el límite de este estudio?
4. ¿Cuándo habrá de realizarse el estudio para que de resultados óptimos?
5. ¿Por dónde empezar?

Como puede observarse el análisis preliminar conlleva a investigar el pasado, con el fin de determinar si los métodos y el desempeño se están utilizando con la mayor eficacia. En esta fase el auditor debe integrar varios elementos que debe tener presente durante todo el trabajo; asimismo, sabrá si en el transcurso de la auditoría debe aplicar un procedimiento de evaluación para establecer lo conveniente de la estructura organizativa, el cumplimiento de políticas y procedimientos, la confiabilidad en los controles, etc.

b) Entrevistas

Para efectuarlas hay que saber previamente qué clase de información se desea conseguir y para ello formular preguntas precisas. El auditor es quien decide qué personas serán las entrevistadas. Se recomienda realizar la entrevista de un modo informal, sin olvidar el tacto y la diplomacia. El fin de la entrevista es obtener información completa y confiable, cosa que no es fácil, por lo que el auditor deberá hacer uso de las siguientes estrategias:

- El tacto y la diplomacia
- Perspicacia
- Inteligencia, visión e imaginación

c) Elaboración de métodos sistemáticos del procedimiento de auditoría

Esta sub-fase es necesaria porque en el manejo y control de las tareas se requiere que exista una política y procedimientos definidos que impidan cualquier confusión. Para ello se recomienda el uso de un registro de actividades donde se irán apuntando todas las acciones realizadas por el auditor, anotando los siguientes datos:

- la fecha en que se recibe la orden
- descripción de la tarea a efectuar
- la persona encargada
- plazo fijado para su ejecución
- o cualquier información útil.

2. Análisis, interpretación y síntesis

Todo trabajo para que alcance resultados óptimos, requiere de prolongados estudios y preparación; es por ello que se requiere del auditor que éste cuente con un gran nivel de conocimientos y experiencias y la aplicación de estos atributos en el análisis.

a) El análisis en la toma de decisiones

Para lo cual el auditor debe tener conocimientos en los siguientes temas:

- Análisis y control de costos.
- Análisis y organización de la empresa.
- Análisis de inventarios
- Análisis de ventas
- Elaboración de políticas lógicas y existentes
- Análisis de la situación de la empresa interna y externamente.

b) Análisis científico

Consiste en determinar los fines, relaciones, asociaciones, y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método. El análisis tiene que ser lo suficientemente detallado y completo para lo cual deberá cumplir los siguientes pasos:

- Estudio de los elementos
- Diagnóstico detallado
- Determinación de propósito y relación
- Investigación de las deficiencias
- Balance analítico
- Comprobación de la eficacia
- Búsqueda de problemas
- Arribo a soluciones
- Determinación de alternativas
- Definición de métodos para mejorar la operación

c) Eliminación de trabajo innecesario

Es una sugerencia que da el auditor a la administración durante la fase del análisis. Las preguntas que debe hacerse el auditor para determinar el trabajo superfluo son:

- ¿Contribuye a la complementación del producto servicio o función?
- ¿Se encuentra relacionado con un objetivo definido en el desempeño de una rutina?
- ¿Tiene un papel indispensable en las actividades de la empresa?
- ¿Se justifica su costo por el esfuerzo que realiza?
- ¿Vale la pena el tiempo y trabajo que entraña?

d) Reducción de gastos innecesarios

Todo análisis cuidadoso de los egresos conlleva a la reducción de los gastos innecesarios. Para ello se recomienda efectuar una evaluación de las políticas, procedimientos y operaciones de cada una de las secciones y departamentos de la empresa. Durante el proceso de análisis, la tarea del auditor es señalar y sugerir las decisiones pertinentes para eliminar todo de despilfarro.

e) Selección de los mejores métodos de perfección

Para llevar a cabo esta actividad se recomienda tener presente los siguientes factores:

- La circunstancias imperantes en el momento de la auditoría
- La visualización de los efectos resultantes de un mejoramiento en los métodos
- La determinación de hasta dónde habrá que mecanizar ciertos procedimientos
- La selección de la clase de equipo más apropiado

3. Recopilación y registro de información

El requisito primario en esta fase es contar con hechos pertinentes y confiables ya que las conclusiones del auditor y su actuación en el futuro se basarán en ello. Lo primero que debe hacerse es planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica. Los datos fundamentales que se necesitan recopilar incluyen en el panorama económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles. Después de haber asegurado la información básica, el auditor reunirá datos específicos en relación a los siguientes aspectos:

- La investigación de mercados
- Política de ventas
- Economía de la producción
- Factores de ingeniería y producción
- Control del proceso de producción
- Administración de la función contable

Una vez recopilada la información ésta será organizada y registrada cuidadosamente para su estudio y análisis.

❖ Organización y registro de datos

Toda aquella información que sea similar y correspondiente a una determinada actividad deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado, a efecto de que sea

fácil ubicarlo y seguir el movimiento o acción. Se emplearán las técnicas adecuadas para consignación en gráficas.

En este proceso tiene lugar una cierta cantidad de comprobación y evaluación, lo que requiere de un buen criterio en lo referente a la elaboración de programas y a la apropiada selección de instrumentos y técnicas, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Gráficas de organización (estructural, funcional, de bloque, de línea y de puestos).
- Gráficas de procesos (productos, hombres, flujo, operación, forma, procedimiento)
- Gráficas de distribución (maquinaria, equipo, edificios, piso)
- Gráficas figurativas (progreso, línea, superficie, barras, mapas)
- Estudio de tiempos (trabajador, producto, equipo)
- Instrucción, operación y hojas de ruta
- Hojas de trabajo

La preponderancia que la lista anterior da a las gráficas se debe a que ellas han sido consideradas como el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de cualquier tema, asimismo por el hecho de que una gráfica sirve para aclarar un problema complejo.

Finalmente, se incluyen a continuación algunas indicaciones respecto a la forma de reunir información:

- Indicar la fuente, naturaleza o fundamentos de los datos
- Sujetarse a la información esencial
- Evitar el admitir los datos correspondientes a estudios anteriores
- Conseguir detalles completos en relación al costo
- Observar las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones
- Respalda toda información mediante la observación inmediata el examen o la comprobación
- Determinar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, mediante la comprobación del desempeño
- Estar alerta a métodos de protección impropios

- Determinar si se están desempeñando bien las responsabilidades y obligaciones
- Considerar la utilización final de cada actividad, registro e informe para determinar su valor o necesidad

4. Presentación del informe y su discusión

El informe puede seguir el siguiente formato:

- I. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- II. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.
- III. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- IV. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.
- V. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- VI. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa.

Fig. 9: Partes del Informe de Auditoría de Gestión



Fuente: Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana.

Elaborado por: Rocío Robles

Por otra parte, para determinar la confiabilidad del boceto de informe habrá que contestar al siguiente cuestionario:

- ¿Se han considerado en él los puntos importantes?
- ¿Se han incluido los datos importantes en el capítulo de aspectos fundamentales?
- ¿Tiene brevedad y originalidad?
- ¿Se detallan en los anexos los datos sintéticos?
- ¿Es claro y no se presta a malos entendidos?
- ¿Incluye problemas suficientemente discutidos con la supervisión?
- ¿Se detallan las prácticas actuales en forma correcta, cortés y adecuada?
- ¿Se incluye toda la información que el lector debe conocer?
- ¿Son practicable las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa?
- ¿Es interesante, útil y adecuado el material?

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoría.

El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. Una vez discutido el boceto de informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide la acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual éste presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución. Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo.

En esta fase se comunica a los directivos de la entidad, los resultados obtenidos presentados como deficiencias significativas y las recomendaciones para promover mejoras en el desarrollo de las operaciones, a fin que la administración adopte medidas correctivas y evite su ocurrencia en el futuro.

El informe debe redactarse de forma coherente y profesional, los asuntos incluidos en él deben tener la suficiente significación como para justificar que sean informados y, para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. Las observaciones y conclusiones incluidas en el informe de auditoría, deben estar apropiadamente soportadas con evidencia suficiente, competente y pertinente que fluya de los papeles de trabajo, para probar, cuando sea necesario, los fundamentos de los asuntos informados, su exactitud y razonabilidad.

Las conclusiones y recomendaciones deben inferirse en forma lógica de los hechos examinados. Los elementos de juicio incluidos en el informe deben ser suficientes para convencer a sus usuarios sobre la importancia de las observaciones. El redactor no debe enredarse en frases, oraciones, párrafos o secciones demasiado detalladas, que no armonicen con el mensaje del informe. Para que el informe se

comunique con efectividad, debe presentarse en forma clara y simple, tanto como sea posible.

Los auditores deben tratar de emplear palabras que den muestra de positivismo; tales como reforzamiento, mejoras, aumentos y ahorros potenciales, para que sea más difícil que la administración esté en desacuerdo con sus observaciones, conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría practicada. La responsabilidad de la redacción del informe de auditoría es del auditor encargado aunque también comparten esta responsabilidad, los miembros del equipo de auditoría que intervienen en el borrador del informe.

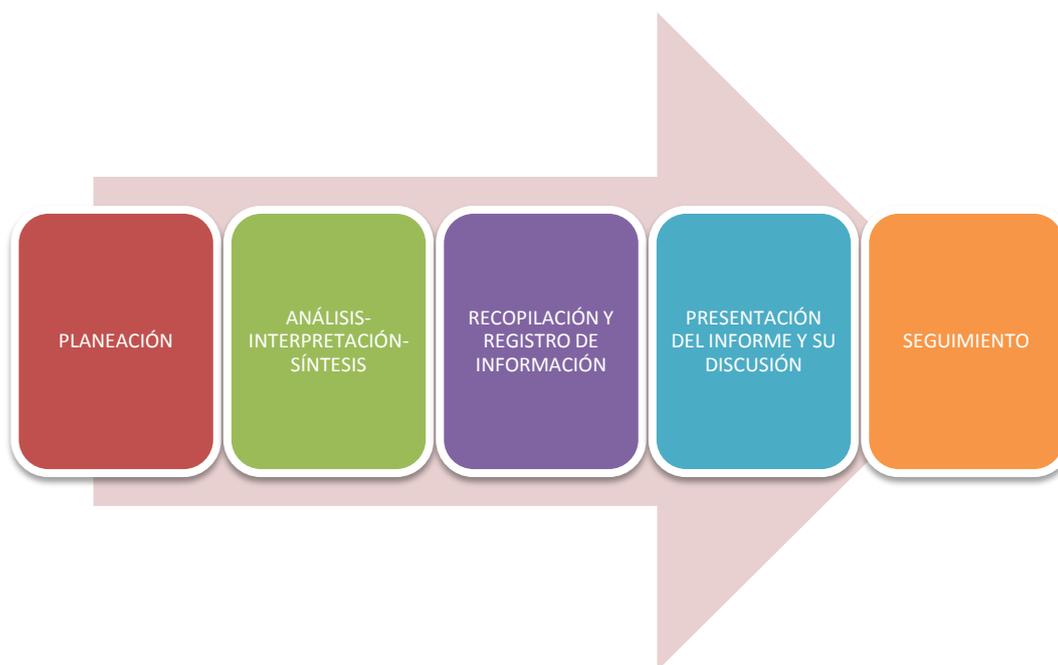
Finalmente deberá recordarse que un buen programa de auditoría requiere revisiones y exámenes periódicos. Su ideal, repetimos, es ayudar a la Administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones. Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados. Lo que no pudo lograrse en una auditoría se logrará posiblemente en la siguiente.

5. El seguimiento

Resulta aconsejable, tal como señala Chacón Pupo²⁷, realizar una comprobación después de uno o dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir, tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

²⁷ Chacón Pupo, Y. (2007). *Compendio teórico sobre auditoría de gestión*. Recuperado el 22 de Junio de 2011, de <http://www.ilustrados.com/tema/10745/Compendio-teorico-sobre-Auditoria-Gestion.html>

Fig. 10: Los 5 pasos de la Auditoría de Gestión



Fuente: Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana.

Elaborado por: Rocío Robles

2.3 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para comenzar este acápite habrá que reconocer que en general todas las actividades pueden medirse con parámetros, los que enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como 'indicadores de gestión'.

El indicador de gestión se define como *"la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso"*²⁸. Es decir que el indicador

²⁸ Pérez Jaramillo, C. M. (2009). *Los indicadores de gestión*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2011, de <http://www.esuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

se presentaría como una señal comparativa que el auditor consideraría para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Los indicadores de gestión partirían del establecimiento de un nivel de referencia óptimo y a partir de éste comparar con lo actuado por la empresa actualmente. *“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.*²⁹

Así, los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura, etc.

Por otra parte, los indicadores son una forma importante de promover una mayor rendición pública³⁰. Se han reconocido ampliamente las ventajas y bondades de indicadores bien diseñados:

- a) Ayudan internamente a los administradores a planificar y evaluar acciones y proporcionan un procedimiento efectivo para comunicar las prioridades al personal humano.
- b) Externamente, permiten una vía para la muestra de resultados. Así como promover la rendición de cuentas.

Sin embargo, no hay que olvidar, como bien señala Bourn, que *“el objetivo fundamental de la aplicación de indicadores no es simplemente medir la gestión, sino mejorarla”*³¹

Siguiendo a Bourn³², podemos señalar los riesgos con los que se puede enfrentar el profesional de la auditoría cuando se maneja con riesgos:

1. Si los indicadores resultasen demasiado técnicos, podrían ser de poca utilidad para quienes no son profesionales en las áreas administrativas. Aunque uno

²⁹ De Gerencia. (2010). Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

³⁰ Bourn, J. (2004). Los indicadores en la auditoría de gestión. *Revista española de control externo*, 123-136.

³¹ Ob. Cit. Pág. 125

³² Ob. Cit. Pág. 128

podría creer que el objetivo principal de cualquier diseño de indicadores sería el plantear una propuesta rigurosa y técnica, realmente el verdadero éxito en cualquier propuesta de indicadores sería el hacerla accesible para todos los usuarios a los que están dirigidos. Si se da un desfase entre los indicadores y quienes lo deberían aplicar es difícil que los indicadores motiven mejoras en la institución.

2. Cuando los indicadores han sido diseñados de modo oscuro, o difíciles de medir, se corre el riesgo de una interpretación equivocada de los encargados en la recopilación de los datos, así como la confusión o ambigüedad en la evaluación de dichos indicadores.
3. Como señala Bourn, todos los indicadores conllevan el riesgo de incentivar de manera “perversa” a ciertas conductas dentro de la institución, las cuales se encaminarían hacia actuaciones no deseadas. *“A menos que se preste debida atención al entorno institucional, a la especificación exacta de los indicadores y a la validación de los informes sobre los avances registrados, es posible que los riesgos acaben arraigándose”*³³

Fig. 11: Características de los indicadores que conllevan riesgos



Fuente: Bourn, J. (2004). Los indicadores en la auditoría de gestión. *Revista española de control externo*, 123-136.

Elaborado por: Rocío Robles

³³ Ob. Cit. Pág. 133

2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Bajo estos parámetros se establecen los indicadores que pueden llegar a ser de varios tipos y que igualmente son planteados de manera universal por parte de la Contraloría General del Estado, y se dividen básicamente en cuantitativos, cualitativos, de uso universal, y globales, funcionales y específicos:

- ❖ **Cuantitativos y cualitativos.-** Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos.
 - **Indicadores cuantitativos,** que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
 - **Indicadores cualitativos,** que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- ❖ **De uso universal.-** Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.
- ❖ **Globales, funcionales y específicos.-** Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos
- ❖ **Indicadores globales:** Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios... Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.³⁴

³⁴ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Corporación Edi-Àbaco. Pág. 135-142

2.3.3. PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los parámetros para la elaboración de los indicadores deberán basarse en la información proporcionada por la empresa y algunos patrones básicos universalmente aceptados. Sin embargo, estos estarán de acuerdo a algunos fines más específicos, como el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Entre los parámetros más comunes que se utilizan para una auditoría de gestión, tenemos:

1. **Economía:** Se encarga de medir la eficacia y la capacidad de la organización o entidad para manejar los recursos financieros.
2. **Eficiencia:** Es el uso de manera racional de los recursos que están disponibles a un mínimo costo; se orientan hacia los costos y los beneficios.
3. **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados; para medir la eficacia se comparan los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. Los resultados se expresarán en relación al porcentaje de cumplimiento.
4. **Ecología:** Monitorean la calidad ambiental de la organización o entidad.
5. **Ética:** Verifican si el comportamiento de los miembros de la entidad u organización actúan en condiciones de transparencia, sin ir en contra de las leyes, normas y buenos principios que demanda la sociedad en general.
6. **Calidad:** Miden el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios ofrecidos de la organización o entidad; esta medición se la realiza mediante la comparación del producto ofrecido con estándares establecidos.
7. **Impacto:** Es el resultado en un tiempo de mediano o a largo plazo en el contexto social, económico o ambiental de lo que ofrece la organización o entidad³⁵.

Estos parámetros nos permiten comparar, medir y corregir los factores que obstaculizan el correcto funcionamiento y desempeño de la organización o entidad a la cual se realiza la auditoría de gestión.

³⁵ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Corporación Edi-Àbaco. Pág. 143-148

2.4. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Tanto en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deben emplear las *herramientas de gestión*, las que deben ser aplicadas en materia de calidad y productividad. Dichas herramientas de gestión pueden referirse tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas, o a otras que pueda concebir el Auditor durante el desempeño de su actividad profesional. Se presentan a continuación algunas de las herramientas de gestión más conocidas:

1. La Matriz de Ishikawa: empleada para analizar falencias, detectar causas de errores involuntarios, premeditados o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.
2. El Diagrama de Pareto: prioriza los controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen. Asimismo se lo emplea para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.
3. Los Seis Porqué?: a través de preguntas sucesivas se llega a la causa fundamental de los problemas, evitando el quedarse la Auditoría en los rasgos más superficiales. Este método, también llamado el “de las Seis Preguntas Fundamentales”, y conformadas por: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Por qué?, faculta la mejora del control interno, detecta irregularidades e incrementa la eficiencia de los procesos y actividades. Por medio de ellas pueden descubrirse la realización de tareas innecesarias, o si quien las ejecuta es un elemento demasiado costoso para la ejecución de la misma, o que el lugar donde se realiza es poco apropiado por razones de seguridad³⁶.
4. El Control Estadístico de Procesos (CEP): hace posible el establecer la capacidad del proceso para generar productos y servicios, tanto externos e internos, que satisfagan los niveles requeridos. Lefcovich, ejemplifica esta herramienta tomando el caso de las instituciones bancarias, donde las diferencias contables, por ejemplo, las diferencias de inventario o la falta de

³⁶ Lefcovich, M. (Diciembre de 2003). *Auditoría interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua*. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de Gestiópolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm>

cumplimentación correcta en las carpetas crediticias se deben a diferentes causas. En tales situaciones *“el CEP permite conocer si la cantidad de falencias está dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección”*³⁷.

5. El fluxograma: además de ser un componente necesario en la evaluación del sistema de control interno sirve, a su vez, en la evaluación de la eficiencia de las actividades o procesos.
6. El Diagrama de Dispersión: faculta el poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser *“la cantidad de comprobantes recibidos por caja con las diferencias de caja”*³⁸.
7. El histograma: analiza la distribución de los errores o falencias detectadas.
8. La estratificación: mejora los niveles de cumplimentación y detecta razones de irregularidades. Lefcovich, cuya investigación parece decantada por la aplicación bancaria, ejemplifica la aplicación de esta herramienta señalando que si en el momento de controlar atrasos crediticios en un Banco se perciben mayores niveles en una línea crediticia, tal ‘anomalía’ podría deberse *“al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas”*³⁹
9. Análisis Preventivos: los auditores internos emplean la lluvia de ideas a efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando cómo evitar que se produzcan y estableciendo sistemas para su detección.

³⁷ Ob. Cit.

³⁸ Ob. Cit.

³⁹ Ob. Cit.

Fig. 12: Herramientas para la Auditoría de Gestión



Fuente: Lefcovich, M. (Diciembre de 2003). *Auditoría interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua.*

Elaborado por: Rocío Robles

CAPÍTULO 3

3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR

PT/001

ORDEN DE TRABAJO 001

Cuenca, 18 de abril del 2011

Rocío Robles
AUDITORA OPERATIVA
Presente.-

De mis consideraciones;

De conformidad con lo solicitado por el Gerente General, de la empresa UNILLANTAS, Srta. Catalina Calle, como representante legal para realizar la primera Auditoría de Gestión a la mencionada entidad, autorizo a usted para que en calidad de auditora efectúe dicha auditoría de gestión de la empresa por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Evaluar el control interno
- b) Identificar las áreas críticas y calificar el riesgo
- c) Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las actividades desarrolladas en la empresa UNILLANTAS.
- d) Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la Institución.

El plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 29 de julio del 2011.

Atentamente,

Econ. Miriam Guajala
Jefe de Equipo de Auditoría

3.1.2. NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Una vez fue autorizada por parte de la Universidad la realización de este proyecto de investigación se procedió a concretar una cita con la gerente de UNILLANTAS con el fin de indicarle todos los pormenores con respecto a la auditoría de gestión por realizarse. Esta primera entrevista estuvo precedida por el documento que se incluye a continuación, el que en líneas generales informa a la administración de la empresa sobre la auditoría programada, Vale aclarar que el susodicho documento se basó en un ejemplo presentado en el libro de Whittington & Pany “Principios de auditoría”⁴⁰ (2007, pág. 166):

⁴⁰ Whittington, O. R., & Pany, K. (2007). *Principios de auditoría* (Decimocuarta ed.). (J. Ramos Santalla, & J. C. Pecina Hernández, Trads.) México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana. Pág. 166

Sra. Catalina Calle
Gerente
UNILLANTAS
Cuenca, Ecuador

20 de abril del 2011

Estimada Sra. Calle:

Por medio de la presente carta, estamos confirmando la Auditoría de Gestión que se está por realizar en UNILLANTAS en el lapso de estos tres meses; auditoría que se enfocará en las gestiones llevadas a cabo por su empresa durante el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Se requerirá el balance general correspondiente al año 2010 y todos los documentos relacionados a la empresa. El objetivo de nuestra auditoría es dar una opinión sobre el estado en que se encuentra la gestión de su empresa.

La Auditoría de gestión implicará la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya apelamos a su total apertura y cooperación en todo lo que concierne a esta revisión. Asimismo, una parte importante de los registros y procedimientos serán los pasos que tomaremos para conocer el negocio de la compañía, así como sus riesgos, fortalezas y debilidades. Asimismo, y con motivo de cumplir con nuestro compromiso académico de detectar cualquier tipo de error, podrán incluirse en el plan, algunos procedimientos retrospectivos, inesperados y originales que ayudarán a dar soluciones a las dificultades que se nos presenten.

La Auditoría de Gestión comprenderá además el estudio y evaluación del control interno de la compañía, con el fin de planificarla correctamente y con ello determinar la naturaleza, la oportunidad y los alcances de los procedimientos en cuestión, aspectos que serán oportunamente informados a usted considerando para ello las normas de auditoría comúnmente aceptadas.

La Auditoría está programada así:

1. Inicio: 1 de mayo del 2011
2. Finalización: 15 de julio del 2011
3. Entrega del informe de auditoría: 28 de julio del 2011

En relación a los tiempos arriba señalados, se da por supuesto que, a fin de que la auditoría de Gestión se ejecute eficientemente, su contadora, desde el 1 de mayo, nos proporcionará el acceso completo a los registros contables de la empresa, mientras que usted, por su parte, nos autorizará el recorrer las instalaciones en búsqueda de cualquier información útil para el conocimiento preliminar de la entidad.

Esperamos que lo anteriormente expuesto corresponda a sus expectativas, si así fuese, le solicito firmar esta carta y devolverme una copia lo más pronto posible.

Saludos cordiales

Rocío Robles
C.I.: 1308452653

Aceptado por:

Fecha:

CEDULA NARRATIVA
INFORME DE VISITA PREVIA

La información que se incluye a continuación ha sido extraída de la visita que se realizó a las instalaciones. Está presentada de manera sintetizada y atendiendo a aquellos aspectos que resultarán útiles para la auditoría a realizarse en la empresa.

❖ **Tipo de empresa**

La empresa ecuatoriana UNILLANTAS, es una *sociedad de hecho* enfocada primordialmente en el área de venta de llantas de todo tipo marcas y tamaños (aunque con preferencia en llantas de automóvil), así como a la venta de aros y baterías. Sin embargo, aunque la venta de llantas, aros y baterías sea su actividad comercial principal, también ha encontrado en otros servicios, espacios en los que desempeñar su actividad comercial, como son el servicio de instalación, balanceo y reencauchaje. Estas últimas son actividades que suelen ser un valor agregado del producto comprado por el cliente, sin embargo, también pueden ser solicitados independiente.

❖ **Ubicación y características físicas**

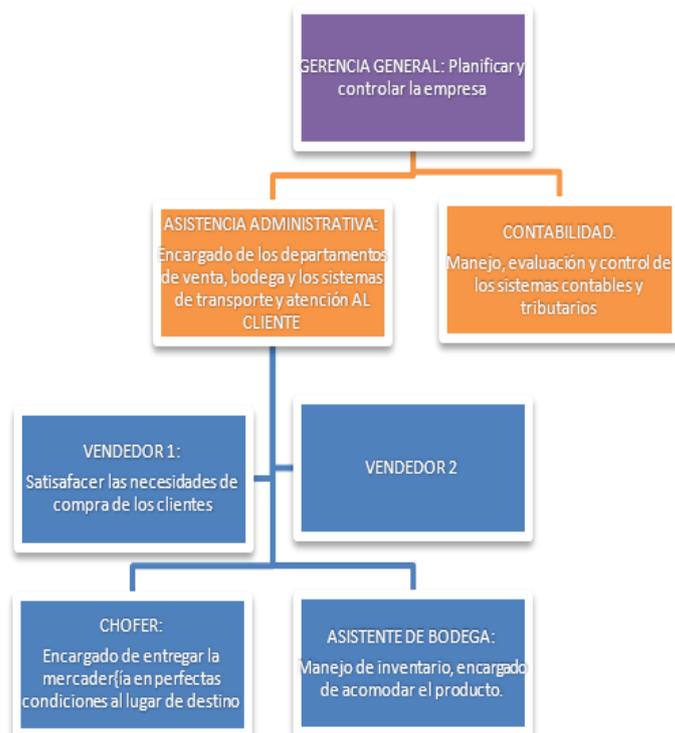
Ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. La dirección exacta es Avenida de las Américas y Belice esquina, en el sector de la Feria Libre del Arenal, al sur de Cuenca. A más de indicar a la Feria Libre como referencia para su ubicación, se puede, a su vez, señalar que diagonal a la empresa se encuentra un local comercial de TIA, reconocida empresa de ventas de productos de consumo masivo. El local de UNILLANTAS comprende un solo piso, esquinero. El local está dividido en dos secciones: una para atención al cliente, ventas, exhibición de productos y bodega; y la otra sección, destinada a servicio técnico, es decir, donde se ofrecen los servicios de balanceo y alineación. Dentro del local se cuenta con un área de parqueo con disponibilidad para máximo cuatro vehículos. En la parte delantera de la empresa, al costado, se exhiben llantas apiladas, mientras que en la parte frontal son exhibidas para la venta motocicletas dejadas a consignación (siempre y cuando no esté algún vehículo parqueado). La parte trasera del local es ocupada como vivienda. Sector muy comercial de la ciudad de Cuenca. A poca

distancia de la Feria Libre del Arenal, que es el mercado más grande de la ciudad y sector de transferencia de víveres al que acuden todos los comerciantes de la ciudad, como de las parroquias y pueblos aledaños. Así mismo, se encuentra a una distancia relativamente cerca de instituciones bancarias, comerciales y restaurantes. Es muy importante señalar que cerca de UNILLANTAS se encuentran otros negocios dedicados a la misma actividad, circunstancia que en vez de convertirse en una desventaja para el negocio, se presenta como una fortaleza, puesto que la comunidad identifica aquel sector como un lugar idóneo donde comparar precios y productos. El nivel socio-económico de las personas que frecuentan el sector es medio. Ello se debe particularmente a la cercanía de un mercado municipal de gran envergadura como es La Feria Libre

❖ **Organigrama estructural y funcional de UNILLANTAS**

A continuación se presenta un pequeño organigrama donde se condensan las funciones que se desempeñan en la empresa en cuestión:

Fig. 13: Organigrama estructural y funcional de Unillantas



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

❖ BASE LEGAL DE UNILLANTAS S. A.
<p>UNILLANTAS es una Empresa constituida en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, ante el Notario Octavo del Cantón Cuenca, Doctor Homero Moscoso Jaramillo, el 20 de junio del 2004. En su Registro Único de Contribuyentes consta como una empresa dedicada a la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.</p> <p>Para la realización de las actividades financieras y administrativas, UNILLANTAS, puesto que actúa como persona natural, se encuentra regulada por las siguientes entidades de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS ➤ ORDENANZA MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA ➤ CÓDIGO EL TRABAJO ➤ CUERPO DE BOMBEROS
❖ PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UNILLANTAS
Misión
Ofrecer a la comunidad productos de la mejor calidad y de las mejores marcas, junto con la oportunidad de escoger los implementos más idóneos para su vehículo, con ello otorgando seguridad confianza y una excelente asesoría.
Visión
Convertirse en una empresa sólida e innovadora que logre posicionarse en su segmento comercial en el Austro, con miras al mercado nacional.
Valores
<p>Los siguientes valores son los que sustentan la filosofía de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso: Los empleados se sienten involucrados con los objetivos de la organización, pues se los aprecia como socios operacionales, por lo que están decididos a retribuirla con el máximo de sus capacidades.

- **Éticos:** Tanto individual como a nivel de empresa UNILLANTAS se destaca por su actuar digno y responsable, amparado en convicciones propias y demostrado a través de la equidad, justicia y rectitud en cada uno de sus actos.
- **El respeto:** En la convivencia laboral dentro de la empresa sobresale el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la empresa. El acatarlas asegura un ambiente de armonía integral.
- **La comunicación:** Quienes laboran en UNILLANTAS son personas extrovertidas, sociables y de positiva apertura mental; personas que se relacionan a través de una red de comunicación abierta, clara y objetiva, para facilitar el desempeño y fortalecer la integración.

Objetivos

Objetivo general

Ofrecer a los clientes productos de gran calidad acompañados de una excelente atención y una completa asesoría de acuerdo a las necesidades del consumidor.

Objetivos específicos

- Capacitar continuamente al personal que labora en la empresa para que éste sea un baluarte más en la consecución de los resultados anhelados.
- Adquirir e implementar un sistema informático que agilite las actividades de la empresa.
- Generar fuentes de trabajo y utilidades para empleados y accionistas
- Adquirir equipos adecuados a las necesidades de la organización y renovar los antiguos.
- Alcanzar una fidelización de los clientes.
- Mejorar en el camino hacia la satisfacción de nuestros clientes.
- Optimizar procesos en la cadena de los servicios técnicos
- Incremento de marketing y publicidad

❖ PRINCIPALES PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> • Maxximundo • Importadora Tomebamba • Tecnicentro del Austro • Anglo Ecuatoriana de Cuenca • Aeromotor • Motricentro • Tirexpress Ecuador S.A • Tractomaq S.A. • Nitrollanta Cía. Ltda.
❖ PUNTO DE COMERCIALIZACION
<p>La empresa UNILLANTAS cuenta con su local como único punto de comercialización.</p>
❖ TECNOLOGIA
<p>La tecnología que la empresa utiliza para su desenvolvimiento se reduce a los sistemas informáticos con los que toda empresa por lo más pequeña que sea emplea. Además de los implementos técnicos que se utilizan para el balanceo y el enllantaje.</p>
❖ HACIA QUÉ SECTOR SE DIRIGE EL SERVICIO
<p>El servicio que la empresa UNILLANTAS ofrece está dirigido a toda persona que requiera comprar unas llantas y unos aros de acuerdo a las especificaciones de su vehículo.</p>
❖ ELABORACIÓN DEL FODA
<p>Antes de proceder a presentar el FODA de la empresa UNILLANTAS vale aclarar que la empresa no había realizado previamente tal estudio por lo que la investigadora se vio en la obligación de llevar a cabo dicha acción. Para ello se valió de la información que pudo recopilar durante la aproximación preliminar y de las entrevistas que se efectuaron a la gerencia y a los clientes. El FODA de la empresa se lo incluye a continuación:</p>

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNILLANTAS

Tabla 1: FODA

ANÁLISIS FODA			
INTERNOS		EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional	Carencia de parámetros e indicadores de gestión	Excelente ubicación	Otras empresas dedicadas al mismo segmento de mercado
Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad	Cuenta con un planificación estratégica insuficiente	Clientela en crecimiento	La delincuencia del sector
El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades.	No existen manuales de procesos	El producto ofrecido no es perecible ni sujeto a modificaciones.	Las importaciones están sujetas continuamente a cambios en sus aranceles.
Existe una comunicación personalizada con los trabajadores	Falta de capacitación al personal en temas de atención al cliente.	Alianzas estratégicas con otras entidades	
Experiencia en el negocio por parte de la administración.	Carecen de un sistema publicitario organizado.	El sector automotor está en constante crecimiento.	
Atención personalizada y afectiva			
Un adecuado tiempo en el proceso de venta-instalación de las llantas			
Cuenta con una gran variedad de productos en calidad y marcas			

Fuente: Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Tabla 2: Matriz del Análisis FODA –Aspectos internos–

MATRICES DEL ANÁLISIS FODA				
ASPECTOS INTERNOS				
DESCRIPCION	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional	9%	F	4	0.36
Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad	9%	F	4	0.36
El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades.	9%	F	4	0.36
Existe una comunicación personalizada con los trabajadores	8%	F	3	0.24
Experiencia en el negocio por parte de la administración.	8%	F	4	0.32
Atención personalizada y afectiva	10%	F	3	0.30
Un adecuado tiempo en el proceso de venta-instalación de las llantas	8%	F	3	0.24
Cuenta con una gran variedad de productos en calidad y marcas	6%	F	3	0.18
Carencia de parámetros e indicadores de gestión	6%	D	1	0.06
Cuenta con un planificación estratégica insuficiente	6%	D	2	0.12
No existen manuales de procesos	8%	D	2	0.16
Falta de capacitación al personal en temas de atención al cliente.	5%	D	2	0.10
Carecen de un sistema publicitario organizado.	10%	D	1	0.10
	100%			2.90

Fuente: Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Al resultar la calificación ponderada total de 2.90 ello nos señala que las fortalezas de la empresa UNILLANTAS tienen más presencia que las debilidades.

Tabla 3: Matriz del Análisis FODA –Aspectos externos–

MATRICES DEL ANÁLISIS FODA				
ELEMENTOS EXTERNOS				
DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Excelente ubicación	15%	O	4	0.60
Cientela en crecimiento	20%	O	3	0.60
El producto ofrecido no es perecible ni sujeto a modificaciones.	10%	O	4	0.40
Alianzas estratégicas con otras entidades	8%	O	1	0.08
El sector automotor está en constante crecimiento.	15%	O	4	0.60
Otras empresas dedicadas al mismo segmento de mercado	15%	A	2	0.30
La delincuencia del sector	10%	A	1	0.10
Las importaciones están sujetas continuamente a cambios en sus aranceles.	8%	A	1	0.08
				2.76

Fuente: Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Al resultar la calificación ponderada total de 2.76 ello nos señala que las oportunidades con las que se enfrenta la empresa UNILLANTAS tienen más peso que las amenazas externas.

❖ ESTRATEGIAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
1. Visitas continuas a la empresa.
2. Establecimiento de un cronograma de trabajo.
3. Recopilación de información documental.
4. Revisión de todos los archivos y registros posibles.
5. Entrevistas a gerentes, subgerentes, colaboradores y clientes.
6. Reuniones para revelar borrador de informe.
7. Presentación de informe final
❖ INDICADORES DE GESTIÓN
Como parte de esta auditoría se establecieron los indicadores de gestión tanto a los departamentos de nómina como al de ventas de la siguiente manera:
NÓMINA:
<p>Para medir la eficiencia del departamento de recursos humanos vamos a interpretar en relación a las capacitaciones dadas en el periodo auditado es decir al año 2010; para lo cual, dividimos el número de colaboradores que han recibido capacitación para el total de personas que laboran en la empresa:</p> $\frac{\text{No. De personas capacitadas}}{\text{Total de personas q laboran en Unillantas}} = \frac{0}{6} = 0$ <p>Claramente se puede observar que ninguna persona ha recibido capacitación, por lo que dicha cifra se considerará como un hallazgo en la fase de ejecución.</p>

VENTAS:

Para analizar el subcomponente Ventas, se han realizado varias visitas a la empresa con el objeto de aplicar técnicas de observación, de donde obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 4: Indicador Subcomponente Ventas

OBSERVACIONES EN LA EMPRESA		
Observación	Posibles clientes	Ventas efectuadas
Día 1	24	7
Día 2	15	5
Día 3	18	9
Total	57	21
Promedio	19	7

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Rocío Robles

Con estos resultados desarrollamos el indicador de cumplimiento donde dividimos el promedio del número de ventas efectuadas para el promedio de vistas de posibles compradores.

$$= \frac{7}{19} = 37\%$$

Nuestro indicador de eficiencia nos permite conocer que el 37% de las personas que ingresan a la empresa concretan la compra, un valor bastante alentador, ya que consideremos que los productos que comercializa UNILLANTAS implican mayor inversión de dinero. Muy posiblemente este porcentaje se debe a la atención cordial y dedicada que pudimos observar por parte de los vendedores.

Informe de visita previa elaborado por: Rocío Robles

Revisado por: Econ. Miriam Guajala

Fecha: 9 de mayo de 2011

3.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

3.2.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

❖ OBJETIVO GENERAL

Realizar una auditoría de gestión en la empresa UNILLANTAS S.A. en la que se examinará la gestión realizada en el año 2010 con el objeto de emitir un informe con conclusiones, comentarios y recomendaciones para el mejoramiento de las operaciones en la empresa.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Selección de personal.
- Efectuar un análisis de las estrategias publicitarias y de mercadeo realizadas por la empresa en el año 2010.
- Analizar y verificar el control que se desarrolla en torno al área de talento humano.
- Evaluar el servicio a clientes ofrecido por el personal de la empresa.

3.2.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A UNILLANTAS (2011)

															C/A 01			
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO					
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a		
FASE I																		
CONOCIMIENTO PRELIMINAR																		
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA																		
VISITA A LAS INSTALACIONES																		
ESTABLECIMIENTO DE FODA																		
IDENTIFICACIÓN COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES																		
DESARROLLO DE ENTREVISTAS																		
FASE II																		
PLANIFICACIÓN																		
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN																		
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																		
ANÁLISIS DE RIESGOS																		
FASE III																		
EJECUCIÓN																		
REVISIÓN ANALÍTICA																		
HALLAZGOS																		
ORGANIZACIÓN DE EVIDENCIA																		
CONCLUSIONES																		
FASE IV																		
COMUNICACIÓN																		
BORRADOR DE INFORME																		
COMUNICACIÓN DEL BORRADOR																		
INFORME PRELIMINAR																		

3.2.3 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN Y CUESTIONARIOS PRELIMINARES

MP/001	
UNILLANTAS MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a: UNILLANTAS	Período: ENERO- DICIEMBRE 2010
Preparado por: Rocío Robles	Fecha: 3-05-2011
Revisado por: Econ. Miriam Guajala	Fecha: 12-05-2011
Requerimiento de la Auditoria: Informe, memorando de antecedentes, síntesis del informe y cronograma de cumplimiento de recomendaciones.	
Fechas de intervención (Cronograma)	Fecha estimada:
- Orden de Trabajo	25-04-2011
- Conocimiento Preliminar	26-04-2011
- Planificación	6-05-2011
- Inicio del trabajo en el campo	28-05-2011
- Finalización trabajo de campo	18-06-2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	2-07-2011
- Emisión del informe final y trámite	15-07-2011
- Presentación del informe aprobado al Gerente, Consejo de Administración (Comité de Auditoría)	25-07-2011
Elaborado por: Rocío Robles Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 12-05-2011	

3.2.4. EVALUACIÓN PRELIMINAR

EP 1/3					
EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO A UNILLANTAS					
Entidad: Unillantas Componente: Control interno Alcance: desde enero 2010-diciembre2010					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de obras? • ¿Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.	X			La empresa se dedica a la venta de llantas y aros, adicionalmente ofrece el servicio de enllantaje y alineación. También vende en caso de requerirlo el cliente baterías.
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento: • Período de vigencia: • A quienes se divulgó: 		X		La planeación estratégica se limita a la elaboración de la misión y la visión. En lo que respecta a el FODA y la determinación de valores y objetivos, la tesista se encargará junto a la gerente de irlos desarrollando.

3	<p>En la institución se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.</p>	X	X		Lo mismo que se señaló anteriormente.
4	<p>¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>		X		La carencia de parámetros e indicadores de gestión será una debilidad que habrá que solucionar en el transcurso de esta Auditoría de Gestión.
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>	X	X	X	Aunque de manera no metódica ni sistemática, sino más bien en un sentido pragmático la gerencia se ha encargado de medir las características de los productos que ofrece considerando para ello las especificaciones señaladas en la pregunta.

6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>No existen ningún tipo de planes operativos, ni direccionales ni estratégicos.</p>
7	<p>¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. • Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. 		<p>x</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>No cuenta con departamento de comunicación social.</p>
8	<p>¿En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p>		<p>X</p>		<p>Será parte consustancial a esta auditoría de gestión el elaborar el FODA junto a la gerencia.</p>
<p>Elaborado por: Rocío Robles Fecha: 29-04-2011</p>		<p>Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 3-05-2011</p>			

3.2.5. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

EACI 1/10

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Entidad: Unillantas

Componente: Control interno

Alcance: desde enero 2010-diciembre2010

No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee la Empresa un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? 	X	X		Aunque la empresa no posea un código de ética, vale aclarar que se guían intuitivamente por preceptor morales y éticos muy sólidos, así nos lo hizo saber la gerente en la entrevista.
2	Filosofía y estilo de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente y el Consejo de Administración, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? 	X	X		En nuestras primeras aproximaciones a la empresa se pudo constatar por nosotros mismos la especial relación que mantienen los empleados con la gerencia.
3	Consejo de administración y comités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Consejo de Administración observa la ley, el estatuto y demás normas. ✓ El Consejo de Administración actualiza el estatuto y las normas. ✓ El Consejo de Administración está integrado y organizado de acuerdo con el Estatuto y la ley de Coas. ✓ ¿El consejo brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética? ✓ ¿Las comités cumplen con su labor asesora al Consejo de Administración. 			X	No existe consejo de administración

4	Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ Se actualiza el reglamento orgánico y funcional. (Organigramas) 	X		X		Al ser una empresa muy pequeña es más que obvio que los papeles y las funciones están claramente delimitados
5	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? 	X		X		En caso de no estar presente la gerente las funciones son delegadas al socio administrador.
6	Gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos de la persona? ✓ ¿El Gerente y los directores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? ✓ ¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados? ✓ ¿La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio? 	X		X	X	No existe un sistema de gestión del recurso humano.

7	Responsabilidad y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles municipales y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia ✓ ¿Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad? 	X	X	X	No existen indicadores de rendimiento
---	---------------------------------	---	---	---	---	---------------------------------------

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

8	Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local? ✓ ¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ✓ ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿El Gerente y los Directores han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? <p>¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>¿El POA y el presupuesto de la Empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X	X	X	X	Con respecto a si la empresa cuenta con misión, visión y objetivos, vale aclarar que aunque cuenta con tales conceptos establecidos, no tiene especificadas las maneras de conseguirlos.
9	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como; direcciones, unidades y secciones? ✓ ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales? ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes. ✓ ¿El personal municipal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa? 	X	X	X	X	No se han fijado objetivos específicos.

10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa. ✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa en la prestación de sus servicios? 	X	X	X	X	Se desconocen los componentes del CORRE	
11	Consecución de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa? ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos. ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas? 	X	X	X	X	X	X
12	Riesgo aceptado y niveles de tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos? ✓ ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados? 	X	X	X	X	No existen los aspectos señalados en este apartado.	
13	Factores internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Consejo de Administración, para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo? 	X	X	X	X		

14	Identificación de eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ✓ ¿Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos? ✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? ✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos? 		X		
15	Categoría de eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? ✓ ¿Se relacionan categorías de eventos con los objetivos? ¿Se implantan políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos? 		X	X	X
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
16	Estimación de probabilidad e impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos. 		X	X	X
17	Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas? ✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ ¿La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad? ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 		X	X	X

18	Riesgos originados por los cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? ✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? ✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Consejo de Administración. 		X			
----	------------------------------------	---	--	---	--	--	--

RESPUESTA A LOS RIESGOS

19	Categorías de respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa? ✓ ¿LA empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 		X			
20	Decisión de respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas. 	X	X			No existen mecanismos para la toma de decisiones.

ACTIVIDADES DE CONTROL

21	Integración con las decisiones sobre riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? ✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan? 		X			
----	--	---	--	---	--	--	--

22	Principales actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos? ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección? ✓ El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones? 		X X X X	X	
23	Controles sobre los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? 	X	X X X X		
24	Cultura de información en todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? ✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial? ✓ Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales? ✓ Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 	X	X X X X X	X	

25	Herramienta para la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	X					
26	Sistemas estratégicos e integrados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos. ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ✓ ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados? 		X				
27	Confiabilidad de la información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la “sobrecarga de información”? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información? 	X	X		X		
28	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones? ✓ ¿Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos? ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales? ✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación? 	X	X		X		

29	Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa? ✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a la comunidad terminar cada periodo anual? ✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control? 	X	X	X	X	X	
----	----------------------	--	---	---	---	---	---	--

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

30	Supervisión permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? ✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? ✓ ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el ORRE (COSO ERM)? ✓ ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)? 		X	X	X	X	X	X
----	------------------------	---	--	---	---	---	---	---	---

31	Supervisión interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia? ✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna? 		X	X		
32	Supervisión externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ✓ ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa? 		X	X	X	
Elaborado por: Rocío Robles Fecha: 2-05-2011				Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 4-05-2011			

3.2.6. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

UNILLANTAS		EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO PT/001			1/5
ENTIDAD:		UNILLANTAS			
TIPO DE EXAMEN:		AUDITORIA DE GESTIÓN			
COMPONENTE:		UNILLANTAS			
SUBCOMPONENTE:		PERSONAL			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Selección de personal. La entrevista fue realizada a la Gerente, Sra. Catalina Calle.					
		SÍ	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Selección de personal?		X		La misma gerencia es la es la encargada de cumplir dicha función
2	¿La empresa administra el talento humano en función de planes y programas? - Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - Se transmiten a los empleados? - Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.		X X X X X		Al no existir un plan estratégico completamente sistematizado y en total funcionamiento se dan las carencias evidenciadas en estas respuestas.
3	¿Se han definido políticas para la administración de personal respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)	X	X X X X		Las únicas políticas que la empresa tienen en relación a la contratación de personal son: la de no contratar menores de edad y que luego de diez días de prueba se firma el respectivo contrato y se los afilia al Seguro Social.

4	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X		
5	¿Se hace o existe control de asistencia y puntualidad?		X		Al no existir un control de asistencia y puntualidad se da la apertura para ciertos actos de indisciplina en cuestión horarios
6	<p>En caso de necesitar talento humano, ¿cuál es el proceso a seguir?:</p> <p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se publica en la prensa local 2. Se analizan todas las carpetas 3. Se les hace una entrevista a las personas seleccionadas. 4. Se hace una entrevista personalizada con la persona escogida y se le informa sobre las condiciones específicas del trabajo. 5. Se da un tiempo de prueba de diez días antes de proceder a firmar el contrato. 				La pregunta al ser de respuesta abierta nos permitió conocer el proceso bastante tradicional que emplea la empresa para la contratación del personal. No existen pruebas ni cuestiones más meticulosas.
7	Los colaboradores reciben una capacitación inicial con respecto a las funciones por desempeñar	X			La capacitación consiste en simplemente ser entrenados un tiempo mínimo por la gerente y de ahí ellos pasan a desenvolverse solos. La capacitación
8	¿Los colaboradores reciben capacitaciones posteriores a su ingreso?		X		La gerencia manifiesta una preocupación por esta cuestión pero por razones de presupuesto se ven imposibilitados de llevarla a cabo.

9	Los colaboradores cumplen sus funciones de manera eficiente y eficaz	X			Dentro de las comunes situaciones que pueden darse, la gerencia señala que en general los colaboradores cumplen sus funciones de manera cabal.
10	Percibe que los colaboradores están suficientemente motivados	X			Habría que destacar que, aunque la respuesta fue afirmativa, se manifestó cierta duda en el momento de dar la respuesta, por lo que no sería innecesario un estudio que revele cualquier falta de motivación por parte de los empleados.
11	Existen incentivos para los colaboradores que realizan actividades sobresalientes	X			Las que se limitan a una felicitación, una remuneración económica no fija sino dependiendo del ingreso que haya ocurrido.
12	Los incentivos son de carácter económico		x		
13	Se cumplen con todas las leyes laborales pertinentes	X			En este punto la gerencia se muestra tajante y absolutamente consciente de la obligación para con sus empleados.

14	Sus trabajadores y usted cumplen con lo que determina el código de trabajo	X			Igual que lo anterior.
15	Siente la carencia de personal continuamente		x		Únicamente en momentos específicos, cuando la cantidad de trabajo les lleva a pensar en la necesidad de contar con más personal. De ahí por lo general, con el personal existente se cumplen tranquilamente las funciones.
16	La relación de usted con sus colaboradores puede ser calificada por cuál de las siguientes maneras: a) Amigable b) Respetuosa c) Abuso de confianza d) Hostil e) Formal	X X			Ambos adjetivos, según la gerencia, resumen la manera cómo se da el trato entre ella y los colaboradores.
17	¿Cuál de los siguientes problemas relacionados con sus colaboradores ocurren con más frecuencia en su empresa a) Inasistencias injustificadas b) Inasistencias justificadas c) Desorden d) Impuntualidad en horarios e) Ineficiencia en las labores encomendadas f) Hurtos		X		Sin muchos preámbulos la gerente identificó el problema de la impuntualidad como el aspecto más problemático. La solución a tal problema le resulta un tanto difícil puesto que muchas veces las gestiones de trabajo no comienzan con un horario definido.

18	Cuenta la empresa con un sistema de evaluación a las funciones desempeñadas por los colaboradores		x		
19	Se ha establecido el uso de uniformes dentro de la empresa.		x		Los encargados de las instalaciones y de la parte técnica sí usan mandiles y overalls. Sin embargo, el resto de los colaboradores, no.
Elaborado por: Rocío Robles Fecha: 4-05-2011			Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 6-05-2011		

UNILLANTAS		EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO PT/02			1/4
ENTIDAD: UNILLANTAS TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: UNILLANTAS SUBCOMPONENTE: PERSONAL					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de las estrategias publicitarias y de mercadeo realizadas por la empresa en el año 2010. De igual manera se conversó con la gerente, quien acompañada del administrador-socio, nos ayudó con la información.					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Ventas?		X		De las ventas se encarga generalmente el administrador-socio.
2	¿La empresa administra las ventas en función de planes y programas? - Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - Se transmiten a los empleados? - Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.		X X X X x		

3	Se ha definido políticas para las ventas en relación a: -Descuentos -Devoluciones -Promociones -Tiempo de entrega -Atención al cliente -Comisiones a vendedores	X			Los descuentos son considerados dependiendo de la negociación que se haga con el cliente y del volumen de ventas que este vaya a comprar; así mismo, dependiendo de si se pagará crédito y a contado. El tiempo de entrega es uno de los aspectos que más se cuida. Cuando algún producto no se encuentra en bodega se hace todo lo posible para solucionar tal inconveniente.
4	¿Se han definido sistemas de control y evaluación al departamento de ventas?		X		
5	¿Se hace o existen evaluaciones de los niveles de ventas en comparación con los años anteriores?		X		
6	¿El personal encargado de las ventas ha tenido algún tipo de capacitación durante el año 2010?		X		Igual que se apuntaba en el apartado del personal en general
7	¿Se aplica algún procedimiento establecido para alcanzar la venta?		x		Es decir, no existe una aplicación estratégica de ventas. Aquí es la experiencia el único respaldo.

8	¿Se han establecido objetivos sobre el nivel de ventas que se quiere alcanzar en cada año?		x		A más de apuntar a superar los volúmenes de ventas del año anterior no existen realmente objetivos.
9	¿Percibe que los vendedores están suficientemente motivados?	X			Respuesta de una ambigüedad similar a la percibida en el acápite correspondiente al personal.
10	Hay una cantidad máxima o mínima de venta que se debe cumplir mensualmente, estrictamente establecida		x		
11	¿Existe incentivos para los vendedores?	X			
12	¿Los incentivos son de carácter económico?		x		
13	¿Siente la carencia de personal de ventas continuamente?		x		
14	<p>¿Cuenta la empresa con un sistema de publicidad? En caso de ser negativa su respuesta indique las razones:</p> <p>Respuesta: Presupuesto reducido y en ciertos momentos falta de tiempo.</p>		X		Parecería que ocurre como en muchas empresas, que cuando las ventas están altas no hay tiempo para preocuparse en invertir en publicidad; en cambio, cuando los negocios merman ya no hay presupuesto para publicitar la empresa.

15	<p>¿Alguna vez ha pactado publicidad en algún medio de comunicación? Si la respuesta es afirmativa señale en cuál de los siguientes medios:</p> <p>Radio</p> <p>Televisión</p> <p>Vallas publicitarias</p> <p>Hojas volantes</p> <p>Internet</p> <p>Megáfonos</p> <p>Otros</p>		X		
<p>Elaborado por: Rocío Robles Fecha: 7-05-2011</p>		<p>Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 9-05-2011</p>			

3.2.7. ENTREVISTA

Cuadro N° 1: Entrevista a clientes de Unillantas

ENTREVISTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE UNILLANTAS EL SÁBADO 21 DE MAYO DESDE LAS 9:00 HASTA LAS 16:00	
<p>DETALLES: Se procedió a realizar las entrevistas únicamente a las personas que realizaron alguna compra en la fecha arriba señalada. El total de personas entrevistadas fueron 11, cuyas respuestas, que fueron abiertas, se encuentran resumidas y comentadas en el apartado que hemos destinado para ello.</p> <p>PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. Soy egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de Auditoría de Gestión a UNILLANTAS. Esta encuesta está dirigida al departamento de VENTAS, específicamente a determinar la manera cómo los clientes observan a la empresa y la calidad de servicio que prestan. Le agradecería me concediera unos instantes de su valioso tiempo para la realización de esta entrevista. Toda la información que usted nos proporcione será considerada confidencial y únicamente para fines de este estudio.</p>	
PREGUNTAS	RESPUESTAS DE CLIENTES
<p>1. ¿Ha comprado antes en UNILLANTAS?</p>	<p>6: Sí</p> <p>5: No.</p>
<p>Comentario: En base a los resultados obtenidos se puede señalar que los clientes satisfechos son los que regresan, de ahí que la mayoría de los visitantes a las instalaciones lo hacen por haber sido clientes anteriormente y haber recibido un buen servicio. Por otra parte, de deberá otorgar un buen servicio a los clientes que llegan por primera vez, para que asimismo regresen.</p>	
<p>2. ¿En qué actividad emplea su automóvil?</p>	<p>5: uso particular</p> <p>1: bus</p> <p>3: camionetas de trabajo</p> <p>2: taxi</p>

<p>Comentario: Respuestas que evidencian el mercado objetivo de la empresa comercializadora, evidenciándose que el mayor porcentaje de clientes provienen de conductores civiles. Habría que recomendar a la gerencia que fortalezca las promociones y re-direccione sus negocios hacia los grandes clientes.</p>	
<p>3. ¿Con qué frecuencia usted cambia las llantas de su vehículo?</p>	<p>4: cada dos años</p> <p>7: cada año</p>
<p>Comentario: Estos datos son interesantes para establecer una guía de consumo por parte de los clientes la que serviría para tener claro el volumen de ventas que se aspira alcanzar para cada año.</p>	
<p>4. ¿Con qué frecuencia cambia usted los aros de su vehículo?</p>	<p>1: cada año</p> <p>10: no ha hecho ningún cambio desde la compra del vehículo</p>
<p>Comentario: Al igual que en el comentario anterior, estas respuestas nos sirven para establecer las pautas de consumo por parte de los clientes. Así mismo, sería recomendable que encuestas de este tipo, que establezcan las necesidades de los clientes se realicen con una frecuencia mayor, es más, a cada cliente, siempre que no se interrumpa el servicio que se le está ofreciendo. Ello ofrecería a la empresa una base de datos con la cual trabajar.</p>	
<p>5. Escoja de las siguientes razones la que lo motivó a comprar en UNILLANTAS</p> <p>a) Calidad de productos</p> <p>b) Variedad</p> <p>c) Bajos precios</p> <p>d) Buen servicio</p> <p>e) Ubicación</p> <p>f) Parqueo</p> <p>g) Crédito</p> <p>h) Otros</p>	<p>3: Bajos precios</p> <p>2: Buen servicio</p> <p>1: Ubicación</p> <p>2: Crédito</p> <p>1: Calidad de producto</p> <p>1: Variedad</p> <p>1: otros. El cliente especificó que es pariente cercano de los socios.</p>

Comentario: Sin lugar a dudas los bajos precios con que cuenta la empresa influyen decisivamente en la decisión por optar por los servicios de la misma por parte de los clientes. En tal razón, siempre habrá que priorizar el contar con competitivos precios para sí resultar más atractivos para los consumidores. Esta condición es posible puesto que la empresa no incurre en excesivos gastos en aspectos como personal o publicidad.

<p>6. ¿Cómo le pareció la atención que recibió en UNILLANTAS?</p>	<p>En líneas generales los clientes entrevistados manifestaron su satisfacción con el servicio de atención de la empresa. Solamente dos de ellos fueron más específicos y comentaron que sintieron cierta demora en la atención, específicamente, se demoraron en tomarlos en cuenta antes de atenderlos, situación que les incomodó un poco.</p>
--	---

Comentario: Hay que considerar no solamente las opiniones favorables, sino enfocar los cambios en aquellas respuestas que manifiestan cierta disconformidad con el servicio, pues a través de ellas se podrá alcanzar un perfeccionamiento en la atención que se brinda al cliente.

<p>7. ¿Estaría dispuesto a comprar nuevamente en UNILLANTAS?</p>	<p>Todos respondieron afirmativamente. Sin embargo, tres de los entrevistados pusieron como condición para su retorno:</p> <p>1: que se mantengan los precios</p> <p>2: que mantengan el crédito abierto.</p>
---	---

Comentario: Sin lugar a dudas son los precios bajos, así como el crédito abierto los mayores atractivos para los clientes; sin embargo, habría que fortalecer otras estrategias de mercadeo, fundamentalmente la atención y el servicio al cliente, para reafirmar la fidelidad de los clientes.

<p>8. ¿Por qué medio conoció los servicios que UNILLANTAS ofrece?</p>	<p>Solamente 1 se enteró por la guía telefónica, 7 por recomendación de amigos cercanos, 3 por el letrero publicitario del frontón.</p>
--	---

Comentario: Lo que evidencia que un cliente satisfecho recomendará nuestros servicios a otros posibles clientes.

9. ¿Qué recomendación usted le daría a la administración en función del mejoramiento de la empresa?

En líneas generales y parafraseando las respuestas:

5: recomendaron un mejoramiento del orden en que está ubicada la información de precios.

3: recomendaron un mejoramiento en la publicidad.

2: recomendaron un mejoramiento en la atención al cliente, particularmente en lo que tiene que ver con la prontitud en la atención.

1: recomendó la implementación de otros productos como lubricantes y accesorios de vehículo.

Comentario: En base a las respuestas anteriores se puede ver que ha sido observado por los clientes cierto desorden en la manera como los precios están organizados, situación que repercute en cierta demora para dar precios y, por ende, cerrar los negocios.

10. ¿Qué otras empresas que se dedican al mismo servicio usted considera competencia directa de UNILLANTAS?

Entre las empresas señaladas por lo clientes las que fueron nombradas con mayor frecuencia son Tracllantas, Tedasa, Llanta Stock.

Comentario: Habrá que considerar cuáles son las fortalezas y debilidades de las entidades nombradas y en base a ello, establecer estrategias de mercado para enfrentar a la competencia.

Elaborado por: Rocío Robles

Revisado por: Econ. Miriam Guajala

Fecha: 11-05-2011

Fecha: 14-05-2011

3.2.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Componente: UNILLANTAS

Para desarrollar los análisis de riesgo a los subcomponentes establecidos en nuestra auditoría, consideraremos los siguientes parámetros:

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15% al 50%	51% al 75%	76% al 95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Contraloría General del Estado (2003)

Cuadro N° 2: Subcomponente: TALENTO HUMANO

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN
Los colaboradores ejercen sus funciones siguiendo parámetros profesionales	10	3
Los colaboradores son puntuales con respecto a los horarios de la empresa	10	4
La empresa cumple con todas sus obligaciones laborales	10	10
	30	17

NC: (CT X 100) / PT

(17 X 100)/ 30

NC: 56.67

Análisis:

En base al cuadro anterior se puede observar que el nivel de confianza es 56.67%, es decir, hay una confianza mediana, lo cual demuestra lo necesario e ineludible de mejorar la gestión en el campo de recursos humanos, puntualmente, en lo que respecta a la capacitación del personal, pues sólo así se cumpliría con uno de los objetivos propuestos por la empresa. Por otra parte, la impuntualidad es una de las situaciones que crean más dificultad en el desenvolvimiento óptimo de la entidad, puesto que impide a la empresa comenzar con sus actividades más temprano y así ampliar las posibilidades de negocios.

Cuadro N° 3: Subcomponente: VENTAS

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN
La empresa cuenta con un sistema publicitario	10	2
La apariencia que la empresa presenta a sus clientes	10	6
El sistema de incentivos y comisiones que la empresa tiene	10	3
La satisfacción del cliente	10	8
	40	19

NC: (CT X 100) / PT

(19 X 100) / 30

NC: 47.50

Análisis:

En base a la revisión del cuadro anterior se puede señalar que el nivel de confianza para el subcomponente Ventas es bajo, pues está en un 47.50%. Situación que demuestra la necesidad de mejorar la gestión de la entidad en lo que respecta a aspectos como publicidad e incentivos para los vendedores, con el fin de cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

3.2.9. MATRIZ DE RIESGOS

En base a los resultados arrojados por las matrices de ponderación anteriores, se presenta el siguiente cuadro donde de manera gráfica se demuestra el nivel de confianza y riesgo de la entidad:

Cuadro N° 4: Matriz de riesgos

FACTORES DE RIESGO	CONFIANZA			RIESGO		
	BAJA	MODERADA	ALTA	BAJO	MODERADO	ALTO
Los colaboradores ejercen sus funciones siguiendo parámetros profesionales						
Los colaboradores son puntuales con respecto a los horarios de la empresa						
La empresa cumple con todas sus obligaciones laborales						
La empresa cuenta con un sistema publicitario						
La apariencia que la empresa presenta a sus clientes						
El sistema de incentivos y comisiones que la empresa tiene						
La satisfacción del cliente						

Elaborado por: Rocío Robles

Revisado por: Econ. Miriam Guajala

Cuadro N° 5: Niveles de riesgo de los hallazgos

SUBCOMPONENTES	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO			NIVELES DE:	
	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	RIESGO	CONFIANZA
TALENTO HUMANO	Los colaboradores no cuentan con una adecuada capacitación de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña.	La administración no manifiesta interés en capacitar a su personal, primordialmente por los costos que ello implica	Personal que comete errores en sus funciones y que basa su desenvolvimiento en la simple experiencia.	ALTO	BAJA
	Los empleados evidencian impuntualidad en sus horarios de trabajo	No existe un control ni un sistema de sanciones.	La empresa empieza tarde sus actividades	ALTO	BAJA
	Cumplimiento con las obligaciones laborales	La empresa conoce las leyes actuales y las cumple para no estar sujeta a problemas.	Colaboradores con estabilidad laboral y protegidos por la ley.	BAJO	ALTA
VENTAS	No existe un sistema publicitario	Falta de tiempo y recursos para implementarlo	Gran parte del potencial mercado no conoce la empresa	ALTO	BAJA
	La empresa manifiesta cierto desorden en su apariencia hacia los clientes	Falta de tiempo y de coordinación entre colaboradores	Los clientes pueden llevarse una mala impresión de la empresa	MEDIO	MEDIA
	No existe un sistema de incentivos y comisiones establecido para los vendedores	La gerencia no prioriza los intereses y necesidades económicas de sus empleados por sobre las ganancias de la empresa.	Bajo nivel de ventas	ALTO	BAJA
	Clientes manifiestan satisfacción por el servicio personalizado que reciben por parte de la empresa y el equipo de ventas	La gerencia ha cultivado en sus colaboradores el trato personalizado, amable y afectivo hacia los clientes.	Fidelidad de los clientes	BAJO	ALTA

Elaborado por: Rocío Robles

Revisado por: Econ. Miriam Guajala

Fuente: Observación a la empresa Unillantas

3.2.10. PROGRAMAS DE TRABAJO

PT/03				
PROGRAMAS DE TRABAJO				
ENTIDAD: UNILLANTAS. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: UNILLANTAS SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
OBJETIVOS				
1.	Verificar que las políticas y en general la normativa interna de la empresa se cumplan a cabalidad.			
2.	Analizar y verificar el control que se desarrolla en torno al área de talento humano.			
3.	Verificar que se cumplan con las disposiciones legales de nuestro país en materia de remuneraciones, beneficios sociales y capacitaciones.			
PROCEDIMIENTO				
1.	Revisar los respectivos documentos tanto de la empresa como del país y compararlos con los procedimientos seguidos en la empresa en el periodo 2010.			
2.	Desarrollar entrevistas a los colaboradores sobre los procedimientos y cumplimiento de normativas de la empresa y del país.			
RIESGO				
1.	* Que no se cumplan las políticas establecidas por la empresa. *Incumplimiento de la normativa del país *Personal insatisfecho que genere un ambiente de apatía hacia la empresa y su buen nombre.			
CALIFICACIÓN				
Medio				
Elaborado por: Rocío Robles			Revisado por: Econ. Miriam Guajala	
Fecha: 16-05-2011			Fecha: 18-05-2011	

PROGRAMAS DE TRABAJO

ENTIDAD: ELECGALÁPAGOS S.A.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: ELECGALÁPAGOS S.A.
SUBCOMPONENTE: VENTAS

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	OBJETIVOS			
1.	Evaluar si cada procedimiento cumple con las políticas establecidas por la empresa.			
2.	Evaluar el servicio a clientes ofrecido por el personal de la empresa.			
3.	Evaluar las políticas, metas y objetivos trazados por la empresa con respecto a temas de publicidad.			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisión de cada una de la normativa establecidas por la empresa, sobre el cumplimiento de los procesos y políticas establecidas para la venta de los productos.			
2.	Establecer la eficiencia y eficacia que el personal presta a los clientes mediante entrevistas.			
	RIESGO			
1.	Incumplimiento de la normativa interna, insatisfacción del cliente que puede provocar quejas y mala imagen de la empresa y bajas ventas			
	CALIFICACIÓN			
	Mediano			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisar las políticas establecidas por la empresa y los procesos establecidos para las ventas que realiza. .			
2.	Entrevistar a clientes y comparar sus respuestas con el cumplimiento de lo antes revisado.			
Elaborado por: Rocío Robles		Revisado por: Econ. Miriam Guajala		
Fecha: 17-05-2011		Fecha: 19-05-2011		

3.3 EJECUCIÓN

3.3.1 PROCEDIMIENTOS COMPUESTOS

Los cuestionarios de control interno tanto específicos como generales que se desarrollaron en esta etapa se presentan en capítulos anteriores como información complementaria de la planificación y de las visitas preliminares a la empresa. A continuación se procede a desarrollar los papeles de trabajo pendientes:

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE SUBCOMPONENTE: VENTAS

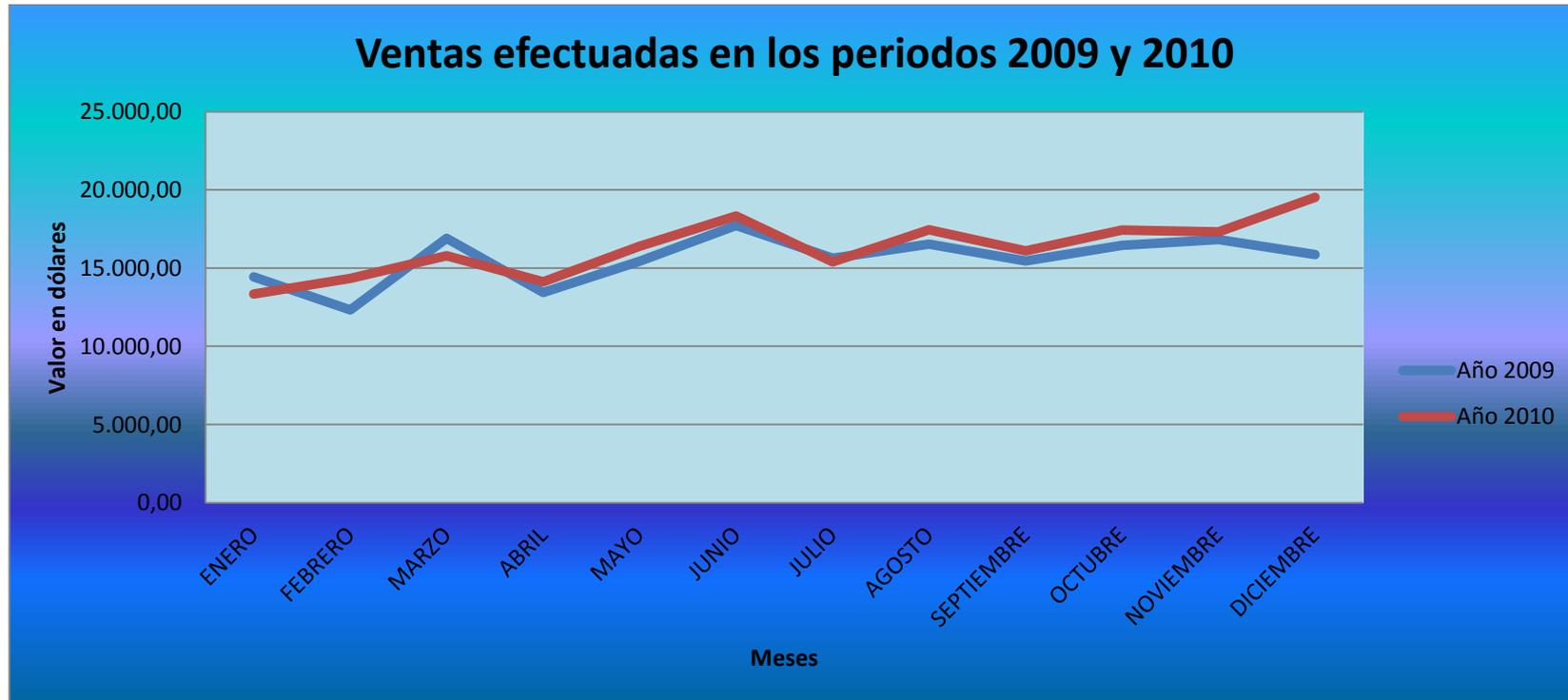
Cuadro N° 6: Comparativos de volumen de ventas totales (sin IVA) de los años 2009- 2010

MESES	2009	2010
ENERO	14.433,47	13.342,24
FEBRERO	12.323,45	14.345,34
MARZO	16.899,01	15.787,42
ABRIL	13.434,12	14.127,11
MAYO	15.429,13	16.390,30
JUNIO	17.718,22	18.325,89
JULIO	15.627,43	15.390,44
AGOSTO	16.536,25	17.448,22
SEPTIEMBRE	15.465,32	16.110,37
OCTUBRE	16.444,99	17.441,90
NOVIEMBRE	16.833,30	17.309,32
DICIEMBRE	15.874,65	19.525,97
TOTAL	187.019,34	195.544,52

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 1



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Como se observa en el gráfico, las ventas efectuadas en el año 2010 son mayores a las ventas realizadas en el 2009 (línea roja), a excepción de los meses de enero y marzo donde las ventas del 2009 superan las ventas del 2010 (línea azul).

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE SUBCOMPONENTE: VENTAS

Cuadro N° 7: Comparativos de volumen de ventas a crédito y a contado (2010)

MESES	Valores totales	Valores crédito	Porcentaje crédito	Valores contado	Porcentaje contado
ENERO	13.342,24	6937,96	52%	6.404,28	48%
FEBRERO	14.345,34	8033,39	56%	6.311,95	44%
MARZO	15.787,42	8051,58	51%	7.735,84	49%
ABRIL	14.127,11	8617,54	61%	5.509,57	39%
MAYO	16.390,30	7375,64	45%	9.014,67	55%
JUNIO	18.325,89	10995,53	60%	7.330,36	40%
JULIO	15.390,44	8926,46	58%	6.463,98	42%
AGOSTO	17.448,22	9596,52	55%	7.851,70	45%
SEPTIEMBRE	16.110,37	7894,08	49%	8.216,29	51%
OCTUBRE	17.441,90	10988,40	63%	6.453,50	37%
NOVIEMBRE	17.309,32	7789,19	45%	9.520,13	55%
DICIEMBRE	19.525,97	14058,70	72%	5.467,27	28%
TOTAL	195.544,52	109.264,99	55,88	86.279,53	44,12

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 2



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Como nos indica el gráfico del pastel, las ventas a crédito (parte azul) alcanzan un 56% del total de las ventas frente al 44% de las ventas realizadas al contado. Financieramente manejar considerables porcentajes de ventas a crédito implica el grave riesgo de que dichas cuentas se vuelvan incobrables; sin embargo, para Unillantas este es un riesgo que debe asumir, pues vender a crédito significa vender más e incluso se ha convertido en una de sus fortalezas.

**3.3.2. FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN. SUBCOMPONENTES:
VENTAS Y TALENTO HUMANO**

Tabla de indicadores

OBJETIVO 1: Contar con un 80% de personal capacitado en el área de ventas, servicio y atención al cliente

NOMBRE DEL INDICADOR: Total de personal capacitado durante el año 2010 **VS** Total de personal que labora en la empresa Unillantas.

Total personal capacitado año 2010

X 100

Personal que labora en Área de Activos Fijos

OBJETIVO 2: Tener a todo el personal que labora en la empresa asegurado y otorgándole todos los beneficios de ley.

NOMBRE DEL INDICADOR: Total de personal asegurado y respaldado por los beneficios de ley **VS** Total de número de empleados que labora en la empresa Unillantas.

Total personal asegurado

X 100

Total personal n° de empleados

OBJETIVO 3: Alcanzar un cumplimiento del 100% de horas laborables disponibles a la semana.

NOMBRE DEL INDICADOR: Total N° de horas laboradas a la semana **VS** Total n° de horas disponibles a la semana

Total N° de horas laboradas a la semana

X 100

Total n° de horas disponibles a la semana

Objetivo 4: Alcanzar una efectividad del 50% en el número de ventas cerradas frente al número de clientes que visitan las instalaciones

Nombre del indicador: Número promedio de ventas efectuadas **VS** Total promedio de visitas de posibles compradores.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas efectuadas}}{\text{Total de visitas de posibles compradores}} \times 100$$

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Ficha técnica de Indicador 1

OBJETIVO 1: Contar con un 80% de personal capacitado en el área de ventas, servicio y atención al cliente						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Total de personal capacitado durante el año 2010 VS Total de personal que labora en la empresa Unillantas.	Falta de recursos Disponibilidad de tiempo Necesidades de la institución	$\frac{\text{Personal capacitado 2010}}{\text{Total personal labora en Unillantass}} \times 100\%$ $\frac{0}{6} \times 100\%$ Indicador = 0%	Porcentaje (%)	Anual	80%	Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 3: Resultados Indicador 1



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Análisis del indicador:

Los resultados obtenidos en relación al cumplimiento del objetivo perseguido de contar con un 80% de personal capacitado nos indican un nivel de cumplimiento del 0%, puesto que durante todo el año 2010 ningún colaborador fue capacitado en aspectos afines a su desenvolvimiento. Detrás de esta situación se encuentran factores críticos que han coadyuvado para el incumplimiento de este objetivo, fundamentalmente la falta de recursos, la carencia de disponibilidad de tiempo y el hecho que se prioricen otras necesidades de la entidad.

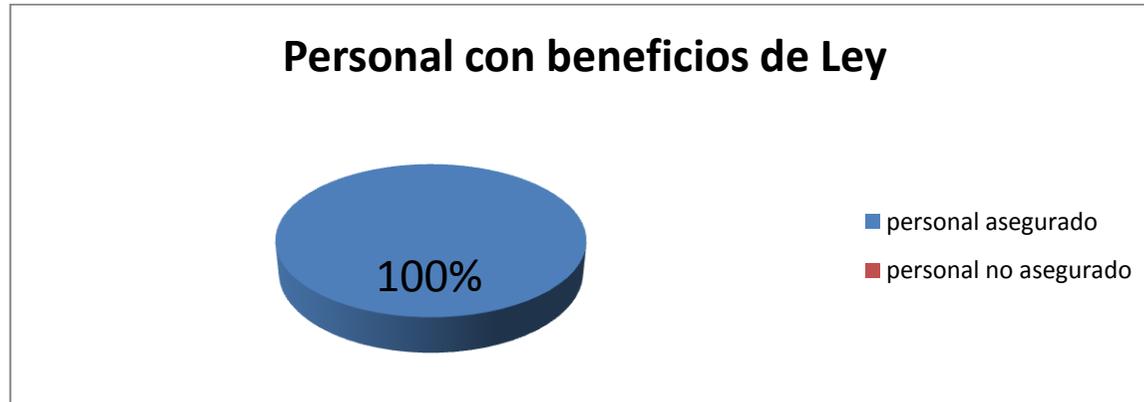
Ficha técnica de Indicador 2

OBJETIVO 2: Tener a todo el personal que labora en la empresa asegurado y otorgándole todos los beneficios de ley.						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Total de personal asegurado y respaldado por los beneficios de ley VS Total de número de empleados que labora en la empresa Unillantas.	Leyes severas en caso de incumplimiento de obligaciones laborales Conocimiento de sus derechos por parte de los colaboradores	$\frac{\text{Personal asegurado 2010}}{\text{Total personal labora en Unillantas}} \times 100\%$ $\frac{6}{6} \times 100\%$ <p>Indicador = 100%</p>	Porcentaje (%)	Anual	100%	Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 4: Resultados Indicador 2



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Análisis del indicador:

En base a los resultados obtenidos en relación al objetivo perseguido de tener a todo el personal asegurado y otorgándole todos los beneficios de Ley, se puede señalar un cumplimiento del 100%. Detrás de este cumplimiento se encuentran factores críticos como el hecho de existir en la actualidad, penas severas para el patrono en caso de incumplimiento laboral, además de que los propios colaboradores están al tanto de sus derechos laborales y exigen su cumplimiento.

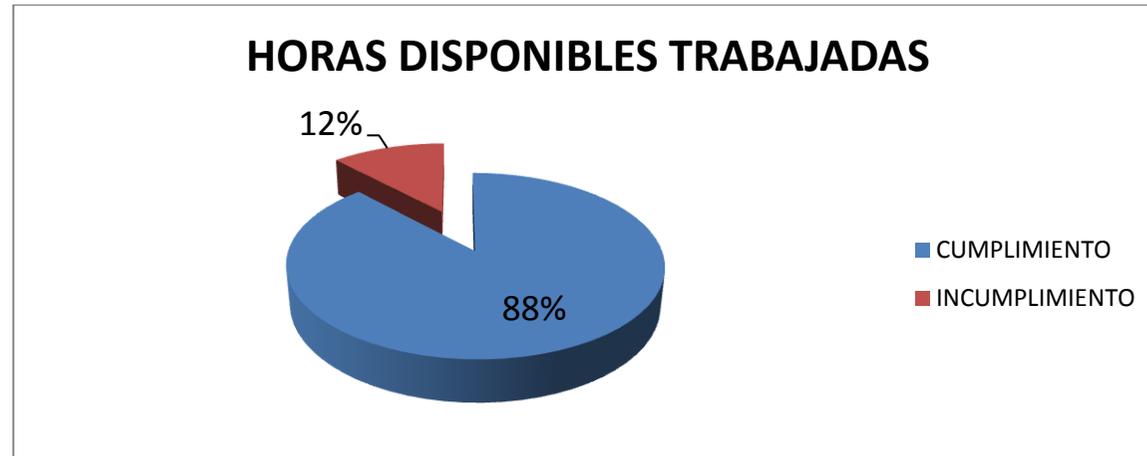
Ficha técnica de Indicador 3

OBJETIVO 3: Alcanzar un cumplimiento del 100% de trabajar en su totalidad las horas laborables disponibles a la semana.						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Total N° de horas laboradas a la semana VS Total n° de horas disponibles a la semana	Utilización de las horas de trabajo en otras actividades Impuntualidad en las horas de entrada	$\frac{\text{Total N° de horas laboradas semana}}{\text{Total N° horas disponibles a la semana}} \times 100\%$ $\frac{212}{240} \times 100\%$ <p>Indicador = 88.33%</p>	Porcentaje (%)	Semanal	100%	Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 5: Resultados Indicador 3



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Análisis del Indicador:

En base a los resultados obtenidos con respecto al objetivo de alcanzar un cumplimiento del 100% de trabajar en su totalidad las horas laborables disponibles a la semana, se puede evidenciar un cumplimiento del 88%. Los factores detectados que impiden alcanzar el cumplimiento total del objetivo son: la utilización de las horas de trabajo en otras actividades, así como la impuntualidad en las horas de entrada y salida.

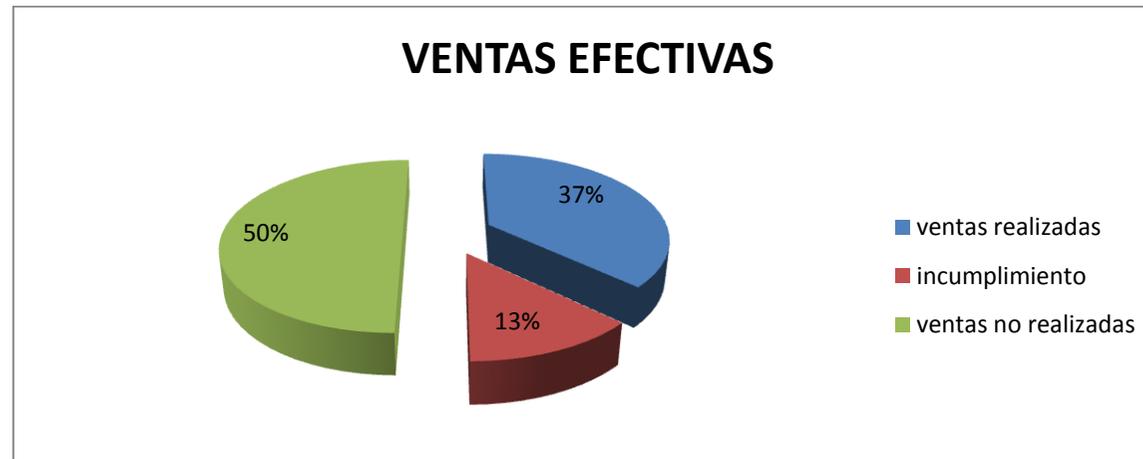
Ficha técnica de Indicador 4

Objetivo 4: Alcanzar una efectividad del 50% en el número de ventas cerradas frente al número de clientes que visitan las instalaciones						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
Promedio Número de ventas efectuadas VS Promedio Total de visitas de posibles compradores.	Atención al cliente personalizada Clientes con otras prioridades Precios de la competencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Promedio de ventas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de visitas de posibles compradores}} \times 100\%$ $\frac{7}{19} \times 100\%$ <p>Indicador = 36.84%</p>	Porcentaje (%)	diario	50%	Empresa Unillantas

Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Gráfico 6: Resultados Indicador 4



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

Análisis del indicador:

Este indicador permite conocer que el 37% de las personas que ingresan a la empresa concretan la compra, un valor bastante alentador, ya que consideremos que los productos que comercializa UNILLANTAS implican mayor inversión de dinero. Muy posiblemente este porcentaje se debe a la atención cordial y dedicada que pude observar por parte de los vendedores. Sin embargo el incumplimiento de un 13% para alcanzar el objetivo del 50% establecido por la entidad se debería a su vez a factores como las otras prioridades que puedan tener los clientes o a la existencia de precios competitivos en otras comercializadoras de llantas y productos.

CÉDULA NARRATIVA
INFORME DE LOS INDICADORES

1. En base al análisis realizado al Indicador 1 puede señalarse que no ha existido capacitaciones al personal durante el año 2010. Detrás de esta situación se encontraron factores críticos coadyuvantes para el incumplimiento de este objetivo, fundamentalmente la falta de recursos, la carencia de disponibilidad de tiempo y el hecho que se prioricen otras necesidades de la entidad. Todo ello conlleva a que el personal se esté desarrollando de una manera poco profesional.
2. El análisis al Indicador 2 lleva a evidenciar un cumplimiento total en relación a tener a todo el personal de la empresa asegurado y otorgándole todos los beneficios de ley. Se determinó como factores claves para el cumplimiento de este objetivo aspectos como el hecho de existir en la actualidad, penas severas para el patrono en caso de incumplimiento laboral, además de que los propios colaboradores están al tanto de sus derechos laborales y exigen su cumplimiento. Ello trae consigo el contar con personal enfocado en sus labores pues se sienten comprometidos con la empresa.
3. El análisis realizado al Indicador 3 evidenció el hecho que no se estaría aprovechando completamente las horas laborables de la empresa, destacándose como factores a este incumplimiento la utilización de las horas de trabajo en otras actividades, así como la impuntualidad en las horas de entrada y salida. Todo ello redundando en que las horas productivas se aminoran y por ende, las oportunidades de hacer ventas.
4. En base al análisis realizado al Indicador 4 se pudo observar que el objetivo perseguido por la empresa de alcanzar que un 50% de personas que ingresan al local compren un producto, no se estaría cumpliendo en su totalidad. Ello se debería a factores como otras prioridades que puedan tener los clientes o a la existencia de precios competitivos en otras comercializadoras de llantas y productos.

Elaborado por: Rocío Robles

Revisado por: Econ. Miriam Guajala

Fecha: 13-06-2011

3.3.3. HOJAS DE HALLAZGO

HOJA DE HALLAZGOS N° 1

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	Los colaboradores no cuentan con una adecuada capacitación de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña.
CRITERIO	Según criterio de la auditora, cada función comprende una serie de características particulares y que requieren una especialización propia, por lo que siempre es necesaria una continua capacitación para mantener al personal no sólo idóneo para las funciones que desempeña en un momento presente, sino prepararlo para cualquier eventualidad futura.
CAUSA	La empresa, aunque dentro de sus objetivos apuntaba al interés en capacitar a su personal, no ha emprendido tal acción, por falta de recursos, tiempo e interés.
EFEECTO	Personal que comete errores en sus funciones y que basa su desenvolvimiento en la simple experiencia.
COMENTARIO	Aquí habría una contradicción entre los objetivos específicos que la empresa persigue y la manera en que se trabaja para conseguirlos. Sin embargo, la empresa está consciente de tal situación, de ahí la apertura que manifestó hacia esta auditoría. Por ende, habría que analizar la mejor manera de solucionar este desfase, sin que ello signifique obviar la falta de presupuesto que la empresa argumenta como razón detrás de la falta de capacitación.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente:
Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destinar un presupuesto anual para la capacitación a los empleados. 2. Las capacitaciones no necesariamente le significan a la empresa una utilización excesiva del tiempo. Muchas de los centros de formación que ofrecen capacitación al personal suelen trabajar los fines de semana. 3. Considerar que la inversión en la capacitación del personal redundará en colaboradores comprometidos con la empresa que los capacitó.
PREPARADO POR: Sra. Rocío Robles	FECHA: 1/06/2011
REVISADO POR: Econ. Miriam Guajala	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> 1 de junio del 2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 2

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	Los colaboradores evidencian impuntualidad en sus horarios de entrada.
CRITERIO	Según criterio de la auditora, el cumplimiento puntual de los horarios de entrada conlleva a que la empresa inicie sus actividades en el tiempo preciso, redundando tal situación en una mayor capacidad de trabajo, de servicios y de posibilidades de negocios.
CAUSA	La empresa no ha establecido un control ni un sistema de sanciones para los casos en que los colaboradores llegan tarde a sus puestos de trabajo.
EFEECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa comienza tarde sus actividades. 2. La pérdida de posibles clientes y, por ende, de posibles negocios. 3. Una disminución en las ventas.
COMENTARIO	Por lo general, la amonestación que aquellos que llegan tarde a sus puestos de trabajo reciben, se reduce a una verbal. Sin embargo, aquí tiene mucho que ver el hecho de que los mismos administradores suelen llegar tarde, lo que es visto por los colaboradores como una falta de cumplimiento desde las mismas autoridades. Ello redundando en una indisciplina generalizada en cuestiones de horarios.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente:
Gerente	Establecer nuevas políticas de puntualidad de la empresa, para lo cual sería recomendable firmar entre todos los colaboradores y directivos un acta de compromiso, donde, a más de apuntar las razones de urbanidad y respeto intrínsecas a la puntualidad, se fijen de manera clara las sanciones económicas a que se verían abocados quienes no cumplan con las disposiciones señaladas.
PREPARADO POR: <p style="text-align: center;">Sra. Rocío Robles</p>	FECHA: <p style="text-align: center;">1/06/2011</p>
REVISADO POR: <p style="text-align: center;">Econ. Miriam Guajala</p>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">1 de junio del 2011</p>	

HOJA DE HALLAZGOS N° 3

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	La empresa manifiesta en palabras y actos el cumplimiento con las obligaciones laborales.
CRITERIO	Según criterio de la auditora, las empresas deben cumplir sus obligaciones laborales, pues este es un imperativo que no se puede desdeñar, especialmente por las sanciones penales y monetarias a que pueden exponerse los directivos en caso de incumplirlas, las que podrían llevar al cierre temporal o definitivo a la entidad. A más de lo anterior, el cumplimiento de las obligaciones laborales, significa el contar con colaboradores que se sienten respaldados por la empresa donde trabajan y, por ende, comprometidos con sus objetivos y metas.
CAUSA	La empresa está al tanto de las leyes laborales y de las sanciones existentes en caso de no cumplirlas.
EFEECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboradores con estabilidad laboral y protegidos por la ley. 2. Colaboradores comprometidos con la empresa. 3. Tranquilidad en el clima de la empresa.
COMENTARIO	En las observaciones que esta auditoría hizo tanto en la fase preliminar, de planificación y de ejecución, así como en las entrevistas que se hizo a la gerencia, y en la revisión de los documentos laborales, se pudo evidenciar el total cumplimiento de la ley por parte de UNILLANTAS. Ello, sin lugar a dudas es la razón detrás del compromiso que los colaboradores manifiestan en el desempeño diario de sus funciones, esto por un parte; pero también, es la razón detrás de la fidelidad de los trabajadores con la empresa.
RECOMENDACIÓN	A Gerente:
Gerente	Mantener como política de la empresa el cumplir en las fechas establecidas con todas las leyes laborales.
PREPARADO POR: Sra. Rocío Robles	FECHA: 2/06/2011
REVISADO POR: Econ. Miriam Guajala	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> 2 de junio del 2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 4

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	La empresa no cuenta con un sistema publicitario.
CRITERIO	Según criterio de la auditora, contar con un sistema publicitario de acuerdo a los servicios que la empresa ofrece, a su presupuesto y al mercado objetivo a quien dirige sus productos y servicios, representa un instrumento de negocios de suma importancia. La publicidad es el medio por el cual los potenciales clientes nos conocen y, a la vez, el medio por el cual nuestros clientes habituales afianzan su fidelidad a nuestros servicios.
CAUSA	Falta de tiempo, recursos e interés para implementarlo.
EFFECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran parte del potencial mercado no conoce los servicios y productos que la empresa ofrece. 2. Los clientes habituales no ven afianzada su elección.
COMENTARIO	La carencia de un sistema publicitario en UNILLANTAS obedece a razones muy peculiares. Como se comentó en uno de los cuestionarios realizados a la Gerente, ocurre como en otras empresas de dimensiones reducidas, que cuando el volumen de ventas está alto no hay tiempo ni el interés en preocuparse por invertir en publicidad; en cambio, cuando los negocios merman, lamentablemente no se cuenta con el presupuesto para publicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Habría que buscar el mecanismo para paliar tal situación.
RECOMENDACIÓN	A la Gerente:
Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destinar un presupuesto mensual para publicidad. 2. Contratar los servicios de un profesional que determine el mercado objetivo al que va dirigido el servicio ofrecido por UNILLANTAS y con tales resultados, dirigir el presupuesto destinado al medio publicitario más afín.
PREPARADO POR: <p style="text-align: center;">Sra. Rocío Robles</p>	FECHA: <p style="text-align: center;">2/06/2011</p>
REVISADO POR: <p style="text-align: center;">Econ. Miriam Guajala</p>	
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">2 de junio del 2011</p>	

HOJA DE HALLAZGOS N° 5

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	La empresa evidencia cierto desorden en la apariencia que ofrece a sus clientes.
CRITERIO	Según criterio de la auditora, la manera cómo los clientes ven a la empresa, es la manera como nos identificarán ante los demás. Así mismo, la desorganización en la manera de llevar las listas de precios y documentos, conlleva a la posibilidad de no cerrar una venta o dar precios que no son reales y, por lo tanto, a la necesidad de rectificarlos y, con ello, crear una molestia al cliente.
CAUSA	Falta de tiempo y coordinación entre los colaboradores.
EFECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes pueden llevarse una mala impresión de la empresa. 2. La demora en cerrar una potencial venta. 3. Se les da a los clientes precios que pueden ser irreales y, por ende, la empresa se ve en la obligación de rectificar el valor dado, creando una molestia al cliente.
COMENTARIO	Aunque la desorganización que se evidenció en una de nuestras visitas a la entidad no es que resulte de grandes proporciones, se consideró que este era un problema/hallazgo que había que analizar. Sin embargo, tenemos claro que al ser este un negocio especializado en la venta de llantas, es un poco difícil exigir a los colaboradores una pulcritud exagerada; aun así, resulta insoslayable el establecimiento de ciertas pautas que faciliten la ubicación de ciertos documentos, así como el mantenimiento de un orden en la colocación de sillas, archiveros, llantas, etc.
RECOMENDACIÓN	A la Gerente:
Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el orden como política de la empresa. 2. Coordinar con los colaboradores para que se respeten los lugares asignados para cada elemento.
PREPARADO POR: Sra. Rocío Robles	FECHA: 3/06/2011
REVISADO POR:	
Econ. Miriam Guajala	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
3 de junio del 2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 6

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	La empresa no cuenta con un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores
CRITERIO	A criterio de la auditora, todo programa de ventas debe contar con un sistema de incentivos y comisiones establecido durante, al menos 6 meses, con el fin de motivar a los vendedores a incrementar el número de negocios que se realizan al mes. La tabla de comisiones debe ser clara para los vendedores y progresiva, es decir, a mayor volumen de ventas se aplicará un porcentaje mayor de comisión. La puntualidad en el pago de las comisiones debe ser condición prioritaria.
CAUSA	La gerencia no prioriza los intereses y necesidades económicas de los colaboradores por sobre los intereses de la empresa.
EFFECTO	Bajo nivel de ventas.
COMENTARIO	La empresa no ha establecido un sistema de incentivos y comisiones porque, por un lado, los precios de los productos que ellos comercializan están sujetos a continuas modificaciones, lo que conlleva a no poder establecer un porcentaje de ganancias definido. Por lo cual optan por asignar un volumen de ventas a cada vendedor, el cual deben cumplir para justificar su salario.
RECOMENDACIÓN	Al administrador/socio:
Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una tabla de comisiones de carácter progresivo, es decir, que a menor volumen de venta menor comisión y a mayor volumen, mayor comisión. 2. Los porcentajes deben partir del promedio de los precios con que son comprados los productos a las distribuidoras.
PREPARADO POR: Sra. Rocío Robles	FECHA: 3/06/2011
REVISADO POR: Econ. Miriam Guajala	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p>3 de junio del 2011</p>	

HOJA DE HALLAZGOS N° 7

AUDITORIA DE GESTION: UNILLANTAS	
CONDICIÓN	Los clientes manifiestan satisfacción por el trato personalizado que reciben por parte de la empresa y, particularmente, de los vendedores.
CRITERIO	A criterio de la auditora, el trato que se mantiene con el cliente en el momento de desarrollar una negociación es fundamental para asegurar el cierre de la misma, así como para afianzar la fidelidad de los compradores, es decir, que dependiendo de la manera como los clientes se sienten atendidos, decidirán volver a contar con los servicios de la empresa.
CAUSA	La gerencia ha cultivado en sus colaboradores el trato personalizado, amable, y afectivo hacia los clientes.
EFEECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelidad de los clientes. 2. Estabilidad en las ventas.
COMENTARIO	En nuestra observación desarrollada durante las fases preliminares a la ejecución pudimos constatar -las varias veces que estuvimos en la empresa-, la manera cordial con que la gerencia, vendedores y bodegueros atendían a los clientes y compradores, así como el interés que se le daba a cada una de las personas que se acercaba a preguntar los precios y características de los productos, sin importar si tales personas no manifestaban un verdadero interés por comprar en ese momento. Tal actitud es resultado del espíritu de atención y cordialidad manifestado desde los directivos y propietarios, quienes la han convertido en característica esencial del negocio.
RECOMENDACIÓN	A la gerente:
Gerente	Consolidar esta actitud cordial en el trato con los clientes en un cuerpo escrito que esté a la vista de clientes, amigos y colaboradores.
PREPARADO POR: Sra. Rocío Robles	FECHA: 4/06/2011
REVISADO POR:	
Econ. Miriam Guajala	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
4 de junio del 2011	

3.4 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA UNILLANTAS

Cuenca, 25 de Julio de 2011

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Sra. Catalina Calle
Gerente
Empresa Unillantas
Presente.

De mi consideración:

Se ha efectuado auditoría de gestión a la empresa UNILLANTAS S.A. por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe. Esperamos que las recomendaciones emitidas en este informe se apliquen de forma inmediata y total.

Atentamente,

Rocío Robles
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

3.4.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

a. MOTIVO DEL EXAMEN

La presente auditoría de Gestión a la empresa UNILLANTAS, se ejecutó de conformidad con la orden de Trabajo No 001, así como previa solicitud a la Gerencia con la autorización firmada el 21 de abril del 2011.

b. OBJETIVO DEL EXAMEN

Los objetivos de la presente Auditoría se orientaron a:

1. Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades desarrolladas por la empresa UNILLANTAS.
2. Establecer acciones correctivas y recomendaciones que sean aplicables en un corto plazo.
3. Generar el informe de Auditoría de Gestión.
4. Generar un plan, cronograma de implementación y aplicación de recomendaciones

c. ALCANCE DEL EXAMEN

La presente Auditoría de Gestión se realizó en base al análisis de la estructura Administrativa y Funcional de la empresa UNILLANTAS, así como la evaluación de los subcomponentes de Talento Humano y Ventas en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

d. COMPONENTES ANALIZADOS:

Debido a las dimensiones propias de la empresa se optó por trabajar como Componente a la empresa en su totalidad y enfocar el análisis estableciendo dos Subcomponentes: Talento Humano y Ventas.

3.4.2. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

a. BASE LEGAL

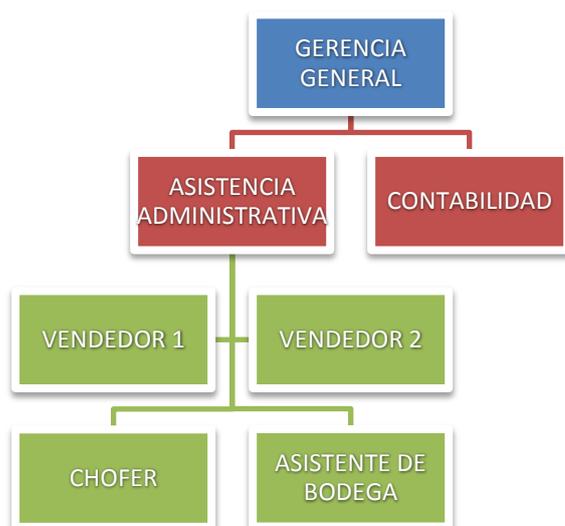
UNILLANTAS es una Empresa constituida en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, ante el Notario Octavo del Cantón Cuenca, Doctor Homero Moscoso Jaramillo, el 20 de junio del 2004. En su Registro Único de Contribuyentes consta como una empresa dedicada a la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

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

- Servicios de rentas internas
- Ordenanza municipal del cantón cuenca
- Código el trabajo
- Cuerpo de bomberos

b. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Fig. 14: Organigrama estructural



Elaborado por: Rocío Robles

Fuente: Empresa Unillantas

c. OBJETIVOS DE UNILLANTAS

🚦 Objetivo General

Ofrecer a los clientes productos de gran calidad acompañados de una excelente atención y una completa asesoría de acuerdo a las necesidades del consumidor.

🚦 Objetivos específicos

- Capacitar continuamente al personal que labora en la empresa para que éste sea un baluarte más en la consecución de los resultados anhelados.
- Adquirir e implementar un sistema informático que agilite las actividades de la empresa.
- Generar fuentes de trabajo y utilidades para empleados y accionistas
- Adquirir equipos adecuados a las necesidades de la organización y renovar los antiguos.
- Alcanzar una fidelización de los clientes.
- Mejorar en el camino hacia la satisfacción de nuestros clientes.
- Optimizar procesos en la cadena de los servicios técnicos
- Incremento de marketing y publicidad

3.4.3. RESULTADOS DEL EXAMEN A LA EMPRESA 'UNILLANTAS S.A.'

3.4.3.1. SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO

1. LOS COLABORADORES NO CUENTAN CON UNA ADECUADA CAPACITACIÓN
❖ Comentario
Los colaboradores no cuentan con una adecuada capacitación de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña, lo que contradice el criterio de la auditora, según el cual cada función comprende una serie de características particulares y que requieren una especialización propia, por lo que siempre es necesaria una continua capacitación para mantener al personal no sólo idóneo para las funciones que desempeña en un momento presente, sino preparado para cualquier eventualidad futura. La causa detrás de tal carencia está en que la empresa, aunque dentro de sus objetivos apuntaba al afán en capacitar a su personal, no ha emprendido tal acción por falta de recursos y tiempo, todo lo cual conlleva a que el personal cometa errores en sus funciones y que base su desenvolvimiento en la simple experiencia. Aquí habría una contradicción entre los objetivos específicos que la empresa persigue y la manera en que se trabaja para conseguirlos. Sin embargo, la empresa está consciente de tal situación, de ahí la apertura que manifestó hacia esta auditoría. Por ende, habría que analizar la mejor manera de solucionar este desfase, sin que ello signifique obviar la falta de presupuesto que la empresa argumenta como razón detrás de la falta de capacitación.
❖ Conclusión
Los colaboradores seguirán cometiendo errores mientras no sean capacitados de acuerdo a las funciones que desempeñan.
❖ Recomendación
A la Gerente: <ul style="list-style-type: none">• Destinar un presupuesto anual para la capacitación a los empleados.• Las capacitaciones no necesariamente le significan a la empresa una utilización excesiva del tiempo. Muchos de los centros de formación que ofrecen capacitación al personal suelen trabajar los fines de semana.• Considerar que la inversión en la capacitación del personal redundará en colaboradores comprometidos con la empresa que los capacitó.

❖ **Medios de verificación:**

- Revisión del Plan de Presupuesto Anual para el año 2011 y constatación del presupuesto destinado a capacitaciones.
- Encuestas y entrevistas a los empleados (año 2011)
- Contratos con empresas especializadas en capacitación al personal
- Calendario de capacitaciones

2. LOS COLABORADORES LLEGAN TARDE A SUS PUESTOS DE TRABAJO

❖ **Comentario**

Los colaboradores evidencian impuntualidad en sus horarios de entrada, lo que está en contradicción con el criterio de la auditora, según el cual, el cumplimiento de horarios de entrada conlleva a que la empresa inicie sus actividades en el tiempo preciso, redundando tal situación en una mayor capacidad de trabajo, de servicios y de posibilidades de negocios. Esta situación se debe a que la empresa no ha establecido un control ni un sistema de sanciones para tales casos de impuntualidad, todo ello ha conllevando a: que la empresa comience tarde sus actividades, a la pérdida de posibles clientes y, por ende, de posibles negocios y, finalmente, a una disminución de las ventas. Vale destacar que, por lo general, la amonestación que aquellos que llegan tarde a sus puestos de trabajo reciben, se reduce a una de índole verbal. Sin embargo, en este comportamiento influye el hecho de que los mismos administradores suelen llegar tarde, lo que es visto por los colaboradores como una falta de cumplimiento desde las mismas autoridades. Ello redundando en una indisciplina generalizada en cuestiones de horarios.

❖ **Conclusión**

Los colaboradores llegarán tarde a sus puestos de trabajo mientras no exista algún tipo de sanción disciplinar por parte de la empresa.

Recomendación

A la Gerente:

- Establecer nuevas políticas de puntualidad de la empresa, para lo cual sería recomendable firmar entre todos los colaboradores y directivos un acta de compromiso, donde, a más de apuntar las razones de urbanidad y respeto intrínsecas a la puntualidad, se fijen de manera clara las sanciones económicas a que se verían abocados quienes no cumplan con las disposiciones señaladas.

❖ **Medios de verificación:**

- Acta de compromiso firmada por cada uno de los colaboradores.
- Reportes semanales y mensuales de las horas de entrada y salida del personal.

3. LA EMPRESA CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES LABORALES

❖ **Cometario**

La empresa manifiesta en palabras y actos el cumplimiento con las obligaciones laborales, lo cual está de acuerdo con el criterio de la auditora, según el cual, las empresas deben cumplir sus obligaciones laborales, pues este es un imperativo que no se puede desdeñar, especialmente por las sanciones penales y monetarias a que pueden exponerse los directivos en caso de incumplirlas, las que podrían llevar al cierre temporal o definitivo de la entidad. A más de lo anterior, el cumplimiento de las obligaciones laborales significa el contar con colaboradores que se sienten respaldados por la empresa donde trabajan y, por ende, comprometidos con sus objetivos y metas. Tal cumplimiento se debe a que la empresa está al tanto de las leyes laborales y de las sanciones existentes en caso de no cumplirlas; todo lo cual redundará en lo siguiente: se cuenta con colaboradores con estabilidad laboral, protegidos por la ley y comprometidos con la empresa, así como a una tranquilidad en el clima de la empresa. Vale destacar que en las observaciones que esta auditoría hizo tanto en la fase preliminar, de planificación y de ejecución, así como en las entrevistas que se hizo a la gerencia, como en la revisión de los documentos laborales, se pudo evidenciar el total cumplimiento de la ley por parte de UNILLANTAS. Ello, sin lugar a dudas es la razón detrás del compromiso que los colaboradores manifiestan en el desempeño diario de sus funciones, esto por una parte; pero también es la razón detrás de la fidelidad de los trabajadores con la empresa.

❖ **Conclusión**

El cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de UNILLANTAS conlleva a contar con colaboradores comprometidos con los planes y objetivos de la empresa.

❖ **Recomendación**

A la Gerente:

- Mantener como política de la empresa el cumplir en las fechas establecidas con todas las leyes laborales.

❖ **Medios de verificación:**

- Contratos de trabajo y avisos de entrada al IESS

3.4.3.2. SUBCOMPONENTE: VENTAS

1. UNILLANTAS NO CUENTA CON UN SISTEMA PUBLICITARIO

❖ **Comentario**

El hecho de que la empresa no cuente con un sistema publicitario se contradice con el criterio de la auditora, según el cual, contar con un sistema publicitario de acuerdo a los servicios que la empresa ofrece, a su presupuesto y al mercado objetivo a quien dirige sus productos y servicios, representa un instrumento de negocios de suma importancia. La publicidad es el medio por el cual los potenciales clientes nos conocen y, a la vez, el medio por el cual nuestros clientes habituales afianzan su fidelidad a nuestros servicios. Las razones detrás de esta carencia son la falta de tiempo, de recursos y del interés para implementarlo, todo lo cual conlleva a que gran parte del potencial mercado no conozca los servicios y productos que la empresa ofrece, así como a que los clientes habituales no ven afianzada su elección. Vale señalar que la carencia de un sistema publicitario en UNILLANTAS obedece a razones muy peculiares, pues ocurre como en otras empresas de dimensiones reducidas, que cuando el volumen de ventas está alto no hay tiempo ni el interés en preocuparse por invertir en publicidad; en cambio, cuando los negocios merman, lamentablemente no se cuenta con el presupuesto para publicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Habría que buscar el mecanismo para paliar tal situación.

❖ **Conclusión**

La inexistencia de un sistema publicitario conlleva a que gran parte de un potencial mercado no conozca los servicios de la empresa.

❖ **Recomendación**

A la gerente:

- Destinar un presupuesto mensual para publicidad.
- Contratar los servicios de un profesional que determine el mercado objetivo al que va dirigido el servicio ofrecido por UNILLANTAS y con tales resultados, dirigir el presupuesto destinado al medio publicitario más afín.

❖ **Medios de verificación:**

- Revisar si en el plan de presupuesto anual se incluye un rubro destinado a Publicidad.
- Facturas con empresas publicitarias.
- Contrato con el profesional de marketing.
- Recibos y documentos varios.

2. DESORDEN EN LA APARIENCIA QUE LA EMPRESA OFRECE A SUS CLIENTES

❖ **Comentario**

La empresa evidencia cierto desorden en la apariencia que ofrece a sus clientes, lo que contradice el criterio de la auditora, según el cual, la manera como los clientes ven a la empresa, es la manera como nos identificarán ante los demás. Así mismo, la desorganización en la manera de llevar las listas de precios y documentos, conlleva a la posibilidad de no cerrar una venta o dar precios que no son reales y, por lo tanto, a la necesidad de rectificarlos y, con ello, crear una molestia al cliente. Las causas detrás de este problema son la falta de tiempo y coordinación entre los colaboradores. Los efectos que pueden conllevar el desorden señalado son: que los clientes puedan llevarse una mala impresión de la empresa, la demora en cerrar una potencial venta ya que se les dé a los clientes precios que pueden ser irreales y, por ende, a que la empresa se vea en la obligación de rectificar el valor dado, creando una molestia al cliente. Vale señalar que, aunque la desorganización que se evidenció en una de nuestras visitas a la entidad no es que resulte de grandes proporciones, se consideró que este era un problema/hallazgo que había que analizar. Sin embargo, tenemos claro que al ser UNILLANTAS un negocio especializado en la venta de llantas, es un poco difícil exigir a los colaboradores una pulcritud exagerada; aun así, resulta insoslayable el establecimiento de ciertas pautas que faciliten la ubicación de ciertos documentos, así como el mantenimiento de un orden en la colocación de sillas, archiveros, llantas, etc.

❖ **Conclusión**

El desorden que la empresa evidencia en la apariencia que ofrece a sus clientes conlleva a que estos se lleven una mala impresión de la empresa

❖ **Recomendación**

<p>A la gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el orden como política de la empresa. • Coordinar con los colaboradores para que se respeten los lugares asignados para cada elemento.
<p>❖ Medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotografías. • Visitas a las instalaciones • Acta de compromiso entre todos los colaboradores

<p align="center">3. UNILLANTAS NO CUENTA CON UN SISTEMA DE INCENTIVOS Y COMISIONES PARA LOS VENDEDORES</p>
<p>❖ Comentario</p> <p>La empresa no cuenta con un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores lo cual entra en conflicto con el criterio de la auditora, según el cual, todo programa de ventas debe contar con un sistema de incentivos y comisiones establecido durante, al menos, 6 meses, con el fin de motivar a los vendedores a incrementar el número de negocios que se realizan al mes. La tabla de comisiones debe ser clara para los vendedores y progresiva, es decir, a mayor volumen de ventas se aplicará un porcentaje mayor de comisión. La puntualidad en el pago de las comisiones debe ser condición prioritaria. Razón detrás de esta carencia hallada es que la gerencia no prioriza los intereses y necesidades económicas de los colaboradores por sobre los intereses de la empresa, todo lo cual repercute en un bajo nivel de ventas.</p>
<p>❖ Conclusión</p> <p>La carencia de un sistema de incentivos y comisiones para los vendedores conlleva a que las ventas no se incrementen significativamente.</p>
<p>❖ Recomendación</p> <p>Al administrador/socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

❖ **Medios de verificación:**

- Constatación física de la tabla de comisiones
- Entrevista a los vendedores para medir su satisfacción en relación a las comisiones.
- Roles de pago.

4. El trato personalizado que los clientes reciben por parte de la empresa

❖ **Comentario**

Los clientes manifiestan satisfacción por el trato personalizado que reciben por parte de la empresa y, particularmente, de los vendedores, todo lo cual está de acuerdo con el criterio de la auditora, según el cual, el trato que se mantiene con el cliente en el momento de desarrollar una negociación es fundamental para asegurar el cierre de la misma, así como para afianzar la fidelidad de los compradores, es decir, que dependiendo de la manera como los clientes se sienten atendidos, decidirán volver a contar con los servicios de la empresa. Tal actitud se ve respaldada por la gerencia, la que ha cultivado en sus colaboradores el trato personalizado, amable, y afectivo hacia los clientes, conllevando a: la fidelidad de estos últimos y a la estabilidad en las ventas. Vale agregar que en nuestra observación desarrollada durante las fases preliminares a la ejecución pudimos constatar -las varias veces que estuvimos en la empresa-, la manera cordial con que la gerencia, vendedores y bodegueros atendían a los clientes y compradores, así como el interés que se le daba a cada una de las personas que se acercaba a preguntar los precios y características de los productos, sin importar si tales personas no manifestaban un verdadero interés por comprar en ese momento. Tal actitud es resultado del espíritu de atención y cordialidad manifestado desde los directivos y propietarios, quienes la han convertido en característica esencial del negocio.

❖ **Conclusiones**

El trato personalizado que reciben los clientes redundará en la fidelidad de los mismos.

❖ **Recomendación**

A la gerente:

- Consolidar esta actitud cordial en el trato con los clientes en un cuerpo escrito que esté a la vista de clientes, amigos y colaboradores.

❖ Medios de verificación:

- Constatación física del documento escrito.
- Fotografías.
- Encuestas y entrevistas a clientes y vendedores.

3.5. FASE DE SEGUIMIENTO

En razón del cumplimiento de cada una de las etapas de la auditoría de gestión se presenta a continuación, a manera de cuadro, cada una de las recomendaciones derivadas de la auditoría efectuada a la empresa UNILLANTAS acompañada del responsable de su ejecución. Se recomienda que ello ocurra en un tiempo máximo de tres meses a partir de la entrega del informe de resultados, pues la importancia de los descubrimientos y su consiguiente solución redundarán en que la empresa consolide su camino hacia el convertirse en una empresa con presencia en el mercado de venta de llantas y accesorios en Cuenca y la región, así como al cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en su Planificación estratégica.

Cuadro N° 8

N°	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
1.	Destinar un presupuesto anual para la capacitación a los empleados.	Gerente
2.	Considerar que la inversión en la capacitación del personal redundará en colaboradores comprometidos con la empresa que los capacitó	Gerente
3.	Establecer nuevas políticas de puntualidad de la empresa, para lo cual sería recomendable firmar entre todos los colaboradores y directivos un acta de compromiso, donde, a más de apuntar las razones de urbanidad y respeto intrínsecas a la puntualidad, se fijen de manera clara las sanciones económicas a que se verían abocados quienes no cumplan con las disposiciones señaladas.	Subgerente
4.	Mantener como política de la empresa el cumplir en las fechas establecidas con todas las leyes laborales.	Gerente
5.	Destinar un presupuesto mensual para publicidad.	Subgerente
6.	Contratar los servicios de un profesional que determine el mercado objetivo al que va dirigido el servicio ofrecido por UNILLANTAS y con tales resultados, dirigir el presupuesto destinado al medio publicitario más afín.	Gerente
7.	Establecer el orden como política de la empresa.	Subgerente
8.	Coordinar con los colaboradores para que se respeten los lugares asignados para cada elemento.	Subgerente
9.	Establecer una tabla de comisiones de carácter progresivo,	Subgerente

	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.	
10.	Consolidar esta actitud cordial en el trato con los clientes en un cuerpo escrito que esté a la vista de clientes, amigos y colaboradores.	Subgerente
Elaborado por: Rocío Robles Fecha: 3-08-2011		Revisado por: Econ. Miriam Guajala Fecha: 5-08-2011

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Una vez que se han desarrollado los capítulos previos de esta investigación y extraída la información más relevante, tanto para la empresa auditada como para la propia investigadora, quien ha visto enriquecido su criterio como futura auditora profesional, se procede a detallar a continuación las conclusiones más relevantes:

1. Dentro del proceso de *Auditoría de Gestión* hay que otorgar una gran importancia a las fases correspondientes al *Conocimiento preliminar* como a la *Planificación*, ya que sobre ambas se sustenta todo el trabajo posterior, el trabajo de campo y hasta el propio informe. Sin minimizar el esfuerzo que se realiza en las etapas posteriores, mucho del mismo resulta más coherente y ordenado, hasta diríamos “más fácil”, si previamente se tuvo la precaución de desarrollar las fases previas con orden y rigurosidad. La propia experiencia de la tesista sirve para ejemplificar lo apuntado: aunque se le presentaron ciertas dificultades al inicio de la auditoría de gestión a la empresa UNILLANTAS, ellas dieron sus frutos una vez procedió a ejecutar los análisis posteriores, pues el orden y sistematicidad con que se había recopilado la información necesaria facilitó el trabajo.
2. La realización de un marco teórico y la exigencia de la UTPL y su Escuela de Contabilidad y Auditoría de incluirlo en los proyectos de investigación, permite al investigador contar con una guía conceptual que le será de gran utilidad durante todo el trabajo de campo, pues muchos de los términos que se emplearán en el análisis deben necesariamente ser precisados y aclarados para que en el momento en que se recurre a ellos no se caiga en la ambigüedad. Esto es más relevante cuando uno de los requerimientos de este proyecto de investigación es presentar un informe de modo claro y preciso. Pero además, la realización de un marco teórico le sirve al investigador para recordar algunos conceptos que se conocieron en la etapa universitaria pero que se han olvidado por falta de uso.
3. Las dimensiones y características de una entidad, y en el caso de que éstas sean reducidas, no le impide ser parte de un trabajo de auditoría de gestión, sino más bien, sus propias dimensiones la obligan a que desde el principio delegue a un equipo profesional de auditores la determinación de las

debilidades o fortalezas con que la empresa cuenta y si se están llevando a cabo los pasos para que los objetivos y metas anhelados se cumplan. En caso de que la empresa no cuente con una Planificación Estratégica, por ejemplo, ésta podría aprovechar la oportunidad de contar con un equipo auditor para diseñarla. Vale señalar que una estructura organizativa pequeña permite a la auditora efectuar un trabajo más completo y satisfactorio. En lo que respecta a la empresa auditada UNILLANTAS, se pudo detectar como uno de los hallazgos más significativos el hecho de no contar con una Planificación estratégica, situación que se pudo solucionar en la fase preliminar de la auditoría, cuando junto con la gerente se procedió a desarrollar una, considerando para ello las características de la empresa, la experiencia de la gerente en el negocio y las propias impresiones de la auditora.

4. Como conclusión relacionada a la empresa auditada UNILLANTAS, se puede apuntar que la misma no cuenta con un sistema establecido de incentivos y comisiones para los vendedores, situación que se chocó con el criterio de la auditora, según el cual todo programa de ventas debe contar con un sistema de incentivos y comisiones establecido durante, al menos 6 meses, con el fin de motivar a los vendedores a incrementar el número de negocios que se realizan al mes. Hay que entender que los vendedores necesitan ser parte significativa de la ganancia y de las utilidades de los negocios, por lo que son las comisiones el instrumento necesario para tal anhelo. Vale destacar, como se hizo en la investigación, que la tabla de comisiones debe ser clara para los vendedores y progresiva, es decir, a mayor volumen de ventas se aplicará un porcentaje mayor de comisión. La puntualidad en el pago de las comisiones debe ser condición prioritaria.

5. Finalmente, y también en relación a UNILLANTAS, se pudo detectar que como muchas empresas pequeñas el trato cordial y personalizado con los clientes es la mayor de sus fortalezas, esto debido a que por las propias características de estas empresas, el dueño suele estar al tanto de las negociaciones que se realizan con los clientes y por lo general transmite a sus colaboradores el trato cordial que él mismo aplica.

4.2 RECOMENDACIONES

Así mismo, se procede a detallar las recomendaciones pertinentes, derivadas de las propias conclusiones anteriormente señaladas:

1. Se recomienda a futuros investigadores en el campo de la Auditoría de Gestión el otorgar una importancia mayor que a otras fases, a las correspondientes al *Conocimiento preliminar* como a la *Planificación*, ya que sobre ambas se sustenta todo el trabajo posterior, el trabajo de campo y hasta el propio informe.
2. Se recomienda a la UTPL y a su Escuela de Contabilidad y Auditoría mantener la inclusión de un marco teórico como requisito para cada una de sus investigaciones, así como mantener la metodología de ofrecer a sus egresados un esquema-guía que encamine la investigación teórica.
3. Se recomienda a futuros estudiantes el priorizar el estudio del Plan Estratégico de la empresa por auditar, pues es en él donde se incluyen los objetivos, metas y valores que guían a la entidad, y en caso de que no existiese, contribuir en su diseño y su ejecución.
4. Se recomienda a la Gerencia de UNILLANTAS, así como a quienes no cuentan con un plan de incentivos en sus respectivas empresas, el diseñar y 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.
5. Finalmente, de igual manera se recomienda a la Gerencia de UNILLANTAS, consolidar la actitud cordial, afectiva y personalizada en el trato con los clientes en un cuerpo escrito que esté a la vista de clientes, amigos y colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- *De Gerencia*. (2010). Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Bell Batista, Y. (2005). *Guía metodológica para las auditorías de gestión para las empresas de servicios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/ybb.htm>
- Bourn, J. (2004). Los indicadores en la auditoría de gestión. *Revista española de control externo*, 123-136.
- Chacón Pupo, Y. (2007). *Compendio teórico sobre auditoría de gestión*. Recuperado el 22 de Junio de 2011, de <http://www.ilustrados.com/tema/10745/Compendio-teorico-sobre-Auditoria-Gestion.html>
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Corporación Edi-Àbaco.
- Cuéllar, G. (s.f.). *Gestión*. Recuperado el 13 de junio de 2011, de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- Egúsqüiza Pereda, C. A., & Egúsqüiza Pereda, O. (2000). *Auditoría*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>
- Fernández Arena, J. A. (1974). *La auditoría administrativa*. México, D. F.: Diana.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. gestión estratégica del cambio* (Segunda edición ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- González Peralo, R. (2010). *Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 22 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>
- Lefcovich, M. (Diciembre de 2003). *Auditoría interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua*. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de [Gestiópolis.com](http://www.gestiopolis.com):

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefco.htm>

- Leonard, W. P. (1971). *Auditoría administrativa*. México, D. F.: Diana.
- Meigs, W. B., Larsen, E. J., & Meigs, R. F. (1983). *Principios de auditoría* (Primera edición ed.). México, D. F.: Diana.
- Pérez Jaramillo, C. M. (2009). *Los indicadores de gestión*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2011, de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Spencer Pickett, K. H. (2007). *Manual Basico de Auditoria Interna*. Barcelona: Planeta DeAngostini Profesional y Formacion, S.L.
- Universidad de Buenos Aires. (2000). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2007). *Principios de auditoría* (Decimocuarta ed.). (J. Ramos Santalla, & J. C. Pecina Hernández, Trads.) México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS



Foto 1. Área de enllantaje y bodega.



Foto 2: Área de servicio al cliente



Foto 3: Parte frontal de UNILANTAS, donde se puede observar las motocicletas que se venden a consignación.