



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Técnica Particular de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

Modalidad abierta y a distancia

**Auditoría de gestión a la Empresa Wireless Logistics Co. Cía. Ltda.  
de la Ciudad de Quito, año 2010**

Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del título de  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público  
Auditor.

Autor: Xavier Fernando Carrillo Panchi.

Director: Eco. Luis Alfonso Rojas Ortega

Centro universitario Quito

2012

Eco. Luis Rojas

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por el estudiante: Xavier Fernando Carrillo Panchi, ha sido orientada y revisada durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 15 de Septiembre del 2011

---

Eco. Luis Rojas

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Xavier Fernando Carrillo Panchi, declaro ser autor 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 dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

Xavier Fernando Carrillo Panchi  
C.I. 1712339868

## **AUTORÍA**

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

---

Xavier Fernando Carrillo Panchi

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi esposa Mónica Ruiz, quien me brindó su amor, su cariño, su comprensión y paciente espera para terminar mi carrera.

A mis hijos: Cristian y Santiago, quienes me regalaron su valioso tiempo que les pertenecía, para terminar mi carrera y me motivaron siempre con sus palabras de aliento.

A Mamá Chelita y Papá Gonzalito, quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas.

***Xavier Fernando Carrillo Panchi***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios, por haberme dado sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.

A mi esposa, compañera, de toda mi vida, quien se graduó primero, y en ese momento fui su apoyo, ahora te convertiste en el mío, apuntalando con tus palabras y mimos el camino que se necesita para culminar una preparación profesional ¡Te Amo Mucho Amore!

A mis hijos, quien con esas pequeñas frases como: ¡Nos vamos a ir a Loja en avión! ¡El hotel tiene piscina! me dieron las fuerzas que en algún momento se pierden, para terminar mi carrera.

Un reconocimiento a todo el personal de la Universidad Técnica Particular de Loja quienes me guiaron, enseñaron y permitieron que cumpla una de mis más añoradas metas.

Mi más sincero agradecimiento al Eco. Luis Rojas. quien me dirigió acertadamente en mi práctica profesional.

Xavier Fernando Carrillo Panchi

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I _____	1
ANTECEDENTE DE LA EMPRESA WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA. _____	1
1.1 Descripción de la Empresa _____	1
1.2 Base Legal _____	2
1.3 Organigrama Estructural y Funcional _____	4
1.4 Plan estratégico _____	8
1.4.1 Misión _____	8
1.4.2 Visión _____	8
1.4.3 Valores _____	8
1.4.4 Objetivos _____	9
CAPÍTULO II _____	10
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN _____	10
2.1 Auditoría de Gestión _____	10
2.1.1 Definición _____	10
2.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión _____	13
2.1.3 Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión _____	13
2.2 Proceso de la Auditoría de Gestión _____	14
2.3 Indicadores para la Auditoría de Gestión. _____	18
2.3.1 Definición de Indicadores _____	18
2.3.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión _____	18
2.3.3 Ventajas del uso de Indicadores de Gestión _____	20
2.3.4 Metodología para Establecer Indicadores de Gestión _____	21
2.4 Herramientas para la Auditoría de Gestión _____	25
2.4.1 Equipo Multidisciplinario _____	25
2.4.2 Control Interno _____	25
2.4.3 Muestreo de la Auditoría de Gestión _____	31
2.4.4 Evidencias suficientes y componentes _____	32
2.4.5 Técnicas utilizadas _____	32
2.4.6 Papeles de trabajo _____	32
2.4.7 Marcas de Auditoría _____	34

CAPÍTULO III	36
APLICACIÓN PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTIÓN	36
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	36
FASE II PLANIFICACIÓN	48
FASE III EJECUCIÓN	60
FASE IV INFORME	88
CONCLUSIONES:	97
RECOMENDACIONES:	98
BIBLIOGRAFÍA:	99
ANEXOS	100
ANEXO 1 REGULACIONES DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL	101
ANEXO 2 PROCEDIM. Y PAPEL DE TRAB. DE INVENTARIOS CÍCLICOS	108
ANEXO 3 PROCEDIM. Y PAPEL DE TRAB. DE FACTURACIÓN SERVICIOS	112



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión.....	14
Cuadro 2.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión .....	19
Cuadro 2.3 Evaluación del Control Interno.....	30
Cuadro 2.4 Técnicas Utilizadas.....	32

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Organigrama General .....	4
Gráfico 1.2 Organigrama Estructural Dirección de Finanzas y Administración. ....	5
Gráfico 1.3 Organigrama Estructural Dirección de Operaciones y Logística.....	6
Gráfico 1.4 Organigrama Estructural Dirección Comercial.....	7
Gráfico 2.1 Metodología para Establecer Indicadores de Gestión .....	21
Gráfico 2.2 Marcas de Auditoría.....	35
Gráfico 3.1 Cumplimiento de Gestión de Importaciones .....	63
Gráfico 3.2 Cumplimiento de Gestión de Inventarios .....	67
Gráfico 3.3 Cumplimiento de Gestión de Facturación .....	70
Gráfico 3.4 Cumplimiento de Gestión de Compras .....	72
Gráfico 3.5 Cumplimiento de Gestión Gastos de Viaje .....	74
Gráfico 3.6 Cumplimiento de Gestión de Aprobaciones.....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se ha elaborado con la finalidad de proponer los procedimientos y principios básicos requeridos en el desarrollo de una auditoría de gestión, que ayudará a mejorar la gestión administrativa, financiera y de servicios a la Compañía Wireless Logistics Co. Cía. Ltda.

El presente trabajo muestra con claridad la manera básica para elaborar, educar y capacitar en Auditoría de Gestión, al conjunto de personas de las diferentes áreas para su participación coordinada con el Departamento de Auditoría Interna de la Compañía. De esta forma se pretende una mayor colaboración de las personas en las diferentes áreas: administrativas, operativas, financieras y auditoras; para que formen un equipo multidisciplinario, con el propósito de conocer y aplicar los controles internos aprobados por la Dirección de la Compañía.

La Auditoría de Gestión también incluye como parte fundamental de las funciones que tiene el Departamento de Auditoría Interna de la Compañía; como el instrumento de apoyo y asesoría, que reporten los informes en los que se inserten las recomendaciones correspondientes; para que los Directores de la Compañía tomen decisiones oportunas y corregir errores.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTE DE LA EMPRESA WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.

#### 1.1 Descripción de la Empresa

Wireless Logistics Co. Cía. Ltda. es una subsidiaria de Brightstar Corporation que está ubicada en Miami, tiene 49 subsidiarias en distintos países en los cinco continentes. Wireless Logistics inició sus operaciones en Septiembre del 2003 para atender un proyecto que tenía por objetivo mejorar la cadena de suministro de BellSouth Ecuador. A finales del 2003 establece una relación comercial con Alegro, la compañía pública de telefonía, y en Septiembre del 2004 cierra un contrato de servicios con Conecel S.A. (Porta del Ecuador) del grupo de América Móvil, los cuales se conservan hasta la actualidad.

Wireless Logistics Inicia operaciones con siete ejecutivos, de los cuales cinco continúan desempeñando funciones directivas en la empresa. Está liderada por su Director General quien preside el Comité Ejecutivo de la Compañía conformado por: Director de Operaciones y Logística, Director de Finanzas y Administración, Director Comercial, Director de Servicios Operativos, y Gerente de Capital Humano quienes semanalmente se reúnen para definir estrategias comerciales, de comunicación y temas puntuales que se presenten y estén relacionados con el giro del negocio. Esto permite mantener alineados los objetivos locales y corporativos así como también establecer un canal de comunicación entre todos los integrantes de Wireless Logistics Co. Cía. Ltda.

Wireless Logistics Co. Cía. Ltda. se ha convertido en una empresa de servicios globales en la industria de las telecomunicaciones, enfocada principalmente a sus clientes MORE (**Manufacturers:** fabricantes de equipos móviles, **Operators:** operadoras de telefonía celular, telefonía fija, inalámbrica, televisión por cable, **Retail:** minoristas y **Enterprise:** Empresa).

La estrategia **MORE** posee seis atributos que lo diferencian a nivel mundial:

- ✓ Penetración
- ✓ Innovación.
- ✓ Conexión.
- ✓ Velocidad.
- ✓ Demanda

- ✓ Soluciones

Wireless Logistics es una organización que:

- ✓ Entrega soluciones innovadoras para nuestros clientes
- ✓ Busca ser un socio, no un proveedor.
- ✓ Invierte dinero a largo plazo con efectos sostenibles que promueven el éxito para la empresa y sus accionistas.

Los servicios ofrecidos a nuestros clientes incluyen:

- ✓ Comercialización de equipos celulares, productos para manejo inalámbrico de datos (Wireless data) y accesorios de las marcas más demandadas en el mercado.
- ✓ Desarrollo de soluciones integrales de logística y distribución para nuestros clientes, que incluyen:
  - ✓ Planificación del abastecimiento
  - ✓ Administración de compras
  - ✓ Logística internacional
  - ✓ Recepción de producto y control de calidad
  - ✓ Almacenamiento y gestión de inventarios
  - ✓ Administración de canales de venta.
  - ✓ Gestión de pedidos
  - ✓ Distribución a canales de venta
  - ✓ Configuración, ensamblaje ligero y personalización del producto
  - ✓ Logística Inversa
  - ✓ Programación y reprogramación de unidades de telefonía celular
  - ✓ Comercialización de computadores de marca Lenovo.

## **1.2 Base Legal**

Wireless Logistics Co.Cía. Ltda. fue creada el 21 de agosto del 2003 con el nombre de Bright Logistics e inscrita en el Registro Mercantil con Resolución N° 2794 del 11 de septiembre del mismo año.

En la escritura pública se establece que la Compañía es de nacionalidad Ecuatoriana y tendrá una duración de cincuenta años, plazo que se podrá reducir o ampliar por resolución

de la Junta General del Socios, el domicilio será en el Distrito Metropolitano de Quito y podrá establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del país.

El objeto social es: La importación, exportación, distribución, comercialización; y en general todo lo relacionado con la industria de las telecomunicaciones, venta de pines, venta de contenidos, servicios de venta, información y promoción electrónica.

El capital suscrito de la Compañía es de cuatrocientos dólares dividido en cuatrocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar de los Estados Unidos de América.

El Director general durará dos años en su cargo y podrá ser indefinidamente reelegido, no requiere ser socio de la Compañía y sus funciones se prorrogarán hasta ser legamente reemplazado. Sus atribuciones y deberes son: a) el de Representar a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente, b) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General, c) Realizar actos o contratos hasta por los montos que la Junta General determine para el efecto, d) En general las demás atribuciones que le concede la ley, estos estatutos y los que determine la Junta General de Socios.

La Compañía se disolverá anticipadamente cuando se encuentre en una de las causales determinadas en la Ley de Compañías para el efecto, o por resolución de la Junta General de Socios.

El 7 de enero del 2004, cambia su razón social a Wireless Logistics Co. Cía. Ltda e inscrita en el Registro Mercantil con Resolución N° 643 del 15 de marzo del 2004, con RUC 1791897307001

Wireless Logisctics Co. Cía. Ltda. está regida por los organismos de control detallado en el anexo1

1.3 Organigrama Estructural y Funcional

# Organigrama General

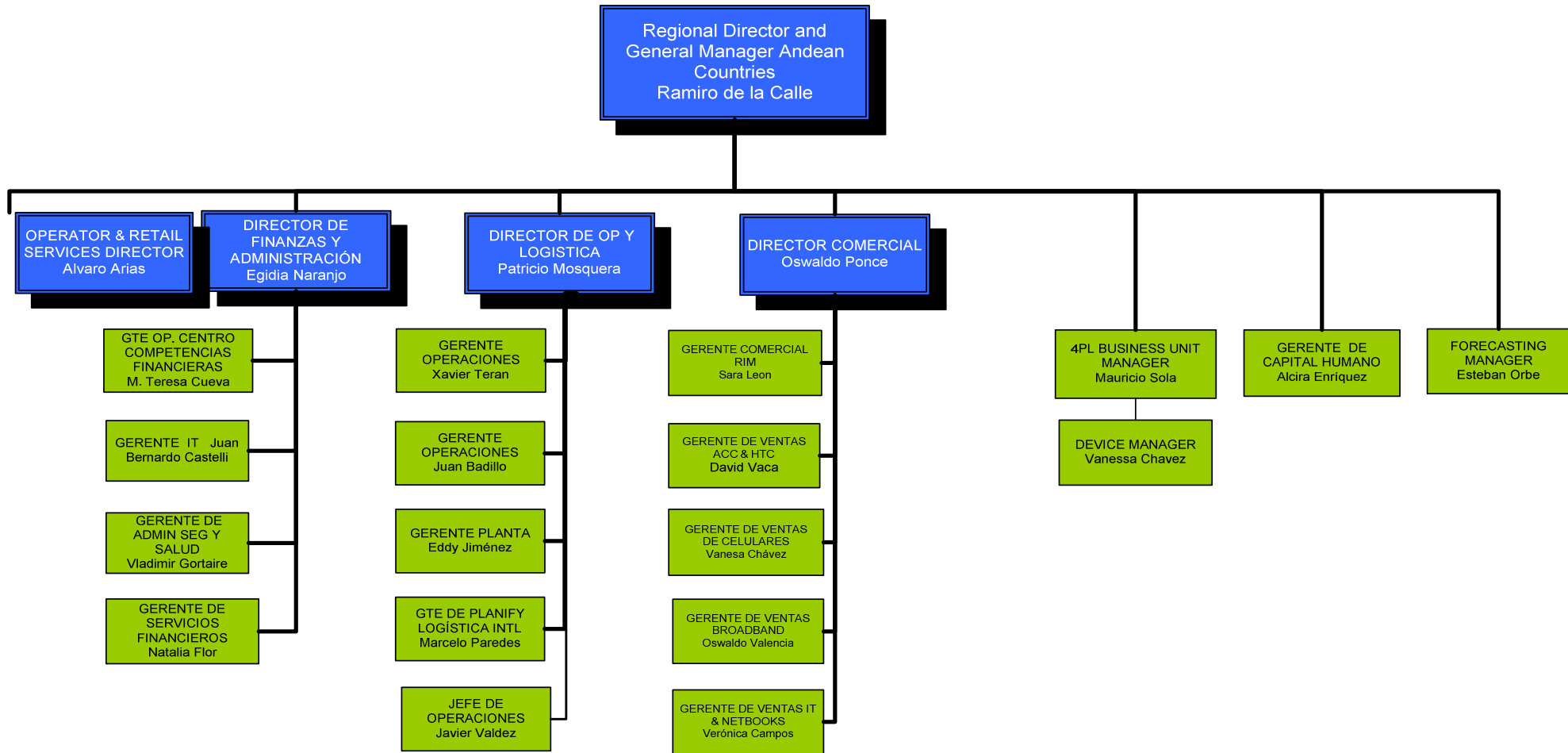


Gráfico 1.1 Organigrama General  
Fuente: Departamento de Capital Humano  
Elaborado por: Xavier Carrillo

# Dirección de Finanzas y Administración

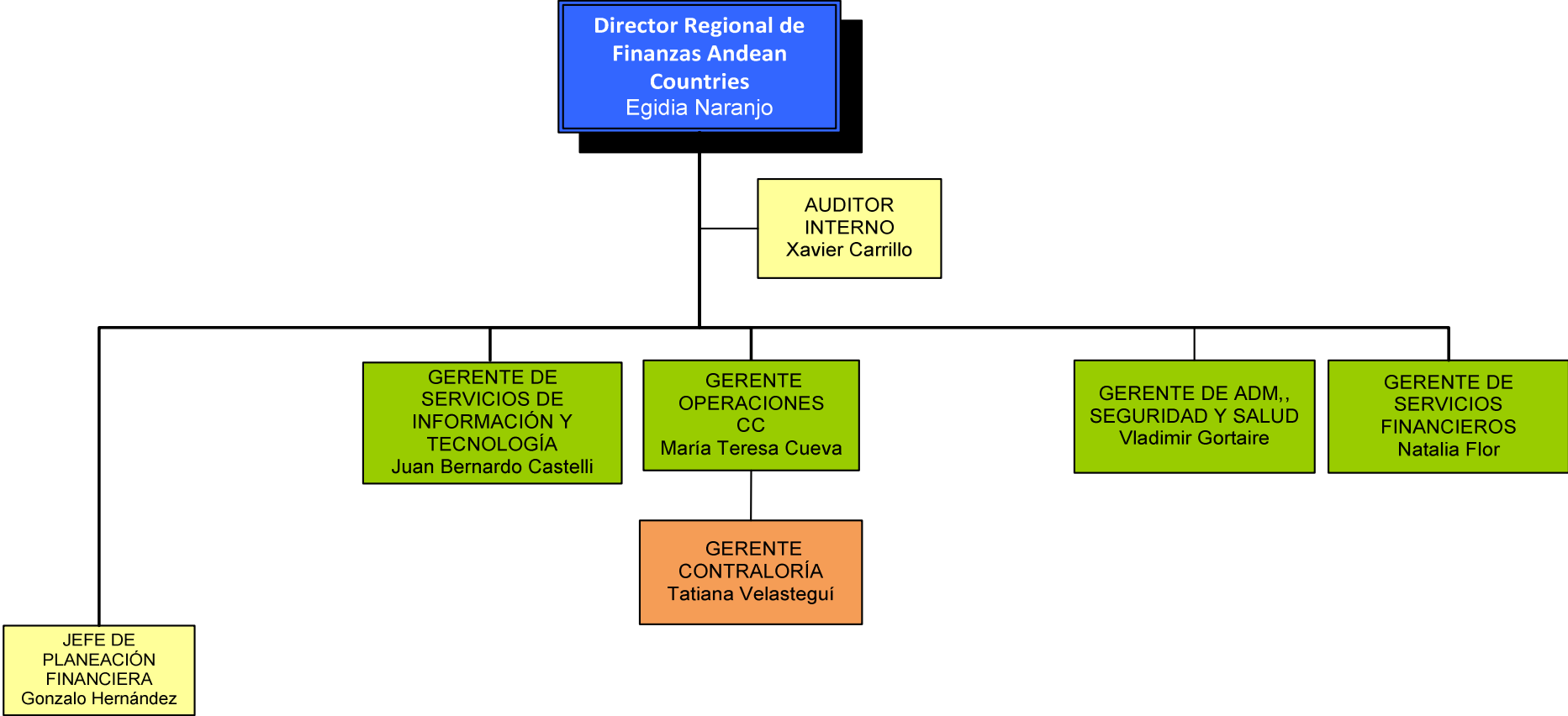


Gráfico 1.2 Organigrama Estructural Dirección de Finanzas y Administración.  
Fuente: Departamento de Capital Humano  
Elaborado por: Xavier Carrillo

# Dirección de Operaciones y Logística

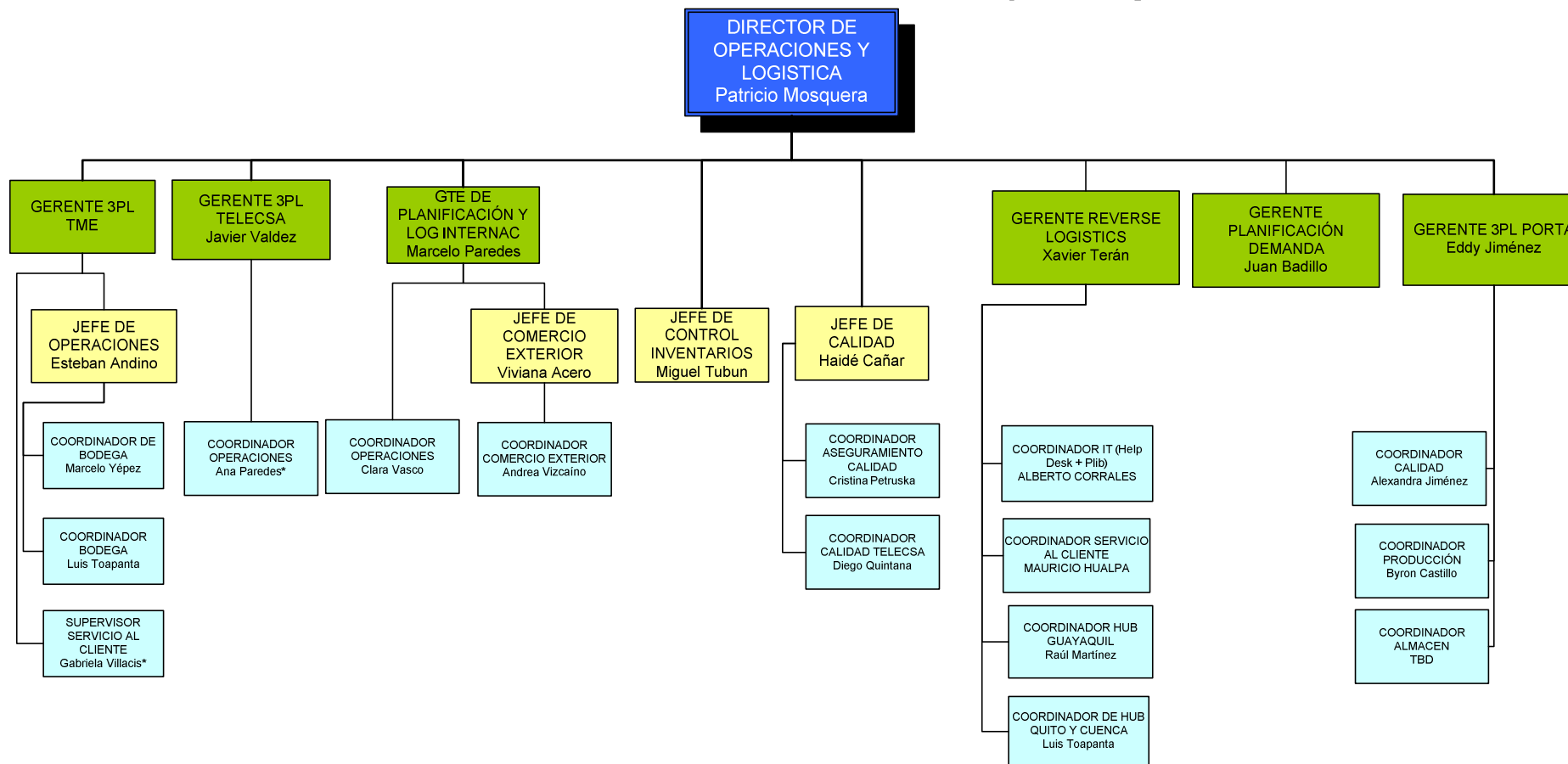


Gráfico 1.3 Organigrama Estructural Dirección de Operaciones y Logística.  
Fuente: Departamento de Capital Humano  
Elaborado por: Xavier Carrillo



# Dirección Comercial

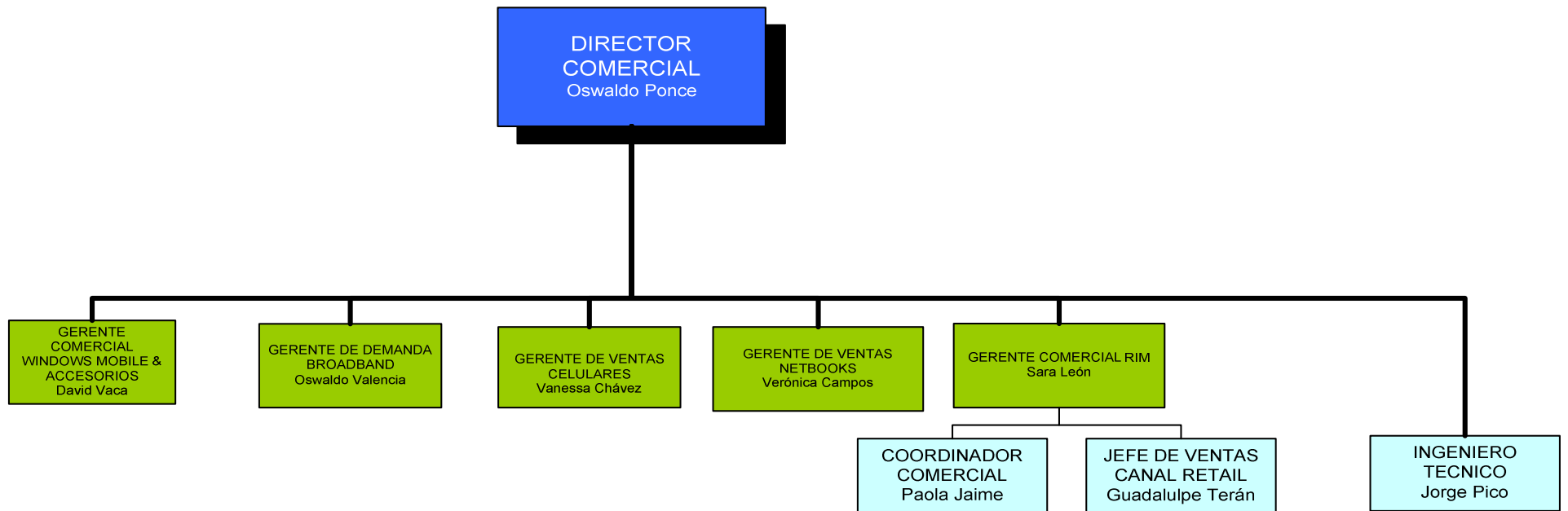


Gráfico 1.4 Organigrama Estructural Dirección Comercial.  
Fuente. Departamento de Capital Humano  
Elaborado por: Xavier Carrillo

## **1.4 Plan estratégico**

### **1.4.1 Misión**

“Asistir a nuestros socios a nivel mundial en dinamizar sus operaciones base, proporcionándoles los servicios más innovadores y rentables de la cadena de suministros de la industria de las telecomunicaciones inalámbricas”

### **1.4.2 Visión**

“Ser el líder global en la generación de demanda en distribución y servicios a la cadena de valor en la convergente industria de las telecomunicaciones”

### **1.4.3 Valores**

#### **a. Orientación al mercado y al cliente**

Es conocer y actuar en base a sus necesidades y requerimientos para poder satisfacerlos, es retribuir su confianza con respuestas ágiles e innovadoras, entregando valor agregado a cada paso con tecnología de alto nivel.

#### **b. Liderazgo**

Es dirigir, formar, guiar, motivar a las personas con el ejemplo, manteniendo el espíritu y mente firmes y claros, reflejando el esfuerzo y pasión en las acciones individuales y colectivas para el logro efectivo de los objetivos y metas planteadas.

#### **c. Nuestra gente**

En Wireless Logistics buscamos el bienestar de nuestra gente y estamos seguros que son el motor que nos permite cumplir nuestras metas financieras y corporativas que garantizan nuestra permanencia en el tiempo.

#### **d. Integridad**

Transparencia. Ser consistente entre lo que se dice y se hace. Superponer los valores y la ética por sobre los intereses. Actuar acorde con valores éticos, morales y con las normas establecidas.

#### **e. Compromiso**

Es la identificación con Brightstar Ecuador que se manifiesta con un trabajo permanente y continuo de entrega, dedicación y calidad necesarias para cumplir con nuestra misión, y alcanzar la visión y objetivos.

#### **f. Visión estratégica**

Señalar el norte anticipándose a los hechos para cumplir exitosamente los objetivos de largo plazo para asegurar la permanencia en el tiempo, analizando la compañía a nivel interno y tomando en cuenta las oportunidades de mercado.

#### **g. Trabajo en equipo**

Es una fortaleza que permite a todos los participantes sumar sus habilidades para de manera colaborativa, con actitud positiva y con un alto grado de involucramiento alcanzar metas y objetivos comunes generando además soluciones y proyectos positivos para la organización.

### **1.4.4 Objetivos**

- ✓ Comercialización de computadoras a través de la CNT.
- ✓ Convertirnos en un centro de servicios autorizados de LENOVO en enero 2011.
- ✓ Iniciar ventas de los productos BlackBerry en el canal indirecto de PORTA.
- ✓ Generar demanda de los equipos Motorola Ruggedized dentro de los principales clientes de los Operadores; y obtener la distribución autorizada de este producto.
- ✓ Ampliar el alcance de servicio con la CNT para vender productos:
  - Terminales celulares CDMA, GSM y 3G
  - Módems EVDO y 3G
  - Módems WiFi
  - Terminales DTH
- ✓ Incrementar las ventas de accesorios en los canales :
  - Minoristas.
  - Mayorista.
  - Mercado Electrónico (Internet/Redes Sociales,etc) incrementando la presencia de nuestras marcas aliadas: BlackBerry, Case Mate y Motorola en el mercado nacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Auditoría de Gestión

##### 2.1.1 Definición

“La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

La Auditoría de Gestión tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- ✓ Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- ✓ Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- ✓ Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

#### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- ✓ Los recursos idóneos;
- ✓ En la cantidad y calidad correctas;
- ✓ En el momento previsto;
- ✓ En el lugar indicado; y ,
- ✓ Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- ✓ Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ✓ Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo;
- ✓ Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- ✓ Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- ✓ Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

## **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- ✓ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- ✓ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- ✓ Que las normas de trabajo sean correctas;
- ✓ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- ✓ Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- ✓ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

### **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ✓ Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- ✓ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998.  
[http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06\\_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG\\_04\\_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm) (consulta 29-05-2011)

### 2.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

- ✓ La auditoría de gestión formula y presenta 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.
- ✓ La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ 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.

### 2.1.3 Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía, con la que se manejan los recursos de una entidad.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas	No existen normas generalmente aceptadas.
Técnicas	Establecidas por la profesión de Contador Público	Establecidas por la profesión de Contador Público
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas.
Enfoque	Es negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes.	Es positivo, tiende a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Encargados	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.
Personal de Apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de contador público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de contador público.
Informe de auditoría	Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refiere a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial, y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Frecuencia	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.
Importancia	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
Independencia del auditor	Imprescindible.	Imprescindible.

Cuadro 2.1 Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión  
Fuente: Milton K. Maldonado (2006). Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador  
Elaboración: Xavier Carrillo

## 2.2 Proceso de la Auditoría de Gestión

El proceso de auditoría de gestión comprende cuatro fases:

- ✓ Conocimiento Preliminar
- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Comunicación de Resultados.



## **Fase I Conocimiento Preliminar**

El conocimiento preliminar es para los auditores externos, ya que los auditores internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. Consiste en obtener un conocimiento completo de la entidad, dando mayor énfasis en su actividad principal, y permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría.

Entre las principales actividades del conocimiento preliminar tenemos:

- ✓ Visitar las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y su operación.
- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente de las auditorías anteriores para actualizarlos.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que sirvan como parámetro para una comparación posterior con resultados reales, y determinar si los resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- ✓ Detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del ambiente de la organización.
- ✓ Evaluación de la estructura del control interno, que permite obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar componentes relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases se someterá a las pruebas y conocimientos de auditoría.
- ✓ Definición de la estrategia y el objetivo de la auditoría a realizar.

Los formatos a utilizar en esta fase son:

- ✓ Cuestionario del control interno, evaluación de la estructura.
- ✓ Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de áreas críticas.

## **Fase II Planificación**

“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto

en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costo estimados y finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza, debilidades y oportunidades de la entidad”<sup>2</sup>

Las actividades para la fase de planificación son:

- ✓ Revisión y análisis obtenido en la fase de conocimiento preliminar.
- ✓ Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre los controles internos existentes. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:
  - Inherente: Posibilidad de errores e irregularidades significativas.
  - De control: Procedimientos de control y auditoría incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades en forma oportuna
  - De Detección: Procedimientos de auditoría seleccionados que no detecten errores o irregularidades existentes.
- ✓ En base a las actividades 1 y 2 realizadas por el auditor, elaborará un memorándum de planificación de la auditoría.
- ✓ Elaboración de programas detallados y flexibles, elaborados en base a los objetivos trazados, que den respuesta a las 5”E”: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología.

Los formatos a utilizar en esta fase son:

- ✓ Memorándum de planificación.
- ✓ Cuestionario de Evaluación específica de control interno por componentes.
- ✓ Flujo grama de procesos.
- ✓ Programas de trabajo por componente.

### **Fase III Ejecución**

“En esta fase se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos, y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, componente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimiento definido en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 153

<sup>3</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 184

Las actividades para la fase de ejecución son:

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse y que comprenda las técnicas de auditoría tradicionales como: inspección física, observación, indagación, etc, mediante la utilización de estadísticas que permita determinar tendencias y variaciones extraordinarias, así como parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia y otros tanto reales como estándar.
- ✓ Papeles de trabajo que contengan la evidencia suficiente, competente y relevante.
- ✓ Elaboración de hojas resúmenes de los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresado en comentarios y que sean comunicados oportunamente a los directores o personal relacionado.
- ✓ Definir la estructura del informe, con la referencia necesaria de los papeles de trabajo, y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Los documentos a utilizar en esta fase son:

- ✓ Papeles de trabajo.
- ✓ Hojas resúmenes de hallazgos para cada componente.

#### **Fase IV Comunicación de Resultados**

“Además del los informes parciales que pueden remitirse, como los relativos al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo se revelarán las deficiencias existentes como se lo hace en las otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada”<sup>4</sup>

Las actividades para la fase de comunicación de resultados son:

- ✓ Redacción del informe de auditoría, por parte del auditor, y con la participación de los especialistas no auditores de la parte que se considere necesario.
- ✓ Comunicación de resultados, si bien esto se cumple durante todo el proceso, es necesario que el borrador del informe sea conocido y discutido en una reunión con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.

---

<sup>4</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 215

Los documentos a utilizar en esta fase son:

- ✓ Informe de auditoría, resumen del informe y memorándum de antecedentes.
- ✓ Acta de conferencia final de la lectura de auditoría.

## 2.3 Indicadores para la Auditoría de Gestión.

### 2.3.1 Definición de Indicadores

“Se define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar decisiones”<sup>5</sup>

El uso de indicadores en la auditoría de gestión permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medido considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

### 2.3.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en: cuantitativos y cualitativos, de uso universal, globales, funcionales y específicos.

**Cuantitativos:** Son valores y cifras que se establecen habitualmente de los resultados de las operaciones.

**Cualitativos:** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades de la organización, ayuda a evaluar la planificación estratégica, la capacidad de gestión de la organización y de todos los niveles de la organización.

**De uso universal:** Miden la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, y se clasifican:

---

<sup>5</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 83

Clasificación	Qué Mide?	Ejemplo	Fórmula
Indicadores de resultados por áreas y desarrollo de información	La organización de sistemas de información, la calidad, la oportunidad y disponibilidad de la información.	Indicador de mantenimiento de equipos de computación:	$\frac{\# \text{ de equipos que recibieron mantenimiento}}{\# \text{ de equipos que recibirán mantenimiento}}$
Indicadores estructurales	Participación de los directivos frente a los grupos de servicio, operativos y productivos	Índice de representación de nivel directivo	$\frac{\# \text{ funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\# \text{ total de funcionarios del área a analizar}}$
Indicadores de recursos	Metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos. Presupuestos, metas y resultados del logro. Recaudación de la cartera.	Manejo de Cartera	Índice de rotación menos índice de ventas a crédito
Indicadores de proceso	Extensión y etapas de los procesos administrativos. Agilidad en la prestación de servicios.	Indicador del tiempo promedio de atención a quejas	$\frac{\# \text{ de días de respuesta de quejas}}{\# \text{ total de días estimado para resolver quejas}}$
Indicadores de personal	La eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos.	Indicador de la estructura de la planta del personal	$\frac{\# \text{ de profesionales del área a analizar.}}{\# \text{ total de funcionarios del área a analizar.}}$
Indicadores interfásicos	El comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos	Cálculo del indicador de atención a quejas	$\frac{\# \text{ quejas atendidas al mes}}{\# \text{ total de quejas recibidas al mes}}$

Cuadro 2.2 Clasificación de los Indicadores de Gestión  
Fuente: Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 84 a 87  
Elaboración: Xavier Carrillo

**Indicadores Globales:** “Miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los usuarios.

Una de las condiciones para crear indicadores globales, es que la organización tenga definido los objetivos institucionales y luego traducirlos estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de planificación estratégica, esto es la misión, visión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión”<sup>6</sup>.

**Indicadores Funcionales:** “Se debe tener en cuenta la complejidad y variedad de las funciones de cada institución. Cada función y actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad analizada. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas”<sup>7</sup>.

**Indicadores Específicos:** “Se refieren a los mismos aspectos señalados a los indicadores globales, pero se diferencian por que los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular”<sup>8</sup>.

### 2.3.3 Ventajas del uso de Indicadores de Gestión

- ✓ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ✓ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar el cumplimiento de los objetivos y metas.
- ✓ Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ✓ Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

---

<sup>6</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 89

<sup>7</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 91

<sup>8</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 91

### 2.3.4 Metodología para Establecer Indicadores de Gestión



Grafico 2.1 Metodología para Establecer Indicadores de Gestión  
Fuente: Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús, Pág. 50  
Elaboración: Xavier Carrillo

#### 1. Contar con objetivos y estrategias:

Es primordial contar con objetivos, claros, precisos, cuantificados y tener las estrategias para emplearlas en el logro de los objetivos.

#### 2. Identificar factores críticos de éxito:

“Es factor crítico de éxito, aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión”<sup>9</sup>.

Los factores críticos de éxito son: efectividad, eficiencia, eficacia y productividad, y se los debe tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión. Cuando se realiza el monitoreo a los factores críticos de éxito, se dice que el monitoreo es integral.

<sup>9</sup> Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús, Pág. 51

Los factores críticos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solo se orientan a resultados, sino a la manera como estos se logran.

### **3. Definir indicadores para los factores críticos de éxito:**

“Establecidos los factores críticos de éxito asociados a la efectividad eficiencia, eficacia y productividad, se debe establecer los indicadores que nos ayuden al monitoreo antes del proyecto, durante el proyecto y después de la ejecución del proceso respectivo”<sup>10</sup>.

En este punto es importante tener establecidas la capacidad de gestión y los recursos disponible para el desarrollo de actividades.

### **4. Determinar estado, umbral y rango de gestión:**

- **Estado:** Es el valor inicial del indicador.
- **Umbral:** es valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.

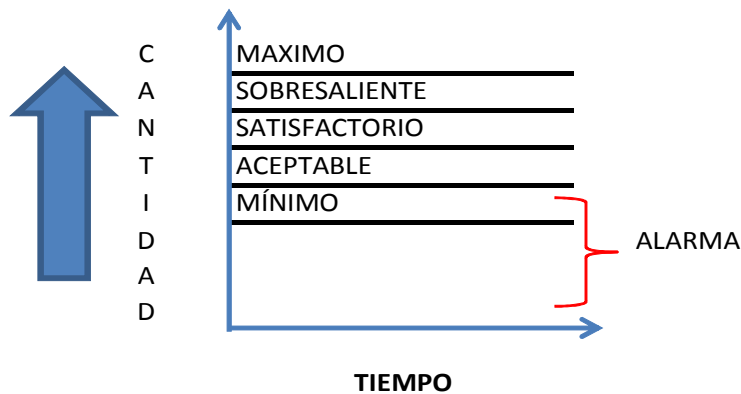
Es un error asignarle a cada indicador un valor único, una meta, lo más seguro es que no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Con este antecedente y con la finalidad de establecer una toma efectiva de decisiones, es conveniente establecer cinco niveles de referencia para los indicadores básicos del negocio.

En primera instancia se debe determinar si es conveniente que el indicador aumente o disminuya, cuando es necesario que el indicador aumente, los valores de referencia debe ser: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo. El término de alarma aparece y está ubicada entre el valor mínimo y el aceptable, la alarma significa que el proceso está a punto de quebrarse.

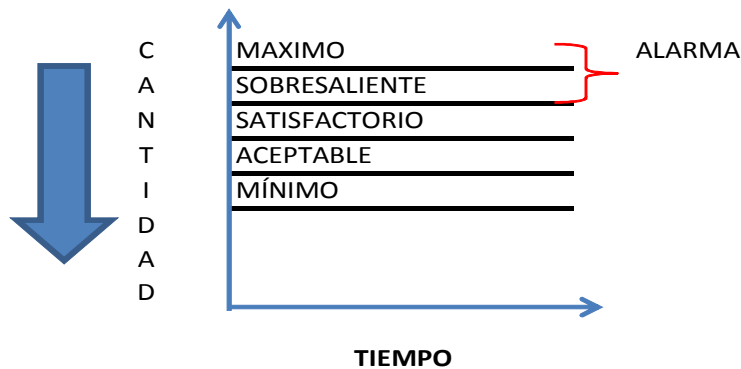
---

<sup>10</sup> Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús, Pág. 52





Si es necesario que el indicador disminuya, los valores de referencia deber ser: mínimo, sobresaliente, satisfactorio, aceptable y máximo. El término de alarma se ubica en los valores de aceptable y sobresaliente.



### 5. Diseñar la medición:

“Es determinar fuentes de información, frecuencia de la medición, presentación de la medición, asignación de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Una vez establecido los indicadores, se determinará la fuente que proveerá la información para su cálculo. La fuente debe ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que desee realizar el seguimiento al indicador tenga la posibilidad de obtener los datos de manera ágil y confiable. Las fuentes de información pueden ser internas o externas.

Un tema importante es la frecuencia con que se recogerá la información, lo ideal es pensar que se debe agregar valor a la medición, que sean razonables y se distribuyan de manera racional a los largo del período de vigencia”<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús, Pág. 54

## **6. Determinar y asignar recursos:**

“La medición incluya e integre el desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecute el trabajo y esa persona sea la primera beneficiaria de la información.

Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o proceso”<sup>12</sup>.

## **7. Medir y ajustar:**

La primera vez que se efectúa mediciones surgirá una serie de factores que es necesario ajustar o cambian en los siguientes puntos:

- ✓ Pertinencia del indicador.
- ✓ Valores y rangos establecidos.
- ✓ Fuentes de información seleccionadas.
- ✓ Proceso de toma y presentación de información.
- ✓ Frecuencia en la toma de información.
- ✓ Destinatario de la información.

La experiencia indica que la precisión adecuada en un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez, y si no estamos conscientes de que esto es posible estamos expuestos a una observación por lo realizado, y por lo contrario si se sabe que la precisión adecuada del sistema de indicadores de gestión se logra en la cuarta y quinta medición con sus respectivos ajustes se logrará el éxito.

## **8. Estandarizar y formalizar:**

Consiste en la especificación completa, documentación y divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

## **9. Mantener en uso y mejora permanente.**

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Realizar el mantenimiento es básicamente darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los usuarios, es hacerlo más ágil, preciso, oportuno, confiable y sencillo.

---

<sup>12</sup> Indicadores de Gestión, Beltrán Jaramillo Jesús, Pág. 56

## **2.4 Herramientas para la Auditoría de Gestión**

### **2.4.1 Equipo Multidisciplinario**

Para la realización de la auditoría de gestión, se debe conformar un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la entidad y de las áreas a examinarse puede integrarse a más de los auditores por profesionales como: doctores, ingenieros, economistas, etc.

#### **Auditores:**

Del grupo de auditores se escogerá al de mayor experiencia como jefe del equipo y quien tendrá a cargo la ejecución de la auditoría de gestión. De esta forma el trabajo se realizará a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

#### **Especialistas:**

A más de tener la capacidad necesaria, deben tener la independencia necesaria con la entidad objeto de la auditoría.

El especialista a diferencia de la auditoría tradicional es un integrante más del equipo que interactúa y no solamente de apoyo.

### **2.4.2 Control Interno**

El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

“Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que estén lográndose los objetivos del control interno”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 43

## Componentes

“Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y evaluar su efectividad

En la actualidad podemos identificar 5 componentes que se derivan del estilo de la dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión”<sup>14</sup>.

### 1. Ambiente de Control

El elemento más importante en toda entidad es su personal, y el entorno donde trabaja, por tanto se considera la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de la entidad e influencia directamente en el nivel de conciencia del personal con relación al control.

Los elementos que conformar el marco de control son:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Autoridad y responsabilidad.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Políticas de personal.

Los aspectos a considerarse en la evaluación al Ambiente de Control son:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Compromiso de competencia profesional.
- ✓ Filosofía de dirección y estilo de dirección.
- ✓ Estructura organizativa.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos.

---

<sup>14</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 45

## **2. Valoración de riesgo**

“La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importante para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.<sup>15</sup>

Los factores que forman parte de la valoración del riesgo son:

- ✓ Identificación de los objetivos de control interno.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación del riesgo debe estar a cargo de la entidad considerando los siguientes factores:

- ✓ Externos: La competencia, los avances tecnológicos, las necesidades de los clientes, etc.
- ✓ Internos: La calidad de los empleados, el cambio de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, etc.

La valoración del riesgo debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

- ✓ Los objetivos globales.
- ✓ Los objetivos para cada actividad.
- ✓ Los riesgos
- ✓ La gestión de cambio.

## **3. Las actividades de control**

“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices son llevadas a cabo”.<sup>16</sup>

Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas en toda la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones, y comprenden actividades como aprobaciones y autorizaciones, conciliaciones, verificaciones, el análisis de los

---

<sup>15</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 47

<sup>16</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 47

resultados de las operaciones la salvaguardia de activos y la segregación de funciones, para lo cual se valen de políticas y procedimientos.

Los elementos que conforman esta actividad de control son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.

#### **4. La información y la comunicación**

“La información y comunicación representa la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo las responsabilidades”<sup>17</sup>

La calidad de la información se refiere a:

- ✓ Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- ✓ Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- ✓ Actualidad ¿Es la más reciente posible?
- ✓ Exactitud ¿Los datos son correctos?
- ✓ Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individualizadas involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleros, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La evaluación del componente de información y comunicación tiene los siguientes elementos:

- ✓ Información: Obtención de información interna y externa, el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos, apoyo de la dirección al desarrollo de sistemas de información elaborado por recursos humanos.
- ✓ Comunicación: Comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control, la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas, sensibilidad de la dirección ante propuestas del personal para mejorar la productividad y calidad.

---

<sup>17</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 52

## 5. Actividades de monitoreo o supervisión

“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”<sup>18</sup>

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

1. Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
2. De manera separada por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control.
3. Mediante la combinación de ambas actividades.

Los elementos que conformar el monitoreo de actividades son:

- ✓ Monitoreo de rendimiento
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.

La evaluación del componente actividades de monitoreo o supervisión requiere los siguientes aspectos:

- ✓ Supervisión continuada.
- ✓ Evaluación puntual.
- ✓ Comunicación de las deficiencias.

Para la evaluación del control interno se necesita varios métodos entre los más conocidos:

### **Cuestionarios**

El cuestionario de control interno es una de las prácticas más comunes para la evaluación del control interno de una empresa, está elaborado en base a preguntas que deben ser contestadas por el funcionario y personal responsable, de las distintas áreas que están bajo examen.

Las preguntas van destinadas a determinar los controles que se ejercen, donde la respuesta afirmativa indique un punto óptimo del control interno y la negativa indique una debilidad y un aspecto no confiable, algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese

---

<sup>18</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 53

caso se utilizará NA. De ser necesario se puede completar las respuestas con explicaciones necesarias que serán ubicadas en la columna de observaciones.

Ejemplo de Cuestionario:

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA: XXXXX					
PERÍODO: XXXXXX					
AREA: Compras					
No	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIOS
1	¿Existe archivo o base de cuentas separadas para las compras y otros gastos?				
2	¿Se llevan registros auxiliares para proveedores?				
3	¿Se realizan cuadros mensuales entre auxiliar y contabilidad?				
4	¿Se realiza las compras en base a un pedido autorizado por la persona responsable?				

Cuadro 2.3 Evaluación del Control Interno  
Elaboración: Xavier Carrillo

## Flujogramas

Es la representación gráfica del flujo de transacciones, en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan, los departamentos y empleados implicados en el mismo.

Son preparados normalmente para cada área o ciclo contable, facilitando así su comprensión en cuanto a los registros, documentos y procedimientos de cada sistema ayudando a identificar donde pueden existir deficiencias.

## Narrativas

Detalla las descripciones de los sistemas de control interno y de los diferentes procedimientos gestionados en cada área o ciclo mediante la confección de memorándums.

El objetivo de las narrativas es detectar y detallar por áreas:

- ✓ Los procedimientos y criterios de contabilidad empleados.
- ✓ Las medidas de control interno existentes.
- ✓ Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos.



### 2.4.3 Muestreo de la Auditoría de Gestión

“El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.”<sup>19</sup>

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- ✓ Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles

Para obtener la muestra, el auditor aplicará dos métodos:

**De apreciación o no estadístico:** Los elementos a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio, por lo tanto la muestra es subjetiva, y es más fácil que ocurran desviaciones.

**Estadístico:** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas tienen relación con los criterios siguientes:

- ✓ La visión y misión de la entidad.
- ✓ Los objetivos y metas planteados o programadas.
- ✓ El manejo eficiente y económico de los recursos.
- ✓ La calidad esperada por el usuario.
- ✓ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- ✓ Los indicadores de gestión establecidos por la organización.

---

<sup>19</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 63

#### 2.4.4 Evidencias suficientes y componentes

Constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el resultado del examen y sustentan el contenido del informe.

Los elementos para las evidencias de auditoría son:

- a) Evidencias suficientes.- Cuando los tipos de evidencia sean útiles, obtenidas a tiempo y a costos razonables.
- b) Evidencias competentes.- Cuando son válidas y relevantes.

La principal característica para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable

#### 2.4.5 Técnicas utilizadas

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
<b>Ocular</b>	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
<b>Verbal</b>	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
<b>Escrita</b>	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
<b>Documental</b>	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
<b>Física</b>	a) Inspección

#### Cuadro 2.4 Técnicas Utilizadas

Fuente: Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 68  
Elaboración: Xavier Carrillo

#### 2.4.6 Papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas,

procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”.<sup>20</sup>

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- ✓ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría.
- ✓ Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor.
- ✓ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas.
- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- ✓ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas de procedimientos contables entre otros.

### **Archivo de Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor, deben ser organizados y archivados en forma sistemática sean en carpetas o archivos y pueden ser de dos clases:

- ✓ Archivos Permanentes: Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría.
- ✓ Archivos Presentes. Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cédulas de apoyo.

### **Contenido**

La preparación adecuada de las cédulas acumuladas para documentar las evidencias de auditoría, los resultados encontrados y las conclusiones alcanzadas es una parte importante de la auditoría. El auditor reconoce las circunstancias que requieren una cédula y el diseño adecuado de las cédulas que deben incluirse en los archivos. Aunque el diseño depende de los objetivos involucrados los papeles de trabajo deben poseer ciertas características:

---

<sup>20</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 72

- ✓ Cada papel de trabajo debe de estar identificado con información tal como nombre del cliente, periodo cubierto, descripción del contenido, la firma de quien lo preparó, la fecha de preparación y el código de índice.
- ✓ Los papeles de trabajo están catalogados y con referencias cruzadas para ayudar el archivo y organización.
- ✓ Los papeles de trabajo completos indican con claridad el trabajo de auditoría realizado.
- ✓ Cada papel de trabajo incluye suficiente información para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado.
- ✓ Las conclusiones a las que se llegaron sobre el segmento de auditoría que se está considerando también se expresan en forma clara

#### **2.4.7 Marcas de Auditoría**

“Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no”.<sup>21</sup>

Existen dos tipos de marca, las de significado uniforme, que se utiliza frecuentemente en la auditoría y las otras marcas que son a criterio del auditor.

Las marcas deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo.

---

<sup>21</sup> Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 80

Ejemplo de marcas de auditoría:






SÍMBOLO	SIGNIFICADO
<	Rastreado
$\Sigma$	Cálculos
	Conciliado
*	Observado
$\wedge$	Indagado
	Inspeccionado
	Notas explicativas
	Comparado
¢	Confirmaciones afirmativas
⌘	Confirmaciones Negativas.
&	Analizado
	Comprobado

Gráfico 2.2 Marcas de Auditoría

Fuente: Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 80 y81

Elaboración: Xavier Carrillo

**CAPÍTULO III**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**ORDEN DE TRABAJO N° 0001**

**O/T**

**1/1**

Quito, marzo 1 del 2011

**Señor:**

**Xavier Carrillo**

**AUDITOR INTERNO**

**Presente.-**

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, me permito solicitar a Ud, proceda a realizar la Auditoria de Gestión a la Compañía Wireless Logistics Co. Cía. Ltda., durante el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, para lo cual le designo Jefe del Equipo. El tiempo que dispondrá para su ejecución será de 90 días, a partir del 1 de abril del 2011.

Los objetivos de la Auditoria de Gestión estarán dirigidos a:

- ✓ Evaluar el grado que la entidad y los empleados han cumplido sus deberes y obligaciones basados en los procedimientos con que cuenta la compañía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y que aseguren el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de formular recomendaciones, que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

La supervisión de la Auditoria de Gestión a practicarse estará a cargo del suscrito, y los resultados se harán conocer mediante el informe de auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Seguro de contar con su aceptación, me despido de Ud.

Atentamente,

Eco. Luis Rojas

Supervisor del Equipo de Auditoría

**NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR**

**N/T**  
**1/1**

Quito, marzo 8 del 2011

**Señor:**

**Eco. Luis Rojas**

**Supervisor del Equipo de Auditoría**

**Presente.-**

De mis consideraciones:

De acuerdo a su Orden de Trabajo N° 0001 recibida el 3 del marzo del presente y como responsable del Departamento de Auditoría Interna, notifico a Ud. que a partir del 1 de abril del presente, se llevará a ejecución la Auditoría de Gestión correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, la misma que estará a cargo de mi persona, para la cual solicito las facilidades e información necesaria.

Los Departamentos críticos que estarán sujetas al examen son: Logística Internacional, Inventarios, Facturación, Compras Locales, Gastos de Viaje y Autorizaciones Corporativas.

Por la favorable atención que se dé a la presente y seguro de contar con su colaboración me suscribo de usted muy respetuosamente.

Atentamente,

Xavier Carrillo

Auditor Interno

X.C  
8-03-2011

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

M/P.P

1/3

**Entidad:** Wireless Logistics Co. Cía. Ltda.  
**Período:** Año 2010  
**Preparado por:** Xavier Carrillo  
**Revisado por:** Luis Rojas

### 1. Tipo de Examen

Auditoría de Gestión a los departamentos de: Logística Internacional, Inventarios, Facturación y Compras Locales.

### 2. Objetivo de la Auditoría

- ✓ Evaluar el grado que la entidad y los empleados han cumplido sus deberes y obligaciones basados en los procedimientos con que cuenta la compañía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y que aseguren el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de formular recomendaciones, que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

### 3. Equipo de Auditoría

Auditor Interno: Xavier Carrillo  
Supervisor: Luis Rojas

### 4. Días Presupuestado

90 días distribuidos en las siguientes fases:

Fase I Conocimiento preliminar

Fase II Planificación

Fase III Ejecución

Fase IV Comunicación de resultados



## 5. Principales Actividades

- ✓ Venta al por mayor y al por menor de equipos y aparatos de telecomunicaciones, incluidos sus partes y piezas.
- ✓ Manejo integral de operaciones logísticas de la cadena de abastecimiento en la industria de telecomunicaciones.
- ✓ Venta al por mayor y menor de equipos de computación, suministros, accesorios y partes.
- ✓ Servicio técnico especializado de operador logístico para la industria de las telecomunicaciones.

## 6. Servicios Principales

- ✓ Servicio de planificación y abastecimiento en función a la demanda.
- ✓ Servicio de logística internacional.
- ✓ Servicio de administración de canales de distribución que comprende la recepción de mercadería, almacenamiento, servicio de personalización de equipos y despacho.
- ✓ Servicio de distribución de transporte y entrega a los puntos de venta.

## 7. Financiamiento

El apalancamiento operativo de la empresa se basa en la buena gestión operativa, la recuperación de la cartera tiene un promedio de 30 días, el promedio de pago a proveedores es de 60 días y la rotación del inventario tiene un promedio de 15 días, lo que ocasiona es que su ciclo de conversión de caja sea negativo.

Debido a que la empresa tiene una excelente liquidez no necesita líneas de créditos locales ni corporativos para su funcionamiento.

## 8. Sistemas Informáticos

- ✓ Sistema contable Salomón.
- ✓ Sistema de Toma de Pedidos.
- ✓ SIM Sistema de Importaciones
- ✓ Sistema de Nómina Genera.
- ✓ Sistema TOMS: Portal Corporativo para generar órdenes de compra.
- ✓ Sistema PNC: Producto no Conforme.

- ✓ Sistema de Telefonía Pública.

## 9. Puntos de Interés para el Examen

- ✓ Departamento de Logística Internacional.
- ✓ Departamento de Inventarios.
- ✓ Departamento de Facturación.
- ✓ Departamento de Compras Locales.
- ✓ Gastos de viaje

## 10. Componentes y Subcomponentes

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Dirección de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística Internacional</li> <li>• Inventarios</li> </ul>
Dirección de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad/Facturación</li> <li>• Compras Locales</li> <li>• Gastos de Viajes</li> <li>• Matriz de Aprobaciones Corporativas</li> </ul>

## 11 Indicadores de Gestión

- ✓ Tiempo de Entrega de la Mercadería.
- ✓ Índice de Coincidencia.
- ✓ Calidad en la Generación de Facturas.
- ✓ Tiempo de Entrega de los Productos.
- ✓ Cumplimiento del Presupuesto de Gastos de Viajes.
- ✓ Cumplimiento de Aprobaciones.

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

**ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL**

**E/E.C.I**

**1/3**

**Nombre del Entrevistado:** Ramiro de la Calle  
**Fecha Entrevista:** 16/abril/2011  
**Teléfono:** 2020990  
**Dirección:** Entrada a Llano Grande, Conjunto de Bodegas San Jorge  
**Ubicación Departamental:** Dirección General.

---

**1.- ¿Cuál es la actividad principal de la entidad?**

La importación, exportación, venta al por mayor y menor de equipos de telecomunicaciones, ofrecer servicios de planificación, abastecimiento, de transporte, de logística a los operadores y distribuidores.

**2.- ¿En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?**

Sí, la planificación estratégica se realizó a finales de noviembre del año 2010 y se aprobó en diciembre del mismo año, tiene vigencia de un año y se da a conocer hasta el nivel gerencial de la empresa.

**3.- ¿Cuál es la Misión de la entidad?**

“Asistir a nuestros socios a nivel mundial en dinamizar sus operaciones base, proporcionándoles los servicios más innovadores y rentables de la cadena de suministros de la industria de las telecomunicaciones inalámbricas”

**4.- ¿Cuál es la Visión de la entidad?**

“Ser el líder global en la generación de demanda en distribución y servicios a la cadena de valor en la convergente industria de las telecomunicaciones”.

**X.C**  
**1-04-2011**

**5.- ¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?**

Si la entidad cuenta con indicadores de gestión.

**6.- ¿Para evaluar la gestión institucional, prepara planes operativos, informe de actividades en cumplimiento de objetivos o planes direccionales y estratégicos?**

Si, al principio del año se realiza un plan que se presenta a la Casa Matriz y semanalmente se revisa en comité ejecutivo su cumplimiento y los posibles cambios de estrategias.

**7.- ¿La calidad del Recurso Humano con que cuenta la entidad satisface la expectativa para cumplir sus objetivos?**

Si, debido a los siguientes factores:

- ✓ Al contratar personal se mide el nivel profesional, liderazgo, técnico y el carácter para manejar el puesto.
- ✓ Se realiza entrenamiento interno
- ✓ Existe un nivel bajo de rotación del personal.
- ✓ Promociones internas.

**8.- ¿De qué manera supervisa la gestión del Recurso Humano?**

En base a la medición de objetivos individuales anuales que se establecen entre el jefe y el empleado, los mismos que deben estar alineados con los objetivos de la compañía.

Adicionalmente cada área revisa semanalmente el avance de los objetivos y tareas asignadas.

**9.- ¿Cómo supervisa la gestión que realiza el Departamento Financiero?**

Con la revisión de los estados financieros, análisis de resultados por unidades de negocio, con un control efectivo de costos, gastos y que la unidad financiera sea un socio del negocio.

**10.- ¿Cómo supervisa la gestión que realiza el Departamento de Operaciones?**

Mediante el cumplimiento de las métricas de operaciones, que el nivel de satisfacción del cliente sea alto, que los niveles de pérdida de inventario sean cero, que exista un control adecuado de los inventarios, y que se cumplan los acuerdos de servicios establecidos en los contratos.

**11.- ¿Con qué frecuencia se entregan informes su personal de reporte directo para la toma decisiones?**

Una vez por semana, y son analizados en la reunión de directorio.

**12.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de lo estipulado en los contratos entre la Empresa y sus clientes y/o proveedores**

La empresa cumple a cabalidad los temas contractuales, debido a ello no tiene demandas por incumplimiento. Su experiencia, liderazgo y el alto valor ético del personal, le permite ser un cliente y/o proveedor con mucha seriedad en la industria de las telecomunicaciones.

**13.- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento ante los organismos de control?**

La empresa al ser unos de los grandes contribuyentes del país, tiene determinaciones tributarias a partir del año 2007 y las glosas que la entidad tributaria ha realizado a la empresa por los años 2007, 2008, 2009 no representan ni el 1% de gasto adicional.

Adicionalmente en el archivo de documentos legales, se guarda los certificados de las entidades de control en la cual se indica su cumplimiento.

**14.- ¿Cuáles son las áreas que considera críticas, y que necesitan de una revisión de gestión en la entidad?**

Inventarios.

Logística Internacional.

Compras Locales.

Gastos de Viaje.

Facturación.

Matriz de Autorizaciones Corporativas.

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**DIAGNÓSTICO F.O.D.A**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN GENERAL**

**D.F/D.G**

**1/2**

**Fortalezas**

Las fortalezas fuente de energía y adelanto de la empresa, deberán acrecentarse y perfeccionarse como manantial de progreso, entre otras mencionaré:

Contratos ISCS vigentes con Claro, Telefónica y CNT; infraestructura local suficiente y eficiente; flexibilidad o ductibilidad de la subsidiaria para adaptarse a las exigencias de los clientes oportunamente; respaldo financiero corporativo; apertura de la casa Matriz para diversificar los servicios; disponibilidad de nuevos productos ITC y Netbook; todo lo citado a cargo de un equipo profesional con conocimientos y experiencia en el negocio.

**Oportunidades**

Las oportunidades que se presentan y que deben ser aprovechadas de la mejor manera, permitirán el crecimiento empresarial y avizoran un futuro mejor; las podemos resumir en las siguientes: no existe un competidor local especializado en servicios para telecomunicaciones, lo que permite un mercado ecuatoriano con un mejor potencial de desarrollo en el negocio en las operaciones de plataforma Windows Mobile; en la venta de teléfonos celulares a canales indirectos y el mercado en general; ventas a través de portales E-Commerce y finalmente el avance de Broad Band y Radios 2W. Otra oportunidad que vale mencionar es el interés de operadores en ITC y Netbook.

**Debilidades**

Una de las principales debilidades que desencadena en otras, es alta dependencia financiera concentrada en tres clientes, que conlleva a un bajo poder de decisión, de poco peso financiero y corporativo en la toma de resoluciones oportunas. Ausencia local de una visión a largo plazo; de un plan tecnológico sin soportes y recursos; mandos medios y bajos con poco nivel de habilidades administrativas; negocio corporativo de corto plazo basado en un presupuesto anual. Finalmente la falta de políticas y recursos para la gestión del capital humano (retención, remuneración, capacitación y desarrollo) se suma a las debilidades ya mencionadas.

**Amenazas**

Como es de conocimiento general, las amenazas son externas y tienen directa dirección con el desarrollo político social del país, donde la inestabilidad financiera perjudica directamente al crecimiento de la empresa.

En el presente caso mucho tiene que ver el incremento de los aranceles y salvaguardias a equipos celulares impuestos por el Gobierno local; el impuesto a la salida de divisas cuyo incremento del 1%, detuvo considerablemente las importaciones y exportaciones.

La legislación del país influye negativamente en la falta de liquidez bancaria en el mercado y la escasez de capitales de trabajo. En consecuencia existe un incremento del mercado informal e inestabilidad laboral

<b>Fecha</b>	5/Abr/2011
<b>Revisado</b>	Eco. Luis Rojas

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE GENERAL**

**SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y  
FUNCIONAL**

**M.P/D.G**

**1/2**

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Cumplimiento de objetivos personales.	10	7
2	Cumplimiento de presupuesto anual.	10	8
3	Cumplimiento de la atención al cliente, control de inventarios por parte de la Dirección de Operaciones	10	9
4	Cumplimiento con los organismos de control	10	10
5	Cumplimiento de los contratos ante los clientes	10	10
6	El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas para la capacitación del personal.	10	4
7	Respaldo financiero por parte de Casa Matriz	10	10
8	Alta dependencia financiera en tres clientes	10	4
9	Plan de tecnología cuenta con visión y recursos	10	5
10	Funciones establecidas para cada empleado	10	9
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>76</b>

CP= Confianza ponderada

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

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

$$CP = \frac{76 * 100}{100} = 76\%$$

Determinación del nivel de riesgo:

<b>Calificación Porcentual</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Grado de Riesgo</b>
<b>0% - 50%</b>	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	Alto	Bajo



**COMENTARIO:**

La gestión de la Dirección General tiene un nivel de confianza medio debido:

- ✓ Establece objetivos medibles y realizables.
- ✓ Establece presupuestos apegados a la realidad del mercado nacional.
- ✓ Tiene un gran respaldo económico por parte de la Casa Matriz.
- ✓ Tiene personal con amplio conocimiento del negocio de las telecomunicaciones.
- ✓ Cumple con las entidades de control y no existe ocultamiento de información.
- ✓ Los procedimientos y funciones están claramente definidos para cada uno de los puestos.

**RECOMENDACIÓN:**

Una debilidad importante es que la empresa cuenta con solo tres clientes, por lo que se recomienda a la Dirección General, realizar las gestiones de negocio necesarias para que sus servicios y experiencia en la industria de las telecomunicaciones, sirvan para incrementar su cartera de clientes, y de esta manera no afectar el giro del negocio por la terminación de uno de los contratos.

**FASE II PLANIFICACIÓN**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				<b>P/A</b>
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección de Operaciones <b>Subcomponente:</b> Logística Internacional				<b>1/12</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref/ PT</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
	<b>OBJETIVO</b>  Verificar si el personal cumple con los procedimientos de valoración de importaciones y de compra de artículos importados, asegurando la disponibilidad del producto en los plazos y cantidades requeridas.  Evaluar el nivel de confianza y riesgo.  Medir la eficiencia, eficacia efectividad y economía mediante la utilización de indicadores  <b>PROCEDIMIENTO</b>  Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.  Aplicar indicadores y parámetros de gestión.  Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.  Realizar hojas de hallazgos.			
		<b>E.C./L.I.</b>	X.C	18/ABR/2011
		<b>A.I./L.I.</b>	X.C	20/ABRI/2011
		<b>H.H./L.I.</b>	X.C	22/ABR/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>			
<b>1</b>	Compra de Artículos Importados			
	<b>ESPECÍFICOS</b>			
	Solicitar Procedimiento.	<b>A.G./L.I.1.1</b>	X.C	11 al 15 abril 2011

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección de Operaciones <b>Subcomponente:</b> Logística Internacional				2/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
2	Solicitar �rdenes de compra.	<b>A.G/L.I.1.2</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar documentos de importación como guía aérea, DAU, facturas de proveedores.	<b>A.G/L.I.1.3</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar documentos DAV'S	<b>A.G/L.I.1.4</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar cartas de pago de tributos a los bancos.	<b>A.G/L.I.1.5</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar guías de salida del embarque.	<b>A.G/L.I.1.6</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Valorización de Importaciones			
	<b>ESPECÍFICOS</b>			
	Solicitar procedimiento.	<b>A.G./L.I.2.1</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar documentos como DAU, factura de proveedores.	<b>A.G/L.I.2.2</b>	X.C	11 al 15 abril 2011
	Solicitar carpetas de importaciones	<b>A.G/L.I.2.3</b>	X.C	11 al 15 abril 2011

X.C 08-04-2011
-------------------

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección de Operaciones <b>Subcomponente:</b> Inventarios				3/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
1	<b>OBJETIVO</b>			
	Verificar si el personal cumple con los procedimientos de permitan la correcta custodia de los inventarios.			
	Evaluar el nivel de confianza y riesgo.			
	Medir la eficiencia, eficacia efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
	Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.	E.C./I	X.C	2/MAY/2011
	Aplicar indicadores y parámetros de gestión.	A./I	X.C	4/MAY/2011
	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.		X.C	
	Realizar hojas de hallazgos.	H.H/I	X.C	6/MAY/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>			
Autorización de Salida de la Mercadería				
<b>ESPECÍFICOS</b>				
Solicitar Procedimiento	A.G/I.1.1	X.C	25 al 29 abril 2011	
Solicitar archivo de formularios de salida de mercaderías.	A.G/I.1.2	X.C	25 al 29 abril 2011	

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección de Operaciones <b>Subcomponente:</b> Inventarios				4/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
2	Solicitar formulario para la salida de mercaderías.	A.G/I.1.3	X.C	25 al 29 abril 2011
	Verificación del registro del formulario de salida de mercaderías en la bitácora del personal de seguridad.	A.G/I.1.4	X.C	25 al 29 abril 2011
2	Hoja de Ruta para la Facturación de Equipos.			
	<b>ESPECÍFICOS</b>			
	Solicitar procedimiento.	A.G/I.2.1	X.C	25 al 29 abril 2011
	Solicitar archivo de formularios de creación de códigos.	A.G/I.2.2	X.C	25 al 29 abril 2011
	Solicitar copia del formulario de creación de códigos.	A.G/I.2.3	X.C	25 al 29 abril 2011
3	Inventarios Cíclicos			
	<b>ESPECÍFICOS</b>			
	Solicitar procedimiento	A.G/I.3.1	X.C	25 al 29 abril 2011
	Solicitar reporte de conteo diarios de unidades.	A.G/I.3.2	X.C	25 al 29 abril 2011
	Solicitar reporte de novedades.	A.G/I.3.3	X.C	25 al 29 abril 2011

X.C  
08-04-2011

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Contabilidad/Facturación				5/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
1	<b>OBJETIVO</b>			
	Establecer si el procedimiento para facturación no tiene deficiencias			
	Evaluar el nivel de confianza y riesgo.			
	Medir la eficiencia, eficacia efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
	Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.	E.C./F	X.C	16/MAY/2011
	Aplicar indicadores y parámetros de gestión.	A./F	X.C	18/MAY/2011
	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.			
	Realizar hojas de hallazgos.	H./F	X.C	20/MAY/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>			
Facturación de equipos				
<b>ESPECÍFICOS</b>				
Solicitar procedimiento.	A.G/F.1.1	X.C	9 al 13 MAYO 2011	
Solicitar �rdenes de facturación.	A.G/F.1.2	X.C	9 al 13 MAYO 2011	
Solicitar facturas para comparar con la orden de facturación	A.G/F.1.3	X.C	9 al 13 MAYO 2011	

X.C  
08-04-2011

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				<b>P/A</b>
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Contabilidad/Facturación				<b>6/12</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref/ PT</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
<b>2</b>	Facturación de Servicios			
	<b>ESPECÍFICOS</b>			
	Solicitar procedimiento.	<b>A.G/F.2.1</b>	X.C	9 al 13 MAYO 2011
	Solicitar notas de entrega.	<b>A.G/F.2.2</b>	X.C	9 al 13 MAYO 2011
	Solicitar �rdenes de facturación	<b>A.G/F.2.3</b>	X.C	9 al 13 MAYO 2011
Solicitar facturas para comparar con la orden de facturación.	<b>A.G/F.2.4</b>	X.C	9 al 13 MAYO 2011	

X.C 08-04-2011
-------------------

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Compras Locales.				7/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
	<b>OBJETIVO</b>  Asegurar que la provisión de productos solicitados sea en los plazos, cantidad y calidad requerida.  Evaluar el nivel de confianza y riesgo.  Medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.	<b>E.C./C.L</b>	X.C	30/MAY/2011
	Aplicar indicadores y parámetros de gestión.  Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	<b>A.I./C.L</b>	X.C	1/JUN/2011
	Realizar hojas de hallazgos.	<b>H.H./C.L</b>	X.C	3/JUN/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>  Compras locales			
<b>1</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>  Solicitar procedimiento.	<b>A.G/C.L.1.1</b>	X.C	23 AL 27 MAYO 2011
	Solicitar �rdenes de compras, cotizaciones.	<b>A.G/C.L.1.2</b>	X.C	23 AL 27 MAYO 2011
	Solicitar archivo de creación de proveedores.	<b>A.G/C.L.1.3</b>	X.C	23 AL 27 MAYO 2011



<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				<b>P/A</b>
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera. <b>Subcomponente:</b> Compras Locales.				<b>8/12</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref/ PT</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
	Solicitar matriz de aprobaciones.	<b>A.G/C.L.1.4</b>	X.C	23 AL 27 MAYO 2011

X.C 08-04-2011
-------------------

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Gastos de Viaje.				9/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
	<b>OBJETIVO</b>  Establecer si el personal cumple con correcto uso de los fondos entregados para los viajes de negocio promocionados por la empresa.  Evaluar el nivel de confianza y riesgo.  Medir la eficiencia, eficacia efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>  Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.	<b>E.C./G.V</b>	X.C	13/JUN/2011
	Aplicar indicadores y parámetros de gestión.	<b>A.I./G.V</b>	X.C	15/JUN/2011
	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.		X.C	
	Realizar hojas de hallazgos.	<b>H.H./G.V</b>	X.C	17/JUN/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>			
1	Gastos de Viaje			
	<b>ESPECÍFICOS</b>  Solicitar procedimiento.	<b>A.G/G.V.1.1</b>	X.C	6 AL 10 JUNIO 2011
	Solicitar un detalle de anticipo de viajes	<b>A.G/G.V.1.2</b>	X.C	6 AL 10 JUNIO 2011

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				<b>P/A</b>
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Gastos de Viaje				<b>10/12</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref/ PT</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
	Solicitar reposiciones de los gastos de viaje	<b>A.G/G.V.1.3</b>	X.C	6 AL 10 JUNIO 2011
	Solicitar confirmaciones de devolución de dinero.	<b>A.G/G.V.1.4</b>	X.C	6 AL 10 JUNIO 2011
	Solicitar reporte de gastos con tarjetas corporativas.	<b>A.G/G.V.1.5</b>	X.C	6 AL 10 JUNIO 2011

X.C 08-04-2011
-------------------

PROGRAMA DE TRABAJO				P/A
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Matriz de Aprobaciones Corporativas				11/12
No.	Descripción	Ref/ PT	Elaboración	Fecha
1	<b>OBJETIVO</b>			
	Controlar el cumplimiento de aprobaciones determinado por la Casa Matriz para los distintos componentes del giro del negocio.			
	Evaluar el nivel de confianza y riesgo.			
	Medir la eficiencia, eficacia efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
	Evaluar el control interno específico mediante cuestionarios y ponderación de muestras.	<b>E.C./A.C</b>	X.C	27/JUN/2011
	Aplicar indicadores y parámetros de gestión.	<b>A./A.C</b>	X.C	29/JUN/2011
	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.			
	Realizar hojas de hallazgos.	<b>H.H/A.C</b>	X.C	1/JUL/2011
	<b>CONTROLES GENERALES</b>			
Matriz de Aprobaciones				
<b>ESPECÍFICOS</b>				
Solicitar matriz de aprobaciones.	<b>A.G/A.C.1.1</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011	
Solicitar documentos de respaldo para los componentes a revisar.	<b>A.G/A.C.1.2</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011	

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				<b>P/A</b>
<b>Entidad:</b> Wireless Logistics C�. Cía. Ltda. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de gestión <b>Componente:</b> Dirección Financiera <b>Subcomponente:</b> Matriz de Aprobaciones Corporativas				<b>12/12</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref/ PT</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Fecha</b>
	Solicitar matriz de aprobaciones.	<b>A.G/A.C.1.3</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011
	Solicitar archivo de contratos.	<b>A.G/A.C.1.4</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011
	Solicitar File de Clientes.	<b>A.G/A.C.1.5</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011
	Solicitar notas de crédito.	<b>A.G/A.C.1.6</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011
	Solicitar estados de cuenta.	<b>A.G/A.C.1.7</b>	X.C	20 AL 24 JUNIO 2011
	Solicitar bajas de inventarios.	<b>A.G/A.C.1.8</b>	X.C	
	Solicitar archivo de provisiones.	<b>A.G/A.C.1.9</b>	X.C	

X.C  
08-04-2011

**FASE III EJECUCIÓN**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**  
**SUBCOMPONENTE: LOGÍSTICA INTERNACIONAL**  
**PROCESO: COMPRA DE ARTÍCULOS IMPORTADOS**

E.C./L.I
1/2

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Se revisa y genera las órdenes de compra en TOMS	20	20
2	Se actualiza reporte de órdenes de compra	20	20
3	Confirmación de vía email al Jefe y al Coordinador de Comercio Exterior sobre la llegada de la mercadería.	20	20
4	Definición de partidas arancelarias para productos nuevos.	20	20
5	La información correcta es firmada por el Director de Operaciones o el Director Financiero, o el Director General o el Gerente de Planificación y Logística Internacional.	20	20
6	Apertura del trámite de importación y se asigna número consecutivo.	20	20
7	Se envía la aplicación del seguro vía email al Agente Afianzado.	20	20
8	Tesorería emite las cartas de débito, autorizadas correctamente.	20	20
9	Se notifica a los responsables de bodega sobre la llegada de la mercadería.	20	20
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>	<b>140</b>

Ponderación Total: **140**  
 Calificación: **140**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **100%**  
 Nivel de Confianza: **Alto**  
 Nivel de Riesgo: **Bajo**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
51% - 90%	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

X.C 13-04-2011
-------------------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**  
**SUBCOMPONENTE: LOGISTICA INTERNACIONAL**  
**PROCESO: VALORIZACIÓN DE IMPORTACIONES**

**E.C./L.I**

**2/2**

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Los documentos que entrega el Agente Afianzado son: DAU, copias de factura comercial, packing list, aplicación del seguro, factura de AA, y de la bodega primaria.	20	20
2	El Agente de Carga Nacional entrega factura de honorarios.	20	20
3	Emiten reporte de valorización general.	20	20
4	El Supervisor de costos emite guía de entrada firmada.	20	0
5	Los bienes son ubicados en las bodegas correctas.	20	20
6	Emisión de guía de transferencia.	20	20
7	Los trámites de importación tienen la documentación completa.	20	20
	<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>120</b>

Ponderación Total: **140**  
 Calificación: **120**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **85%**  
 Nivel de Confianza: **Medio**  
 Nivel de Riesgo: **Medio**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
91% - 100%	Alto	Bajo

X.C  
14-04-2011

## INDICADOR DE GESTIÓN

**Objetivo:** Asegurar que la mercadería llegue a las instalaciones de la empresa dentro de los 3 días de nacionalizada la carga.

**Nombre del Indicador:** Tiempo de Entrega de la Mercadería

**Cálculo del Indicados:** Fecha de nacionalización menos fecha de llegada a la empresa

**Unidad de Medida:** Días Laborables

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** Menor o igual a 3 días

**Fuente:** Aduana, departamento de Logística Internacional.

**A.I/L.I.**

**1/2**

MES	META	DATO	OBSERVACIÓN
Enero	3	2	
Febrero	3	4	Trámite 041-10 y trámite 043-10 (Embarques parciales y consignadas a MP)
Marzo	3	4	Trámite 021-10 embarque marítimo
Abril	3	4	Embarque de México demora en recibir el COO
Mayo	3	3	
Junio	3	3	
Julio	3	3	
Agosto	3	6	Trámite 181-10, 200-10 y 205-10 son Blackberr's que vinieron desde México y se tuvo que esperar a la recepción del COO original.
Septiembre	3	5	Trámite 221-10 observado por partida arancelaria Trámite 183 y 184-10 embarques marítimos
Octubre	3	4	Trámite 223-10 enviaron con error facturas desde la casa matriz.
Noviembre	3	6	Trámite 289-10 demora en CO, trámite 281-10 observado por aduana razón consignatario / embarcador
Diciembre	3	4	Trámite 346-10 demora en llegada de CO.
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	

X.C  
16-04-2011



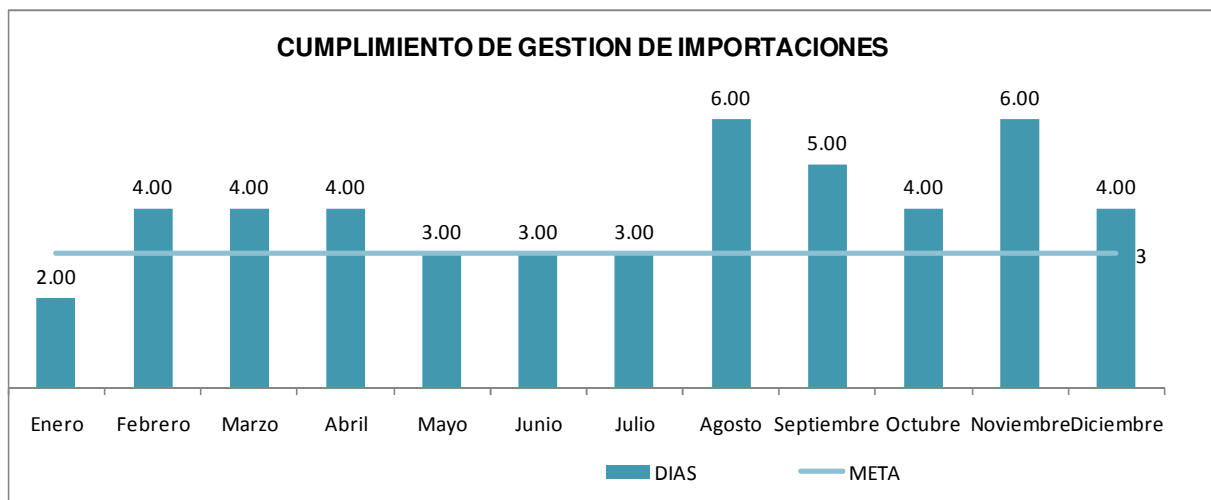


Gráfico 3.1 Cumplimiento de Gestión de Importaciones  
Elaboración: Xavier Carrillo

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

**SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS**

**PROCESO: AUTORIZACIÓN DE SALIDA DE LA MERCADERÍA**

**E.C.I/I**

**1/3**

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Se revisa cantidades disponibles, se llena el formulario con las autorizaciones requeridas.	20	20
2	Firma del solicitante en el formulario, aceptando las cantidades recibidas.	20	20
3	El Jefe de Inventario archiva el original del formulario.	20	20
4	Firma del personal de vigilancia en la copia celeste y amarilla, archiva de la copia amarilla.	20	20
5	Archivo de la copia celeste por parte del Supervisor de bodega.	20	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Ponderación Total: **100**  
 Calificación: **100**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **100%**  
 Nivel de Confianza: **Alto**  
 Nivel de Riesgo: **Bajo**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
51% - 90%	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

X.C  
9-05-2011

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

**SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS**

**PROCESO: HOJA DE RUTA PARA LA FACTURACIÓN DE EQUIPOS**

**E.C./I**

**2/3**

<b>N°</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN (MUESTRA)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Se genera hoja de ruta en Operaciones con la información del reporte de novedades.	20	20
2	Comercio Exterior llena los datos de transferencia de la bodega primaria en la hoja de ruta.	20	20
3	En Operaciones generan ensambles a materia prima serializada y registran datos en hojas de ruta.	20	20
4	En contabilidad verifican precios y los registran en la hoja de ruta, junto con la orden de compra del cliente.	20	20
5	Facturación genera orden de venta, embarque y lo registra en la hoja de ruta.	20	20
6	Operaciones registra en hoja de ruta número de orden de compra y número de guía de entrada.	1	1
7	Operaciones notifica vía email la disponibilidad de equipos para producción.	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

Ponderación Total: **102**  
 Calificación: **95**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **100%**  
 Nivel de Confianza: **Alto**  
 Nivel de Riesgo: **Bajo**

<b>Calificación Porcentual</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Grado de Riesgo</b>
<b>0% - 50%</b>	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	Alto	Bajo

X.C  
11-05-2011

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**  
**SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS**  
**PROCESO: INVENTARIOS CÍCLICOS**

**E.C./I**

**3/3**

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Existe planificación al inicio del año para la toma física de inventarios cíclicos.	20	20
2	Todos los códigos de inventario son contados una vez al mes.	20	20
3	Los códigos de inventario están en la ubicación correcta según el sistema.	20	20
4	Existen registros físicos de los conteos realizados.	20	20
5	Los registros de la toma física, tienen la firma del personal de finanzas y de operaciones	20	20
6	Existieron novedades.	20	20
<b>TOTAL</b>		<b>120</b>	<b>120</b>

Ponderación Total: **120**  
 Calificación: **120**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **100%**  
 Nivel de Confianza: **Alto**  
 Nivel de Riesgo: **Bajo**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
51% - 90%	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

X.C  
13-05-2011

## INDICADOR DE GESTIÓN

**Objetivo:** Verificar que de las cantidades físicas contadas coincidan con las cantidades registradas en el sistema.

**Nombre del Indicador:** Índice de Coincidencia

**Cálculo del Indicados:**  $N^{\circ}$  de códigos de producto que coinciden entre el sistema y el físico / El total de códigos de productos contados

**Unidad de Medida:** Porcentaje

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** 98%

**Fuente:** Hojas de conteos cíclicos.

A.I/I

1/1

MES	META	DATO	OBSERVACIÓN
Enero	100%	100%	
Febrero	100%	100%	
Marzo	100%	100%	
Abril	100%	100%	
Mayo	100%	100%	
Junio	100%	100%	
Julio	100%	100%	
Agosto	100%	100%	
Septiembre	100%	100%	
Octubre	100%	100%	
Noviembre	100%	100%	
Diciembre	100%	100%	
<b>Promedio</b>		<b>100%</b>	

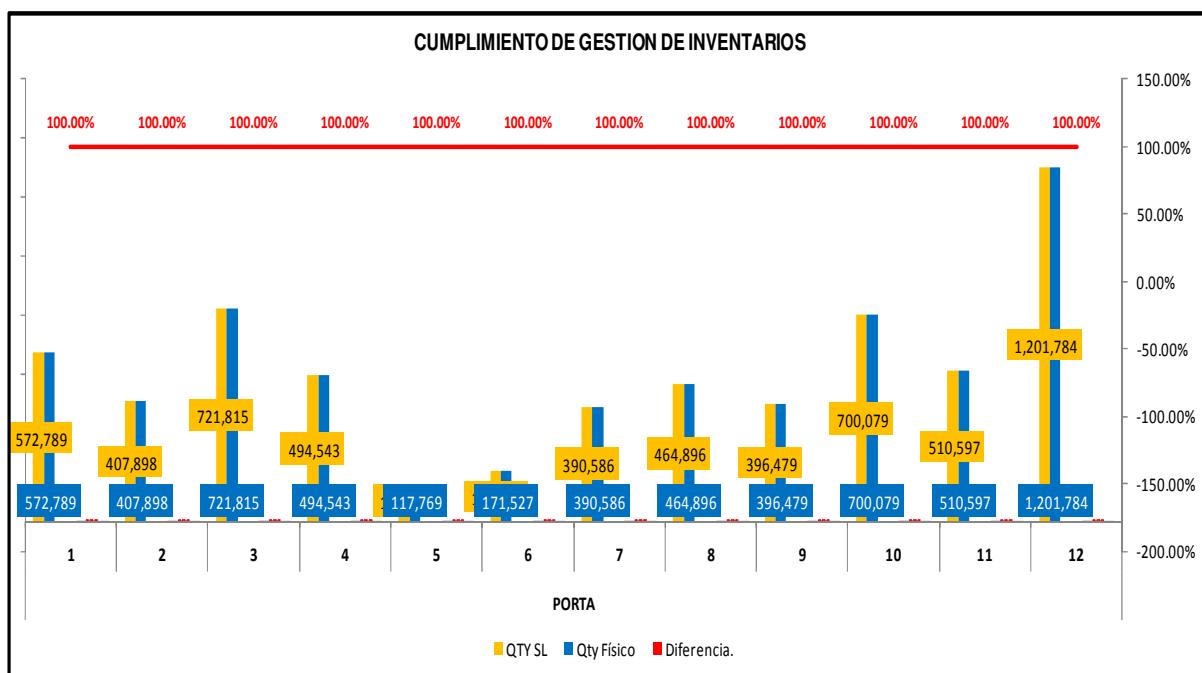


Gráfico 3.2 Cumplimiento de Gestión de Inventarios  
Elaboración: Xavier Carrillo

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD/FACTURACIÓN**  
**PROCESO: FACTURACIÓN DE EQUIPOS**

E.C.I/F
1/2

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	El área comercial envía al facturador: código y descripción del producto, cantidad, valor	15	15
2	El área de servicios financieros crea y activa el cliente.	15	15
3	El área de servicios financieros autoriza la facturación.	15	15
4	El área de operaciones realiza la transferencia del producto a la bodega de venta.	15	15
5	El valor a facturar debe ser mayor al costo del inventario.	15	15
7	Existe archivo secuencial completo en el área de facturación y están soportadas correctamente.	15	3
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>	<b>78</b>

Ponderación Total:                   **90**  
Calificación:                               **78**  
Porcentaje de Cumplimiento:   **86%**  
Nivel de Confianza:                   **Medio**  
Nivel de Riesgo:                       **Medio**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
51% - 90%	Medio	Medio
91% - 100%	Alto	Bajo

X.C 13-05-2011
-------------------

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD/FACTURACIÓN**  
**PROCESO: FACTURACIÓN DE SERVICIOS**

**E.C.I/F**

**2/2**

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Los precios de los servicios facturados son iguales a los establecidos en el contrato.	10	10
2	La nota de entrega está aprobada por el Coordinador de Ensamble de Conecel.	10	10
3	El Supervisor de Bodega de Conecel autoriza la nota de entrega.	10	10
4	El Coordinador de Administración de Guayaquil valida cada nota de entrega y autoriza.	10	10
5	El Facturador consolidada en un archivo en Excel todas las notas de entrega recibidas.	10	10
6	El Gerente de Planta revisa el archivo realizado por el Facturador y autoriza la facturación.	10	10
7	Las facturas son firmadas por el facturador, cliente y está soportada correctamente.	10	10
	<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Ponderación Total: **70**  
 Calificación: **82**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **100%**  
 Nivel de Confianza: **Alto**  
 Nivel de Riesgo: **Bajo**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
51% - 90%	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

## INDICADOR DE GESTIÓN

**Objetivo:** Asegurar que no exista errores en la elaboración de las facturas.

**Nombre del Indicador:** Calidad en Generación de Facturas.

**Cálculo del Indicados:** N° de facturas sin error / Total de facturas elaboradas.

**Unidad de Medida:** Porcentaje

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** 98%

**Fuente:** Facturas.

A.I/F

1/1

MES	META	DATO	OBSERVACIÓN
Enero	98%	99%	
Febrero	98%	99%	
Marzo	98%	100%	
Abril	98%	100%	
Mayo	98%	99%	
Junio	98%	100%	
Julio	98%	99%	
Agosto	98%	99%	
Septiembre	98%	100%	
Octubre	98%	100%	
Noviembre	98%	100%	
Diciembre	98%	100%	
Promedio		<b>99%</b>	

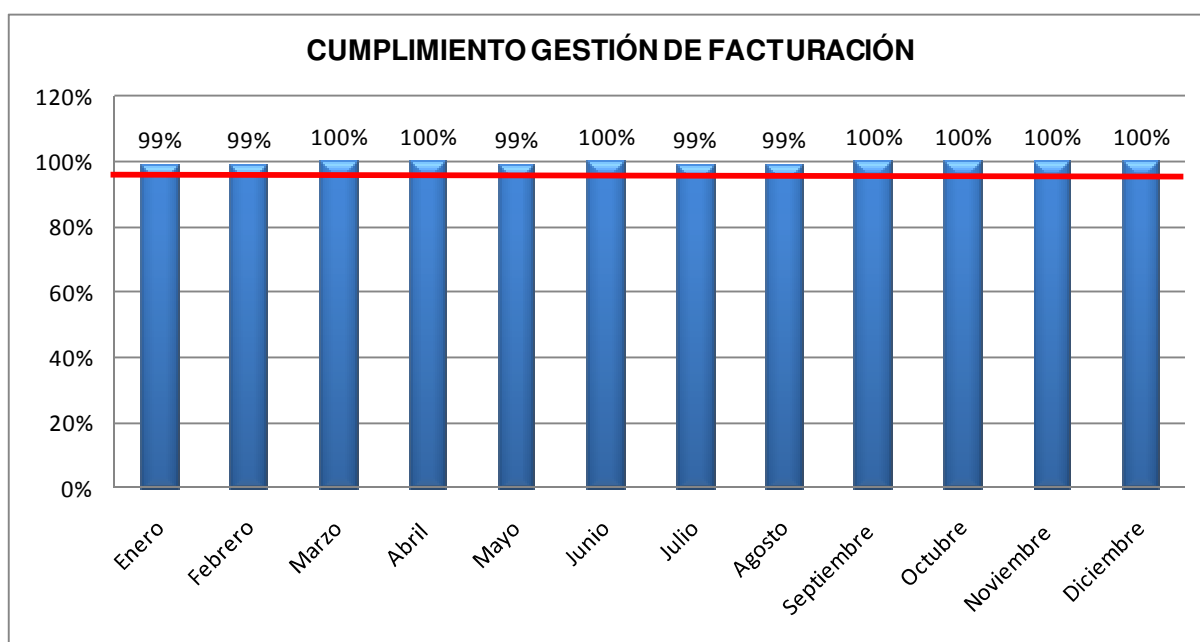


Gráfico 3.3 Cumplimiento de Gestión de Facturación  
Elaboración: Xavier Carrillo



**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**PROCESO: COMPRAS LOCALES**

<b>E.C./C.L</b>
<b>1/1</b>

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	La requisición de compra está firmada por el solicitante y autorizada por el jefe inmediato.	20	17
2	Antes de realizar las compras el Gerente de Administración solicita las aprobaciones de acuerdo a la política.	20	0
3	Para crear un nuevo proveedor se solicitan los documentos indicados en el procedimiento,	20	17
4	El detalle de lo facturado es igual a lo detallado en la orden de compra.	20	20
5	Cuando la mercadería está conforme se coloca el sello "Recibí Conforme" y es firmada por el solicitante.	20	20
6	Las facturas son entregadas a contabilidad con un listado y tiene la firma de recibí conforme.	10	10
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>84</b>

Ponderación Total:                   **110**  
 Calificación:                           **82**  
 Porcentaje de Cumplimiento:   **76%**  
 Nivel de Confianza:               **Medio**  
 Nivel de Riesgo:                   **Medio**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
<b>0% - 50%</b>	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	Alto	Bajo

X.C 25-05-2011
-------------------

## INDICADOR DE GESTIÓN

<b>Objetivo:</b>	Asegurar la entrega del producto en el tiempo requerido.
<b>Nombre del Indicador:</b>	Tiempo de entrega del producto.
<b>Cálculo del Indicados:</b>	N° de compras procesadas en 15 días desde la recepción de la requisición hasta la entrega del producto/ Total de compras
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia:</b>	Mensual
<b>Meta:</b>	80%
<b>Fuente:</b>	Requisiciones de compra.

A.I/C.L

1/1

MES	META	DATO	OBSERVACIÓN
Enero	80%	92%	
Febrero	80%	74%	No se cumplió la meta puesto que las aprobaciones y las exportaciones se demoraron.
Marzo	80%	90%	
Abril	80%	88%	
Mayo	80%	91%	
Junio	80%	95%	
Julio	80%	97%	
Agosto	80%	95%	
Septiembre	80%	94%	
Octubre	80%	94%	
Noviembre	80%	92%	
Diciembre	80%	97%	
<b>Promedio</b>		<b>91%</b>	

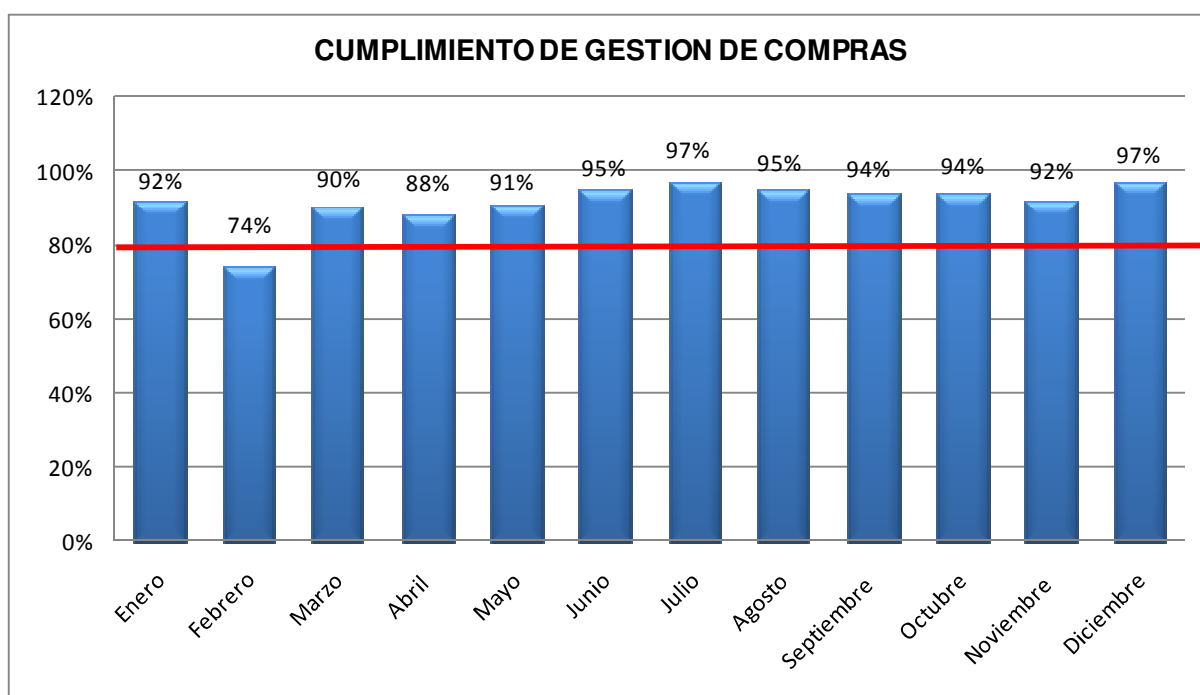


Gráfico 3.4 Cumplimiento de Gestión de Compras  
Elaboración: Xavier Carrillo

X.C  
27-05-2011

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**PROCESO: GASTOS DE VIAJE**

**E.C./G.C**

**1/1**

N°	CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN (MUESTRA)	CALIFICACIÓN
1	Los anticipos de viaje están autorizados.	20	20
2	Los reportes de gastos están soportados con facturas.	20	17
3	Se entregaron anticipos de viajes a empleados que tenían anticipos sin liquidar.	10	10
4	Las facturas de los viajes están a nombre del empleado.	20	16
5	Se utilizan los proveedores autorizados para la compra de pasajes y reserva de hoteles.	20	20
6	Cuando se realiza el cambio de moneda se adjunta el recibo con el tipo de cambio.	8	3
7	Los reportes de gastos son presentados en los 5 días posteriores del regreso del viaje.	20	12
8	Los gastos de viaje son aprobados por el Gerente de área, el Directos Financiero y el Director General.	20	18
9	Existe constancia de la devolución del dinero sobrante por los gastos de viaje entregados.	20	20
10	El estado de cuenta de la tarjeta corporativa tiene todos los soportes de los gastos correctamente autorizados.	20	1
<b>TOTAL</b>		<b>178</b>	<b>137</b>

Ponderación Total: **178**  
 Calificación: **137**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **76%**  
 Nivel de Confianza: **Medio**  
 Nivel de Riesgo: **Medio**

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Grado de Riesgo
0% - 50%	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>
91% - 100%	Alto	Bajo

X.C  
8-06-2011

## INDICADOR DE GESTIÓN

**Objetivo:** Asegurar el cumplimiento del presupuesto para los gastos de viajes.

**Nombre del Indicador:** Cumplimiento presupuesto de gasto de viajes,

**Cálculo del Indicados:** Total de gastos de viaje / Total de gastos viajes presupuestados

**Unidad de Medida:** Porcentaje

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** 100% o menos

**Fuente:** Balance de Resultados y Presupuesto anual

**A.I/G.C**

**1/1**

MES	META	DATO	OBSERVACIÓN
Enero	100% ó <	195%	Se realizaron más viajes del personal
Febrero	100% ó <	48%	
Marzo	100% ó <	55%	
Abril	100% ó <	83%	
Mayo	100% ó <	110%	Se realizaron más viajes del personal
Junio	100% ó <	90%	
Julio	100% ó <	161%	Se realizaron más viajes del personal
Agosto	100% ó <	194%	Se realizaron más viajes del personal
Septiembre	100% ó <	118%	Se realizaron más viajes del personal
Octubre	100% ó <	88%	
Noviembre	100% ó <	94%	
Diciembre	100% ó <	71%	
<b>Promedio</b>		<b>91%</b>	

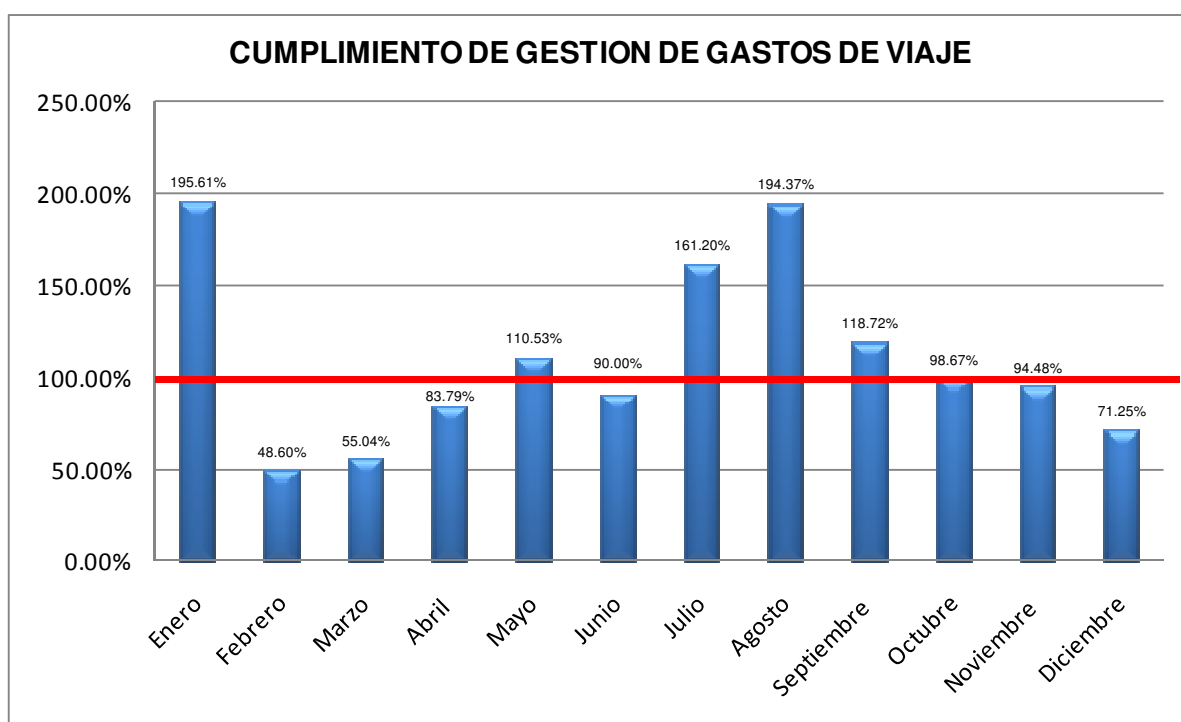


Gráfico 3.5 Cumplimiento de Gestión Gastos de Viaje  
Elaboración: Xavier Carrillo

**X.C**  
**10-06-2011**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DIRECCIÓN DE FINANZAS**

**SUBCOMPONENTE: MATRIZ DE APROBACIONES**

**CORPORATIVAS**

**PROCESO: APROBACIONES CORPORATIVAS**

**H.H/A.C**

**1/1**

<b>N°</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN (MUESTRA)</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Aprobaciones para la firma de contratos.	8	4
2	Aprobaciones de límites de crédito para clientes nuevos o incremento de líneas de crédito.	20	17
3	Aprobaciones para la reservas de cuentas incobrables.	12	12
4	Aprobaciones para la emisión de notas de crédito para operadoras y otros clientes.	20	0
5	Aprobaciones para las reservas de inventario.	12	12
6	Aprobaciones para las bajas de inventario.	12	12
7	Aprobaciones para realizar transferencias bancarias.	20	20
8	Aprobaciones para realizar inversiones.	10	10
	<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>87</b>

Ponderación Total: **114**  
 Calificación: **83**  
 Porcentaje de Cumplimiento: **76%**  
 Nivel de Confianza: **Medio**  
 Nivel de Riesgo: **Medio**

<b>Calificación Porcentual</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Grado de Riesgo</b>
<b>0% - 50%</b>	Bajo	Alto
<b>51% - 90%</b>	Medio	Medio
<b>91% - 100%</b>	Alto	Bajo

## INDICADOR DE GESTIÓN

<b>Objetivo:</b>	Asegurar el cumplimiento de aprobación solicitado por la Casa Matriz
<b>Nombre del Indicador:</b>	Cumplimiento de Aprobaciones
<b>Cálculo del Indicados:</b>	Total de documentos sin soporte y autorización / Total de documentos emitidos.
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia:</b>	Anual
<b>Meta:</b>	100%
<b>Fuente:</b>	Archivo de contratos, notas de crédito, file de clientes estados de cuenta.

A.I/A.C

1/1

Concepto	META	DATO	OBSERVACIÓN
Contratos	100%	50%	Demora por parte de Casa Matriz
Aprobación Clientes	100%	85%	No se encontraba el Director General
Cuentas incobrables	100%	100%	
Notas de Crédito	100%	0%	Desconocimiento del proceso.
Reserva de Inventario	100%	100%	
Baja de Inventario	100%	100%	
Transferencias Bancarias	100%	100%	
Inversiones	100%	100%	
<b>Promedio</b>		<b>79%</b>	

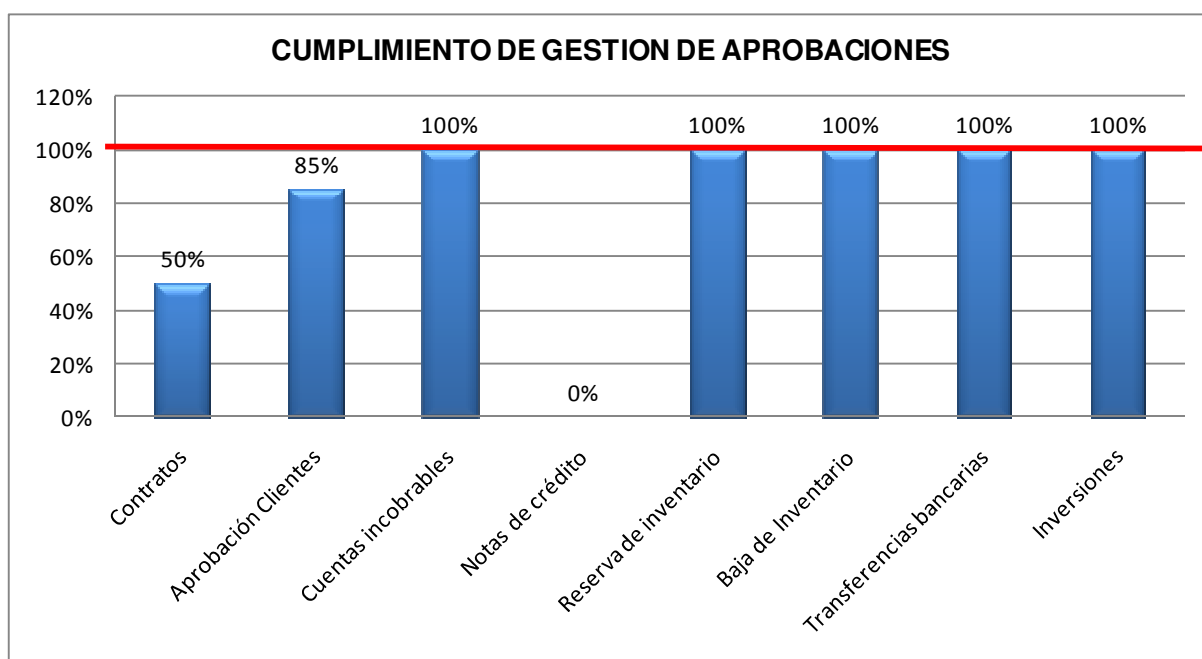


Gráfico 3.6 Cumplimiento de Gestión de Aprobaciones  
Elaboración: Xavier Carrillo

X.C  
24-06-2011

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 1**

**H.H/D.G**

**1/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección General  
**Perspectiva Analizada:** Financiera  
**Proceso:** Estructura Organizativa y Funcional  
**Período:** Año 2010

**Alta dependencia financiera en tres clientes.**

La compañía cuenta con tres clientes principales: Claro, Telefónica y Telecsa. Las ventas que se realiza a estos clientes representa el 95% del total de ventas.

En diciembre del 2010 se terminó el contrato de servicios logísticos con Telefónica, el mismo que no fue renovado, debido a que Telefónica se va a encargar del servicio logístico que actualmente Wireless Logistics le ofrece.

La terminación del contrato con Telefónica ocasiona que la empresa disminuya en un 60% sus ventas para el siguiente año, y que ponga en riesgo la marcha del negocio.

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 2**

**H.H/G.V**

**2/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección Financiera  
**Perspectiva Analizada:** Financiera  
**Proceso** Gastos de Viaje  
**Período:** Año 2010

**El estado de cuenta de la tarjeta corporativa tiene todos los soportes de los gastos, correctamente autorizados.**

Las personas que manejan tarjetas corporativas, no están entregando a contabilidad las facturas autorizadas que, respalden los consumos de gastos relacionados con el negocio, y que deben ser el soporte para el pago de la tarjeta de crédito corporativa.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las compras que se realicen con la tarjeta de crédito corporativa, deben ser para viajes o gastos relacionados con el giro del negocio, y dichos gastos deberán tener los soportes con facturas y autorizados por el Jefe Inmediato.

El incumplimiento se da porque la pérdida o entrega atrasada de las facturas, que respaldan los consumos; no se pueden archivar en el estado de cuenta correspondiente.

Lo que ocasiona que los consumos con tarjeta de crédito no sean confiables.



<b>WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA. HALLAZGO N° 3</b>		<b>H.H/A.C</b>  <b>3/10</b>
<b>Tipo de Auditoría:</b>	Auditoría de Gestión	
<b>Componente:</b>	Dirección Financiera	
<b>Perspectiva Analizada:</b>	Financiera	
<b>Proceso</b>	Autorizaciones Corporativas.	
<b>Período:</b>	Año 2010	
<p><b>Aprobaciones para la firma de contratos.</b></p> <p>La mitad de los contratos firmados durante el año 2010, no tienen los formularios y las aprobaciones, tanto locales como corporativas requeridas; antes de las firmas de las partes involucradas.</p> <p>El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todos los contratos deben ser aprobados, según la matriz de autorizaciones para estos casos.</p> <p>El incumplimiento se da por el desconocimiento del procedimiento, y por la demora en las autorizaciones a nivel corporativo, que puede ocasionar la pérdida de los negocios ganados.</p> <p>Lo que ocasiona que los contratos se encuentren operativos, sin las aprobaciones corporativas requeridas.</p>		

<b>WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA. HALLAZGO N° 4</b>		<b>H.H/L.I.</b>
<b>Tipo de Auditoría:</b>	Auditoría de Gestión	<b>4/10</b>
<b>Componente:</b>	Departamento de Operaciones	
<b>Perspectiva Analizada:</b>	Cliente	
<b>Indicador de gestión:</b>	Entrega de la mercadería importada	
<b>Período:</b>	Año 2010	
<p><b>La mercadería importada debe llegar a las bodegas de la empresa dentro de los tres días de nacionalización de la carga.</b></p> <p>En promedio anual que se demora la mercadería en llegar a las bodegas después de la nacionalización es de cuatro días, considerando que en el mes de agosto y noviembre del 2010 el promedio fue de seis días y en septiembre de cinco días.</p> <p>El retraso se originó a que existieron equipos que se embarcaron desde México y se demoró en recibir el certificado de origen original, embarques con errores en la facturas desde la Casa matriz y embarques vía marítima.</p> <p>El retraso en la desaduanización de la mercadería, ocasiona que los equipos no puedan ser entregados en los plazos establecidos al cliente.</p>		

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 5**

**H.H/L.I.**

**5/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Departamento de Operaciones  
**Perspectiva Analizada:** Cliente  
**Proceso:** Valoración de Importaciones  
**Período:** Año 2010

**El Supervisor de Costos emite la guía de entrada firmada.**

La guía de entrada que es emitida por el Supervisos de Costos, y que es obtenida después del proceso y registro de la valorización de importaciones, no contiene la firma de responsabilidad.

El procedimiento establecido por la Compañía indica que el área de contabilidad a través del supervisor de costos debe emitir la guía de entrada y firmarla.

Por descuido o falta de conocimiento del proceso, todas las guías obtenidas como muestra para la revisión, carecen de la firma de responsabilidad.

Lo que ocasiona que no se pueda evidenciar un control y aceptación por parte del área de Contabilidad de los costos asignados al momento de la valoración de importaciones

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 6**

**H.H/F**

**6/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección Financiera  
**Perspectiva Analizada:** Proceso Interno  
**Proceso:** Facturación de Equipos  
**Período:** Año 2010

**Existe archivo secuencial completo en el área de facturación, y están soportadas correctamente.**

Es responsabilidad del Facturador, que cada factura debe tener la firma de aceptación del cliente, estar debidamente soportada con el email, donde se detalla el artículo a facturar y la autorización por parte del Departamento Financiero,

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que el área de facturación debe tener el archivo secuencial completo, y las facturas deberán estar soportadas con el email, donde se detalle el producto a facturar, y la aprobación por parte del Departamento Financiero.

Por inadvertencia al proceso establecido, el facturador no soporta debidamente las facturas, y no exige que el cliente las firme como aceptación del bien o servicio entregado.

Lo que ocasiona que no se pueda determinar si las facturas, fueron emitidas solo por los productos requeridos y el monto esté dentro del cupo asignado para cada cliente.

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 7**

**H.H/C.L**

**7/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección Financiera  
**Perspectiva Analizada:** Proceso Interno  
**Proceso** Compras Locales  
**Período:** Año 2010

**Antes de realizar las compras el Gerente de Administración, solicita las aprobaciones de acuerdo a la política.**

Todas las requisiciones de compra, no tienen las firmas de autorización requeridas para realizar la compra de productos no comerciales, y deberán ser solicitadas por el Gerente de Administración.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las compras no comerciales deberán tener las autorizaciones siguientes: compras hasta 3K Director Financiero, Director General y VP Regional; de 3K a 5K, más la autorización del Director Financiero para Latinoamérica; de 5K a 250K más la autorización del Tesorero Corporativo; y para más de 250K, la autorización del CFO Corporativo.

El incumplimiento a la política de autorizaciones por parte del Gerente de Administración, se da porque los rangos de autorizaciones, no están de acuerdo con la realidad de la operación del negocio.

Lo que ocasiona que las autorizaciones para las compras locales no sean confiables.

<b>WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA. HALLAZGO N° 8</b>		<b>H.H/A.C</b>  <b>8/10</b>
<b>Tipo de Auditoría:</b>	Auditoría de Gestión	
<b>Componente:</b>	Dirección Financiera	
<b>Perspectiva Analizada:</b>	Proceso Interno	
<b>Proceso</b>	Autorizaciones Corporativas.	
<b>Período:</b>	Año 2010	
<p><b>Aprobaciones para la emisión de notas de crédito para operadoras y otros clientes.</b></p> <p>Las notas de crédito solicitadas para la revisión, no cuentan con las aprobaciones locales y corporativas requeridas para su emisión.</p> <p>El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las notas de crédito deben ser autorizadas, antes de su emisión por los funcionarios, de acuerdo a los montos que se establecen en la matriz de autorizaciones.</p> <p>El incumplimiento se da porque el proceso de autorizaciones, no está de acuerdo al giro operacional del negocio, y por la demora en las aprobaciones corporativas.</p> <p>Lo que ocasiona que las emisiones de notas de crédito no sean confiables por no tener las autorizaciones requeridas.</p>		

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 9**

**H.H/D.G**

**9/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección General  
**Perspectiva Analizada:** Aprendizaje  
**Proceso** Estructura Organizacional y Funcional  
**Período:** Año 2010

**El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas para la capacitación del personal**

La empresa cuenta con un plan anual de capacitaciones internas el personal.

El departamento de Recursos Humanos ha cumplido con las capacitaciones al personal en un 40%.

El incumplimiento se debe a que la Casa Matriz, implementó de una política de reducción de gastos por la disminución de las ventas, lo que determinó que el departamento de Recursos Humanos no cuente con el presupuesto para cumplir su plan anual de capacitaciones.

Lo que ocasiona que el personal no esté actualizado en algunas áreas y actividades asignadas.

**WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.  
HALLAZGO N° 10**

**H.H/D.G**

**10/10**

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Dirección General  
**Perspectiva Analizada:** Aprendizaje  
**Proceso** Estructura Organizacional y Funcional  
**Período:** Año 2010

**Cumplimiento de objetivos personales y pago de bonificación por logro de objetivos.**

Al principio de cada año, el empleado debe establecer sus objetivos anuales, los mismos que deben ser cumplidos para acceder al pago de la bonificación anual, que corresponde hasta el 100% de lo ganado al año y que son pagados en el mes de abril.

La empresa ha pagado los bonos al 70% del personal que cumplió con sus objetivos fijados a principio de año.

El incumplimiento del 30% del personal se debe a la falta de planificación para cumplir con sus objetivos.

Lo que ocasiona que existan proyectos importantes que no se realizaron y que afecten al giro del negocio.



<b>OFICIO:</b> N° 0001
<b>Asunto:</b> Convocatoria a la lectura del informe final.

Quito, 1 de julio del 2011

**Señor:**  
**Ramiro de la Calle**  
**Director General**

De mi consideración:

Por medio de la presente, y según lo indicado en la orden de trabajo N° 0001, convoco a lectura del informe final de comunicación de resultados, de la Auditoría de gestión realizada a la Empresa "Wireless Logistics Co". Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La reunión se llevará a cabo en la Sala de Capacitación de la Empresa, el día viernes 8 de julio del 2011 a partir de las 10H00.

Las personas convocadas a la reunión de lectura del informe son:

Egidia Naranjo	Directora de Finanzas.
Patricio Mosquera	Director de Operaciones.
Marcelo Paredes	Gerente de Logística Internacional.
Wladimir Gortaire	Gerente de Administración.
María Teresa Cueva	Gerente de Contabilidad.
Alcira Enríquez	Gerente de Recursos Humanos

Atentamente,

Xavier Carrillo  
Auditor Interno.

## FASE IV INFORME

### INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN REALIZADA A LA EMPRESA WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA.

#### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA MOTIVO DEL EXAMEN

El presente examen se llevó a cabo en cumplimiento a lo solicitado por el Director General de la Compañía, habiéndose dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No.0001 con fecha 1 de marzo del 2011.

#### **Objetivo del examen**

- ✓ Evaluar el grado que la entidad y los empleados han cumplido sus deberes y obligaciones basados en los procedimientos con que cuenta la compañía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y que aseguren el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de formular recomendaciones, que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

#### **Alcance del examen**

El examen especial cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y se realizó la revisión a los procedimientos críticos que pueden afectar al giro normal del negocio, y fueron solicitados por parte del Director General.

#### **Base legal**

En el presente examen se aplicaron las disposiciones legales que se citan en el cuerpo del informe, tomada de la siguiente legislación.

- Procedimientos aplicados a las áreas examinadas.
- Reglamentos internos de la Empresa, Estatutos de la Empresa.
- Otras disposiciones legales consideradas necesarias.

### **Estructura orgánica**

La empresa "WIRELESS LOGISTICS CO. CÍA. LTDA funciona en base a la siguiente estructura:

#### **Nivel Directivo**

Representado por la Junta Universal de Socios y Directorio.

#### **Nivel Ejecutivo**

Representado por el Director General, teniendo como niveles de apoyo a: Director de Operaciones, Director de Finanzas y Administración, Director Comercial, Director de Servicios y al Gerente de Capital Humano.

#### **Nivel de apoyo**

Conformando por las Dirección Financiera, Operaciones, Comercial y Servicios.

#### **Funcionarios principales**

Los principales funcionarios relacionados con el examen son:

Ramiro de la Calle	Director General.
Egidia Naranjo	Directora de Finanzas y Administración.
Marcelo Paredes	Gerente de Logística Internacional.
Patricio Mosquera	Director de Operaciones
Vladimir Gortaire	Gerente de Administración.
Alcira Enríquez	Gerente de Capital Humano
María Teresa Cueva	Gerente de Contraloría
Xavier Carrillo	Auditor Interno.

## Resultado del examen

### Hallazgo N°1

#### **Alta Dependencia Financiera en tres Clientes**

La compañía cuenta con tres clientes principales: Claro, Telefónica y Telecsa. Las ventas que se realiza a estos clientes representa el 95% del total de ventas.

En diciembre del 2010 se terminó el contrato de servicios logísticos con Telefónica, el mismo que no fue renovado, debido a que Telefónica se va a encargar del servicio logístico que actualmente Wireless Logistics le ofrece.

La terminación del contrato con Telefónica ocasiona que la empresa disminuya en un 60% sus ventas para el siguiente año, y que ponga en riesgo la marcha del negocio.

**Recomendación:** El Director General debe realizar las gestiones de negocio necesarias para que sus servicios y experiencia en la industria de las telecomunicaciones, sirvan para incrementar la cartera de clientes y generar nuevos contratos, y de esta manera no afectar el giro del negocio por la terminación de uno de los contratos.

#### **Comentario de la Administración:**

La Administración tiene los siguientes planes de negocio para solventar la terminación del contrato con Telefónica:

- ✓ Concretar nuevas oportunidades de negocios, con la firma de contratos de servicios con empresas que están dentro de la industria de telecomunicaciones.
- ✓ Incrementar la venta de productos tecnológicos tales como Neetbook, Laptos, Tablets.
- ✓ Impulsar la venta de bases fijas.

## **Hallazgo N°2**

### **Consumos con la Tarjeta Corporativa**

En la muestra seleccionada para la revisión de consumos con tarjeta de crédito corporativa, se observó que las personas que manejan tarjetas corporativas, no están entregando a contabilidad las facturas autorizadas que respalden los consumos de gastos relacionados con el negocio, y que deben ser el soporte para el pago de la tarjeta de crédito corporativa.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las compras que se realicen con la tarjeta de crédito corporativa, deben ser para viajes o gastos relacionados con el giro del negocio, y dichos gastos deberán tener los soportes con facturas y autorizados por el Jefe Inmediato.

El incumplimiento se da porque la pérdida o entrega atrasada de las facturas, que respaldan los consumos; no se pueden archivar en el estado de cuenta correspondiente.

Lo que ocasiona que los consumos con tarjeta de crédito no sean confiables

**Recomendación:** Al Director General, Directora Financiera, Director de Operaciones y al Gerente de Administración, que manejan las tarjetas corporativas, entreguen las facturas que soportan los consumos, al asistente contable, un día después de realizados, junto con un reporte de gastos que debe ser autorizado por el jefe inmediato.

### **Comentario de la Administración:**

De acuerdo con la observación.

## **Hallazgo N°3**

### **Aprobaciones de Contratos**

Durante el año 2010 se firmaron contratos con: CNT, Créditos Económicos, Dexicorp y Predisol, no tienen los formularios y las aprobaciones, tanto locales como corporativas requeridas; antes de las firmas de las partes involucradas.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todos los contratos deben ser aprobados, según la matriz de autorizaciones para estos casos.

El incumplimiento se da por el desconocimiento del procedimiento, y por la demora en las autorizaciones a nivel corporativo, que puede ocasionar la pérdida de los negocios ganados.

Lo que ocasiona que los contratos se encuentren operativos, sin las aprobaciones corporativas requeridas.

**Recomendación:** La Directora Financiera realizará las gestiones necesarias con la Casa Matriz, para que los contratos por un valor de hasta 25K al año sean aprobados localmente.

#### **Comentarios de la Administración:**

De acuerdo con la observación

#### **Hallazgo N°4**

##### **Llegada de Mercadería a las Bodegas**

El departamento de Logística Internacional, procesa un promedio de 30 importaciones al mes. El tiempo con que cuenta el departamento de Logística Internacional para que la mercadería llegue a las bodegas de la empresa y puedan ser despachadas a los clientes es de tres días laborables.

En promedio anual que se demora la mercadería en llegar a las bodegas después de la nacionalización es de cuatro días, considerando que en el mes de agosto y noviembre del 2010 el promedio fue de seis días y en septiembre del mismo año de cinco días.

El retraso se originó a que existieron equipos que se embarcaron desde México y se demoró en recibir el certificado de origen original, embarques con errores en la facturas desde la Casa matriz y embarques vía marítima.

El retraso en la nacionalización de la mercadería, ocasiona que los equipos no puedan ser entregados en los plazos establecidos al cliente.

**Recomendación:** El Gerente de Logística Internacional junto con el Director de Operaciones establecerán nuevos tiempos de llega de la mercadería a las bodegas, debido a que los tres días son insuficientes para el proceso de nacionalización, y de esta manera no afectar la entrega de los equipos a los clientes.

## **Hallazgo N° 5**

### **Emisión de la Guía de Entrada Firmada**

De la muestra solicitada, se pudo evidenciar que la guía de entrada que es emitida por el Supervisor de Costos, y que es impresa después del proceso y registro de la valorización de importaciones, no contiene la firma de responsabilidad.

El procedimiento establecido por la Compañía indica que el área de contabilidad a través del supervisor de costos debe emitir la guía de entrada y firmarla.

Por descuido o falta de conocimiento del proceso, todas las guías obtenidas como muestra para la revisión, carecen de la firma de responsabilidad.

Lo que ocasiona que no se pueda evidenciar un control y aceptación por parte del área de Contabilidad de los costos asignados al momento de la valoración de importaciones.

**Recomendación:** El Gerente de Contabilidad solicitará al Supervisor de Costos firmar la guía de entrega una vez que los costos sean correctamente asignados a los equipos importados. De esta manera se tiene la seguridad que no habrá un reclamo futuro de los clientes por el costo de los equipos importados

## **Hallazgo N° 6**

### **Facturación de Equipos**

Durante la revisión efectuada observamos que el facturador emitió facturas, las mismas que no cuentan con la firma de aceptación del cliente, no están debidamente soportadas con el email, donde se detalla el artículo a facturar y la autorización por parte del Departamento de Servicios Financieros.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que el área de facturación debe tener el archivo secuencial completo, y las facturas deberán estar soportadas con el email, donde se detalle el producto a facturar, y la aprobación por parte del Departamento Financiero.

Por inadvertencia al proceso establecido, el facturador no soporta debidamente las facturas, y no exige que el cliente las firme como aceptación del bien o servicio entregado.

Lo que ocasiona que no se pueda determinar si las facturas, fueron emitidas solo por los productos requeridos y el monto esté dentro del cupo asignado para cada cliente.

**Recomendación:** El Gerente de Contabilidad ordenará al Supervisor de Facturación, que no se emita ninguna factura, mientras no tenga el email que detalle el producto a facturar y la autorización del cupo de crédito asignado al cliente. Debe exigir también que el cliente firme la factura, para que exista constancia del bien o servicio entregado.

**Comentario de la Administración:**

De acuerdo con la observación

**Hallazgo N° 7**

**Compras Locales**

Durante todo el año 2010 se efectuaron requisiones de compra, que no tienen las firmas de autorización requeridas para realizar la compra de productos no comerciales. La responsabilidad de solicitar las autorizaciones es del Gerente de Administración.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las compras no comerciales deberán tener las autorizaciones siguientes: compras hasta 3K Director Financiero, Director General y VP Regional; de 3K a 5K, más la autorización del Director Financiero para Latinoamérica; de 5K a 250K más la autorización del Tesorero Corporativo; y para más de 250K, la autorización del CFO Corporativo.

El incumplimiento a la política de autorizaciones por parte del Gerente de Administración, se da porque los rangos de autorizaciones, no están de acuerdo con la realidad de la operación del negocio.

Lo que ocasiona que las autorizaciones para las compras locales no sean confiables.

**Recomendación:** El Gerente de Administración, a través de la Dirección Financiera realice los trámites necesarios con la Casa Matriz, para que se amplíen los montos de autorizaciones de compras no comerciales, los mismos que estén de acuerdo a la realidad del giro de negocio local.



#### **Comentario de la Administración:**

De acuerdo con la observación

#### **Hallazgo N° 8**

##### **Aprobación para la Emisión de Notas de Crédito**

Durante la revisión, se observó que todas las notas de crédito emitidas, no cuentan con las aprobaciones locales y corporativas requeridas para su emisión.

El procedimiento establecido por la Compañía, indica que todas las notas de crédito deben ser autorizadas, antes de su emisión por los funcionarios, de acuerdo a los montos que se establecen en la matriz de autorizaciones.

El incumplimiento se da porque el proceso de autorizaciones, no está de acuerdo al giro operacional del negocio, y por la demora en las aprobaciones corporativas.

Lo que ocasiona que las emisiones de notas de crédito no sean confiables por no tener las autorizaciones requeridas.

**Recomendación:** La Gerencia de Contabilidad, a través de la Dirección Financiera debe realizar la gestión con la Casa Matriz, para que las notas de crédito que se emitan, y no afectan al resultado de la empresa, no requieran de autorizaciones corporativas.

#### **Comentarios de la Administración:**

De acuerdo con la observación

#### **Hallazgo N° 9**

##### **Capacitación del Personal**

Al principio del año 2010, el departamento de Recursos Humanos presentó un plan de capacitaciones internas para el personal.

De la revisión realizada al cumplimiento de capacitaciones internas, el departamento de Recursos Humanos solo ha realizado el 40% de las capacitaciones que fueron planificadas al principio de año.

El incumplimiento se debe a que la Casa Matriz, implementó de una política de reducción de gastos por la disminución de las ventas, lo que determinó que el departamento de Recursos Humanos no cuente con el presupuesto para cumplir su plan anual de capacitaciones.

Lo que ocasiona que el personal clave de la empresa no tenga la actualización necesario en los procesos que tiene a cargo.

**Recomendación:** La Gerente de Recursos Humanos gestionará a través de la Dirección General la asignación de un presupuesto fijo para la capacitación del personal.

#### **Comentarios de la Administración:**

De acuerdo con la observación

#### **Hallazgo N° 10**

##### **Objetivos Personales**

Al principio de cada año, el empleado debe establecer sus objetivos anuales, los mismos que deben ser cumplidos para acceder al pago de la bonificación anual, que corresponde hasta el 100% de lo ganado al año y que son pagados en el mes de abril.

La empresa pagó los bonos al 70% del personal que cumplió con sus objetivos fijados a principio de año.

El incumplimiento del 30% del personal se debe a la falta de planificación para cumplir con sus objetivos.

Lo que ocasiona que existan proyectos importantes no realizados y que afecten al giro del negocio,

**Recomendación:** La Gerente de Recursos Humanos establecerá un esquema de valuación trimestral del cumplimiento de los objetivos de cada área, y con esto se logrará dar seguimientos al cumplimiento de los proyectos importantes y lo más importante dar el incentivo al personal.

## CONCLUSIONES:

- La estructura organizativa y funcional de la empresa, es fuerte, debido a que sus Directivos establecen objetivos medibles y razonables, cuentan con un apoyo económico importante de su Casa Matriz, cumple con las obligaciones establecidas por las entidades de control local. Su debilidad más significativa es que depende de tres clientes grandes: Claro, Telefónica y CNT.
- La empresa Wireless Logistics Co. Cía. Ltda., cuenta con un sistema de control interno muy confiable, sin embargo existen procesos que necesitan un mayor control, que le permita lograr un correcto grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos que la empresa pone a su disposición, y de esta forma poder evitar el uso indebido y los desvíos de recursos tanto económicos como financieros.
- Desde el inicio de actividades, la Empresa no ha pasado por un proceso de Auditoría de Gestión, lo cual no permite realizar una comparación de los resultados obtenidos.
- La empresa lleva un registro de los cambios y actualizaciones que se realizan a cada proceso, pero no existe una constancia que los cambios y actualizaciones fueron comunicados al personal.
- Se evidenció, que de parte del departamento de facturación, existe desconocimiento del proceso, e incluso de la Norma Tributaria Vigente. Uno de los requisitos para la facturación indica: las facturas deben tener la firma por parte del cliente, y de la revisión efectuada, muchas facturas incumplen la Norma Tributaria.
- El punto más deficiente en el procedimiento, de gastos de viaje, son los consumos con tarjetas de crédito por parte del personal, debido a que no existen soportes que evidencian el correcto uso de los recursos de la empresa.
- Las autorizaciones corporativas, al ser un procedimiento creado a nivel corporativo, no cuenta con una visibilidad correcta del giro del negocio local, lo que ocasiona: retrasos en las firmas de contratos, emisión de notas de crédito por errores y de montos no relevantes sin autorizaciones locales y corporativas.

## **RECOMENDACIONES:**

- La empresa financieramente depende de tres clientes, a nivel local, por lo cual los Directivos deben realizar las gestiones de negocio necesarias para que sus servicios y experiencia en la industria de las telecomunicaciones, sirvan para incrementar y mantener su cartera de clientes, de esta manera no afectar el giro del negocio por la terminación de uno de los contratos.
- La empresa debe implementar como política interna, la actualización de procedimientos cada seis meses, en donde la participación del personal involucrado en cada proceso, es de vital importancia para detectar falencias que afecten al correcto desempeño de la Compañía.
- Realizar por parte del departamento de Auditoría Interna, el seguimiento de los puntos levantados en el informe de este trabajo, e incluir en plan de Auditoría anual, la realización de Auditoría de Gestión.
- El departamento de Auditoría Interna junto con el departamento de Recursos Humanos, serán los encargados de elaborar reuniones de trabajo, en donde se comunicarán al personal los cambios y actualizaciones de los procesos.
- Mantener una capacitación permanente por parte del área de Auditoría Interna en los procedimientos de control interno con los que cuenta la empresa.
- El departamento financiero, debe asignar una persona, que será la encargada de recopilar las facturas y vouchers de consumos con las tarjetas de crédito, validar con el estado de cuenta y realizar el reporte de gasto que debe ser entregado a Contabilidad para su registro y posterior pago.
- Realizar las gestiones necesarias con la Casa Matriz, para que las autorizaciones establecidas en la Matriz de Autorizaciones Corporativas, se apegue a la realidad y al giro del negocio de la empresa en el Ecuador, debido a que existen montos que no son relevantes, y sin embargo se necesita aprobaciones a nivel de Ejecutivos de Latinoamérica y Corporativos.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Beltrán, Jesús, (2000). *Indicadores de Gestión*, Bogotá-Colombia: 3R Editores Ltda,
- Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”.
- Coopers, Lybrand, (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno* (Informe COSO), Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Enrique, B. (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*, México: Pearson Educación.
- Gaitán, Rodrigo, (2002). *Control Interno y Fraudes* (con base en los ciclos transaccionales – Análisis informe COSO), Bogotá: Ecoe Ediciones
- Luzuriaga, Jorge. (2003). *Metodología de la Investigación*; guía para la elaboración de trabajos de investigación.
- Mercado, Salvador. (2001), *Cómo hacer una tesis? Tesinas, informas, memorias, seminarios de investigación y monografías*”, Bogotá, Limusa,
- Oficina Nacional de Auditoría, (1998). *Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión*, Cuba.
- Sir Michael Graig Cooper, (1999). *Auditoría de Gestión*, Barcelona: Ediciones Folio S.A.,
- Trischler, Willian E. (2000). *Mejora al Valor Añadido en los Procesos*, Barcelona España: Ediciones Gestión S.A.

## **Páginas Web:**

- <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/747>
- [http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06\\_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG\\_04\\_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm)
- [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/indicadores%20de%20gestion.pdf)

# **ANEXOS**

**REGULACIONES DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL**

## **LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:**

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.



## **Sección V**

### **DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

#### **1. DISPOSICIONES GENERALES:**

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

#### **2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE**

**Art. 98.-** Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

**Art. 99.-** No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

**Art. 100.-** Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

**Art. 101.-** Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

#### **3. DEL CAPITAL**

**Art. 102.-** (Reformado por el lit. g) del Art. 99 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al

monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

## **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

### **Sección I**

#### **CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**

**Art. 34.-** Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

En el caso de personas naturales que tengan como actividad económica habitual la de exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente de los límites establecidos en el inciso anterior.

Para el caso de personas naturales cuya actividad habitual sea el arrendamiento de bienes inmuebles, no se considerará el límite del capital propio.

Las personas naturales que, de acuerdo con el inciso anterior, hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos

brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas.

La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

**Art. 86.- Agentes de Retención.-** Serán agentes de retención del Impuesto a la Renta:

a) Las entidades sector público, según la definición de la Constitución Política del Ecuador, las sociedades, las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quien los perciba;

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad solamente realizarán retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por los pagos o acreditaciones en cuenta que realicen por sus adquisiciones de bienes y servicios que sean relacionados con la actividad generadora de renta.

b) Todos los empleadores, personas naturales o sociedades, por los pagos que realicen en concepto de remuneraciones, bonificaciones, comisiones y más emolumentos a favor de los contribuyentes en relación de dependencia; y,

c) Los contribuyentes dedicados a actividades de exportación por todos los pagos que efectúen a sus proveedores de cualquier bien o producto exportable, incluso aquellos de origen agropecuario. Siempre que dichos valores constituyan renta gravada para quien los perciba.

d) Los contribuyentes que realicen pagos al exterior a través de la figura de reembolso de gastos.

**Art. 87.- Sujetos a retención.-** Son sujetos a retención en la fuente, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, inclusive las empresas públicas que no brindan servicios públicos.

**Art. 135.-** Agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado.- Los agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado, realizarán su declaración y pago del impuesto de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento. Para el caso de exportadores que actúen como agentes de retención en las importaciones de los bienes que exporten declararán y pagarán el impuesto en la correspondiente declaración de importación. El pago de este impuesto se efectuará en cualquiera de las instituciones autorizadas para cobrar tributos, previa la desaduanización de la mercadería.

Las personas naturales o sociedades que exporten recursos no renovables y que no tenga derecho a la devolución del IVA prevista en la Ley de Régimen Tributario Interno, no retendrán la totalidad del IVA pagado en las adquisiciones locales o importaciones, sino que aplicarán los porcentajes de retención que establezca el Servicio de Rentas Internas para los contribuyentes en general.

Los agentes de retención de IVA están sujetos a las mismas obligaciones y sanciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno para los agentes de Retención del Impuesto a la Renta.

**Art. 136.-** Momento de la retención y declaraciones de las retenciones.- La retención deberá realizarse en el momento en el que se pague o acredite en cuenta el valor por concepto de IVA contenido en el respectivo comprobante de venta, lo que ocurra primero, en el mismo término previsto para la retención en la fuente de Impuesto a la Renta.

No se realizarán retenciones de IVA a las entidades del sector público, a las compañías de aviación, agencias de viaje en la venta de pasajes aéreos, a contribuyentes especiales ni a distribuidores de combustible derivados de petróleo.

Se expedirá un comprobante de retención por cada comprobante de venta que incluya transacciones sujetas a retención del Impuesto al Valor Agregado, el mismo que contendrá los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

#### **MINISTERIO DE TRABAJO:**

**Art. 8-** Contrato Individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 69.- De las vacaciones.- Todos los trabajadores tendrán derecho de gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren presentado servicios por más de 5 años en la misma empresa o al mismo empleador tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedente.

Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración.- los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores recibirán el valor de un salario mínimo vigente hasta el 15 de Septiembre del 2008

**IESS.-** todo trabajador debe estar afiliado al Instituto de Seguridad Social

**PROCEDIMIENTO Y PAPEL DE TRABAJO DE INVENTARIOS  
CÍCLICOS**

## PROCEDIMIENTO

A.G/I.3.1

### ANÁLISIS DE CICLOS

1

Los ciclos de conteo y los SKUs a ser seleccionados se los analiza considerando que:

- El ciclo de conteo es de 20 días.
- En el ciclo de 20 días se realiza el conteo total de los SKU de la bodega.
- El sistema genera 20 ciclos, cada uno de los cuales contiene un grupo de SKUs.
- Los SKUs se los clasifica en A, B o C tomando en cuenta su costo y su rotación de inventario y se les asigna un ciclo específico.

El proceso de análisis es el siguiente:

1. El Jefe de Control de Inventarios genera la base de códigos y sus ciclos para actualización de parámetros en base a la información del reporte de Maestra de Inventarios (BS.ECG.00).
2. Se analiza respecto al costo de cada ítem y la rotación que ha tenido durante los últimos tres meses, obtenida de reportes de Valuación de Inventario y despacho.

Esto se hace con el fin de establecer la importancia de cada SKU dentro del inventario global para clasificarlo como de tipo A, B o C, ya que esto determinará las veces que se deberá contar un ítem dentro del cíclico.

Se calcula el porcentaje que representa cada SKU tomando la consideración de otorgar el 70% de participación al costo y el restante (30%) a la rotación que ha tenido en el último trimestre, luego de ello se ordena la tabla de datos por el peso en forma descendente tal como se ve en la siguiente ilustración:

3. Una vez obtenido este indicador, se procede a establecer la clasificación A, B o C tomando en cuenta estos parámetros:
  - **Clasificación A.-** Corresponde al 60% del total del inventario, estos ítems representan aquellos SKU de los cuales se debe ejercer mayor control y cuidado por ende se los contará por tres ocasiones dentro del período establecido (20 días).
  - **Clasificación B.-** Corresponde al siguiente 30% del total del inventario, estos SKU's merecen un cuidado moderado, se los cuenta dos veces dentro del período.
  - **Clasificación C.-** Forman parte de esta clasificación aquellos ítems que representan el restante 10% del total del inventario, que también siguen siendo importantes pero solamente se los cuenta una sola vez dentro del período.
4. A continuación se coloca en la tabla un número secuencial que representa el número de ciclo que será asignado a cada SKU que forma parte del inventario existente, el cual se repite hasta que concluya cada clasificación A, B

**Números de ciclo = 20** (se considera un período de 20 días al mes que se realiza conteo)



**Clasificación A** => Se asignan números de ciclo del 01 al 12, se cuentan tres veces.

**Clasificación B** => Se asignan números de ciclo del 13 al 18, se cuentan dos veces.

**Clasificación C** => Se asignan números de ciclo 19 y 20, se cuentan una sola vez.

- Una vez asignados los códigos de conteo a cada SKU es necesario establecer un calendario para el conteo, para obtenerlo se procede a colocar las cuatro semanas efectivas que tiene el mes en cuestión, en forma horizontal y a continuación tres filas que identifiquen los códigos que corresponden a cada clasificación, una vez hecho esto se colocan los códigos de modo que no se repitan dentro de la misma semana y que conserven una semana de separación entre conteo. A continuación se presenta el calendario de conteos:

Colocar la fecha del primer lunes del mes		Tomar en cuenta que no siempre caerá lunes el primer día del mes, en ese caso llenar los días con 0 para que coincida el día con la fecha de inicio de mes																								
<b>OCTUBRE</b>		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
<b>CALENDARIO</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>1 CICLO</b>		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	01	02	03	04	05
<b>2 CICLOS</b>		11	12	13	14	15	16	17	18	04	05	01	02	03	09	10	06	07	08		11	12	13	14	15	
<b>3 CICLOS</b>		09	07		08	10	01	12			03	06	05			04	11	02			09	07		08	10	

El Coordinador de Bodega/Almacén tiene la obligación de justificar o arreglar las diferencias encontradas, caso contrario se considerará el cierre del lote de conteo con el ajuste respectivo por diferencia en inventario.

El Jefe de Control de Inventarios es responsable de generar los índices de inventarios cíclicos.

El índice de Inventarios cíclico es de % de Coincidencia mensual.



**Wireless Logistics Co. Cía. Ltda.**  
**Verificación de Inventario Cíclicos**  
**Período 2010**

**V/I.C**  
**1**

Anexo N°		PUNTOS DE CONTROL					
N°	Código producto	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}
		Existe planificación al inicio del año para la toma física de inventarios cíclicos.	Todos los códigos de inventario son contados una vez al mes	Los códigos del inventario están en la ubicación correcta	Existen conteos físicos de los conteos realizados	Los registros de la toma física, tienen la firma del personal de finanzas y de operaciones	Existieron novedades
1	NGT2121GS9181	SI	SI	SI	SI	SI	NO
2	N1661--GS859L	SI	SI	SI	SI	SI	NO
3	CDU-550 EVDO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
4	BB8520--TE1-GS9	SI	SI	SI	SI	SI	NO
5	CE210--TE1-C1819	SI	SI	SI	SI	SI	NO
6	BB9700--TE1-UM3	SI	SI	SI	SI	SI	NO
7	BB9100--TE1-UM3	SI	SI	SI	SI	SI	NO
8	SNYN0864A---COB	SI	SI	SI	SI	SI	NO
9	HS-104-----GGB2	SI	SI	SI	SI	SI	NO
10	R2270--CD190L	SI	SI	SI	SI	SI	NO
11	NOTC701AGS859	SI	SI	SI	SI	SI	NO
12	CE100--TE1-C1819A	SI	SI	SI	SI	SI	NO
13	BB8120--TE1-GS9	SI	SI	SI	SI	SI	NO
14	NGLP138GGS859	SI	SI	SI	SI	SI	NO
15	E173----TE1-UM121	SI	SI	SI	SI	SI	NO
16	NK1M--CD819L	SI	SI	SI	SI	SI	NO
17	NLP138ALGS859	SI	SI	SI	SI	SI	NO
18	NW5801--GS9151	SI	SI	SI	SI	SI	NO
19	N5130--GS915L	SI	SI	SI	SI	SI	NO
20	NLGT300-GS915	SI	SI	SI	SI	SI	NO
	<b>TOTAL SI</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
	<b>TOTAL NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

120

120

100.00%

**X.C**  
**13/MAY/2011**

**PROCEDIMIENTO Y PAPEL DE TRABAJO DE FACTURACIÓN  
SERVICIOS**

## 6 PROCEDIMIENTO

### 6.1 FACTURACIÓN POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

\* Según contrato firmado entre CONECEL y STIMM, se establecieron precios para los servicios prestados, vigencia de cada renovación contrato

#### 6.1.1 GENERACIÓN DE NOTAS DE ENTREGA

\*Luego de realizar los procesos productivos en equipos de propiedad de la Operadora CONECEL se inicia el proceso de facturación de servicios, para lo cual:

- El Coordinador de Almacén se encarga del ingreso de la información requerida, en el formato **Nota de Entrega (SEP-FO-DS-003)**, de acuerdo a lo establecido en el instructivo de **Elaboración de Nota de Entrega (SEP-IT-DS-003)**, de los equipos procesados de durante el tiempo establecido por CONECEL.

\*Las Notas de Entrega es revisada por el Coordinador de Ensamble de CONECEL, el cual al estar de acuerdo firma como recibido en estatus OK a los equipos mencionados en dicha Nota de Entrega.

- Posteriormente el Supervisor de Bodega de CONECEL firma la autorización de esta Nota de Entrega
- Finalmente el Coordinador de Capital Humano valida cada nota de entrega vs. el resumen de notas de entrega provisto por el Coordinador de Almacén, firma para finalizar con el procedimiento de autorizaciones.
- \*El Coordinador de Capital Humano Guayaquil coloca las **Notas de Entrega (SEP-FO-DS-003)** en una carpeta en electrónico y envía vía mail al Asistente de Facturación el Resumen de Notas de Entrega que recopila las Notas de Entrega enviadas y un resumen del valor a facturar (sin impuestos) por el reproceso respectivo.

#### 6.1.2 FACTURACIÓN

- \*El Facturador consolida en un archivo de Excel las cantidades de equipos en proceso que señala cada una de las Notas de Entrega recibidas, para verificar que los valores estén libres de errores y así poder cuadrar un archivo con otro (el emitido por el Coordinador de Capital Humano y el emitido por el Facturador).
- \* Adicionalmente se realiza el cálculo del descuento del 5% por el valor cobrado por pagado de etiquetas provistas por CONECEL a los equipos en reproceso.

\* El Facturador envía por correo electrónico el archivo generado en Quito más el generado en Guayaquil al Gerente de 3PL , quien revisa dichos archivos y aprueba el proceso de facturación por los valores señalados en dicho archivo menos el descuento calculado en Quito. La autorización por parte del Gerente de 3PL. Una vez obtenida la aprobación del Gerente de 3PL, el Facturador emite la factura a \*CONECEL con las condiciones de pago estipuladas en el contrato vigente.

**A.G/F.1.1**

**2**

\*La factura impresa es firmada por el Asistente de Facturación, y posteriormente enviada por valija interna al Coordinador de Capital Humano quien se encarga de coordinar la entrega en ventanilla única de CONECEL en Guayaquil

V/F.S  
 1

Anexo N°		PUNTOS DE CONTROL						
N°	N° FACTURA	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}
		Precios igual al contrato	Notas de entregas aprobadas por el Coordinador	Notas de entregas aprobadas por el Supervisor	Notas de entregas validadas y aprobadas por por el Coordinador Administración	Consolidación en un archivo de Excel	Autorización por parte del Gerente de Planta	Las facturas están firmadas por el facturador y el cliente
1	003001000260	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	003001000261	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	003001000257	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	003001000256	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	003001000250	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6	003001000249	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7	003001000240	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8	003001000239	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	003001000235	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10	003001000234	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	<b>TOTAL SI</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
	<b>TOTAL NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

70

70

100.00%

X.C  
 13/MAY/2011