



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD PRESENCIAL

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA IMPORTADORA “LAVACOR” Cía. Ltda. POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Tesis previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

ANDREA ALEXANDRA LIMA ERREIS

Directora:

Magister Liz Valle Carrion

2010

Magister Liz Valle Carriòn

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: ANDREA ALEXANDRA LIMA ERREIS, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio de 2010

Magister Liz Valle Carriòn

DIRECTORA

“Yo ANDREA ALEXANDRA LIMA ERREIS declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Andrea Lima Erreis

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Andrea Lima Erreis

DEDICATORIA

Quiero entregar el presente trabajo,
a quienes me dieron la vida, mis padres, ya que
ellos con sus sabios consejos y formación humana
supieron guiarme hasta culminar mi meta, puesto que
sin su apoyo se hubiese truncado mi ideal.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento, a la Universidad Técnica Particular de Loja, entidad que a través de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, brindó toda su ayuda para mi completa formación técnica e intelectual, donde recibí todos los conocimientos relacionados con mi carrera profesional.

Mi agradecimiento profundo a todos y cada uno de los distinguidos catedráticos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, quienes supieron inculcar sus conocimientos valiosos en la enseñanza a lo largo de los años de estudio en la Universidad Técnica Particular de Loja.

De una manera particular mi reconocimiento especial a la Magister Liz Valle Carrión, Directora de la presente Tesis, por su constante dedicación, capacidad y solvencia en la colaboración de este trabajo para que sea llevado a feliz realización.

Finalmente, agradezco a mis familiares, parientes, amigos, que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de mi carrera profesional.

Andrea

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
 - 1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y BASE LEGAL
 - 1.2 MISIÓN
 - 1.3 VISIÓN
 - 1.4 OBJETIVOS
 - 1.5 ACTIVIDADES QUE REALIZA
 - 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
 - 1.7 ANÁLISIS FODA

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO
 - 2.1 GESTIÓN

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4 ELEMENTOS DE LA AUDIORÍA DE GESTIÓN

2.5 CONTROL INTERNO

2.6 RIESGOS DE AUDITORÍA

2.7 PAPELES DE TRABAJO

2.8 MARCAS DE AUDITORÍA

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN

2.10 ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.11 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPITULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1 FASE I: VISITA PRELIMINAR

3.2 FASE II: PLAN ESPECÍFICO

3.3 FASE III: EJECUCIÓN

3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión ejecutada a la Importadora “Lavacor” Cía. Ltda., durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, se realizó con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios y productos de la empresa.

El primer capítulo describe a la Importadora “Lavacor” Cía. Ltda., indica las actividades que realiza, misión, visión y los objetivos principales de la empresa. Además se describe cada función del personal de la empresa y se realiza el análisis respectivo análisis FODA.

El segundo capítulo se conceptualiza los diferentes fundamentos de la Auditoría de Gestión, en el cual se especifica cuáles son los elementos de gestión, indicadores, control interno y se indica las actividades que el auditor debe realizar en las distintas fases de la Auditoría.

El tercer capítulo es el desarrollo de la Auditoría, en la cual se realizó el CONOCIMIENTO PRELIMINAR como primera fase, donde se solicita toda la documentación necesaria, además se pudo conocer y observar cada uno de los Departamentos que integran la Importadora “Lavacor” Cía. Ltda. y como se desenvuelven cada uno de los funcionarios que laboran en la empresa, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y obtención de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. La segunda fase es la PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA, en esta etapa se revisó y analizó la información obtenida, de esta forma comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno mediante cuestionarios a todo el personal que labora en la empresa. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo desarrollado considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los

responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión. La tercera fase se refiere a la EJECUCIÓN, está focalizada básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implica la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica. La cuarta fase es la COMUNICACIÓN DE RESULTADOS, se preparara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada. La quinta fase se refiere al SEGUIMIENTO, se realizó el compromiso de implementar políticas, manuales de funciones en todos los ámbitos de la empresa, así como también se determina la recomprobación después de uno o dos años según como amerite el caso.

Como término de la auditoría, se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones para ser aplicadas dentro de la empresa para las mejoras institucionales y para lograr una máxima efectividad en la compañía.

CAPÍTULO I:

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y BASE LEGAL

Importadora “Lavacor” Cía. Ltda. con RUC Nro. 1100141967001, fue constituida en la ciudad de Loja, el 15 de octubre del 2007, según Resolución Nro. 08 LICLZCH, la cual quedó inscrita en el Registro de Compañías del año 2007, bajo partida Nro. 876 y anotada en el repertorio con el No. 2542. Actualmente la empresa posee sus instalaciones en la Av. Cuxibamba e Ibarra.¹



Además la compañía se constituyó con el capital de los siguientes accionistas:

➤ José Vicente Córdova Cevallos	\$ 1800
➤ José Vicente Córdova Machado	\$ 600
➤ Martha Cecilia Córdova Machado	\$ 600
➤ Eduardo Roberto Córdova Machado	<u>\$ 600</u>
TOTAL:	\$ 3600

“Lavacor” nace por la necesidad de ofrecer productos de excelente tecnología y calidad, contribuyendo con la movilidad de los usuarios y así satisfaciendo las necesidades de los clientes

Además ofrece llantas y repuestos Genuinos, Originales y Alternativos de diferentes procedencias, Japón, Korea, Taiwan, China etc., a los precios más bajos del mercado ya que somos distribuidores directos.

¹ Ver anexo 1

1.2 MISIÓN

La misión de nuestra empresa es mantener a nuestra compañía en el mercado, destacándonos como líderes y contribuyendo al progreso de nuestra comunidad, basándonos en la valoración del talento humano y la prestación de servicios y productos de calidad y confiabilidad. El logro de tales propósitos se orienta en una operación de servicios eficientes y rentables, que permitan un proceso de crecimiento y progreso para nuestros inversionistas y empleados.

1.3 VISIÓN

Nuestra visión es permanecer en la vanguardia como la mejor empresa del sector llantero, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, teniendo como herramienta básica todas las innovaciones tecnológicas y el mejor talento humano, suministrando productos y servicios de la más alta calidad.

1.4 OBJETIVOS

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

1.5 ACTIVIDADES QUE REALIZA

La importadora “Lavacor” se dedica a:

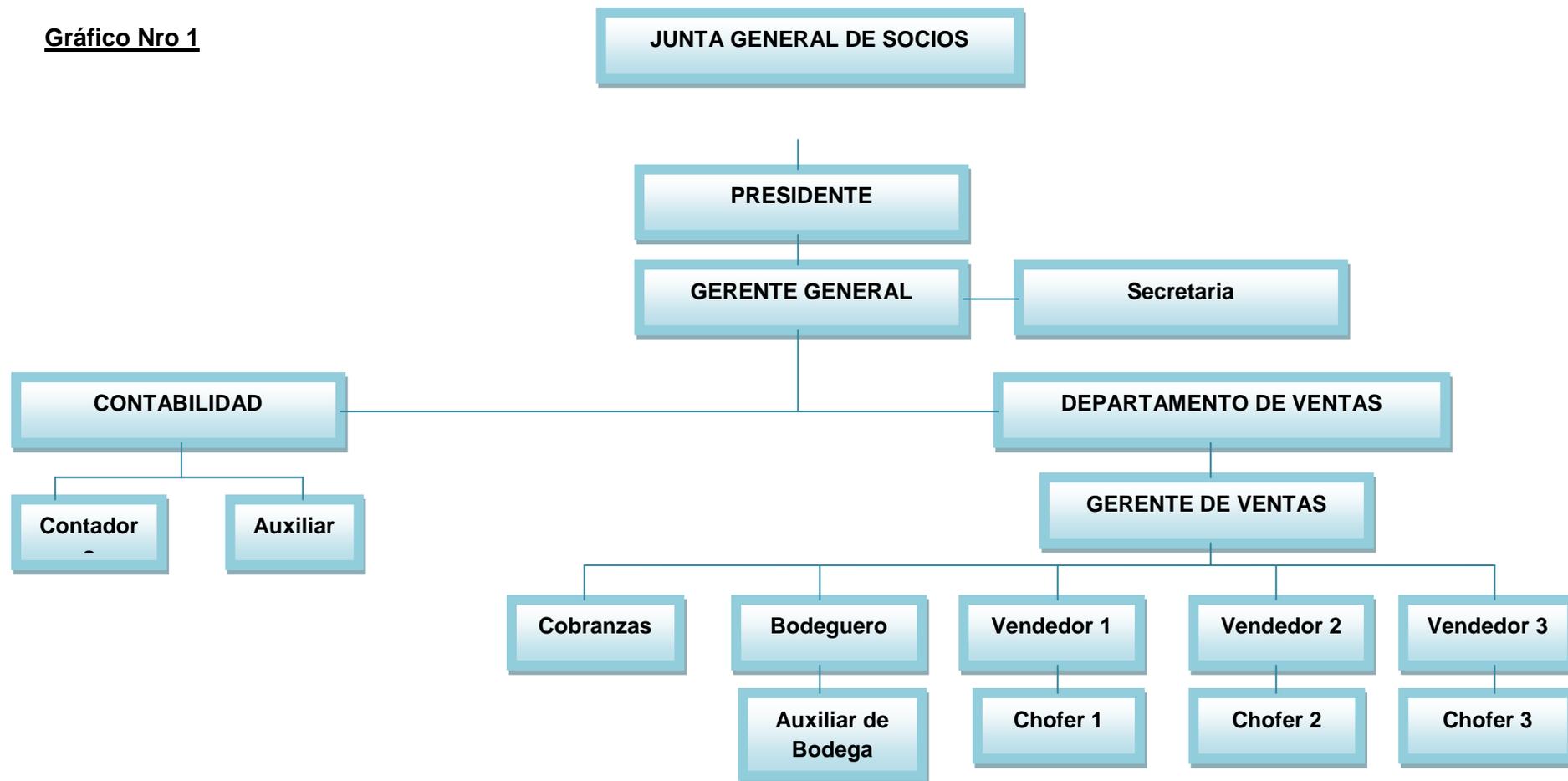
- Importación y exportación, compra y venta de vehículos automotores como: motos, automóviles, buses, camiones y naves aéreas y acuáticas.
- Reparación y mantenimiento de motores de combustión interna y externa.

- Alquiler de todo tipo de maquinaria pesada como: concreteteras, retroexcavadoras, moto niveladora, rodillos, tractores entre otros.

- Exportaciones e importaciones directas de LLANTAS MAXXIS - CHENG SHING TIRE - BATERIAS MAC - ACEITES CASTROL - AMALIE - TEXACO - PENZOIL - CHEVRON FILTROS DE AIRE - COMBUSTIBLE - ACEITE Y DE MAS PRODUCTOS PARA LAS LINEAS AUTOMOTRICES DEL PAIS

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico Nro 1



Fuente: Gerencia General

Elaboración: La Autora

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La junta general de socios tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- Designar a los miembros de la Junta.
- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios sociales que sean presentados por el Gerente General y los auditores externos en caso de existir.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales.
- Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.
- Toma de decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución del capital suscrito o autorizado, y de cualquier reforma de los estatutos sociales.
- Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.
- Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA

El Presidente será nombrado por la Junta General para un periodo de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuara en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al Presidente:

- Presidir las reuniones de junta general a las que se asista y suscribir con el secretario, las actas respectivas.
- Suscribir con el gerente los certificados de aportación y extender el que corresponda a cada socio.

- Compartir la administración de la empresa con el Gerente, para realizar todo tipo de gestiones, actos y contratos.
- Subrogar el gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.
- Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

GERENTE DE LA COMPAÑÍA

El Gerente será nombrado por la Junta General para un periodo de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al Gerente:

- Convocar a las reuniones de junta general.
- Actuar de secretario de las reuniones de Junta General a las que asista, y firmar con el presidente, las actas respectivas.
- Suscribir con el Presidente los certificados de aportación y extender el que corresponda a cada socio.
- Ejercer las funciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad tiene las siguientes funciones:

- Llevar a cabo la recepción y verificación de los documentos de egresos existentes.
- Llevar los registros contables con bases acumulativas para poder determinar los costos, facilitando así la formulación, ejercicio y evaluación de los presupuestos y sus programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio.
- Diseñar y establecer los sistemas de contabilidad que faciliten la fiscalización de los

activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avances en la ejecución de los programas.

- Preparar los informes que requieren los altos funcionarios, cuya preparación constituya uno de los trabajos más importantes de la Contadora General.
- Establecimiento de cuentas adecuadas, que servirán para la debida clasificación y análisis de la información que haya de someterse a los altos funcionarios. Sin ello es imposible obtener los datos de una manera sistematizada y exacta.
- Llevar un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases a las cuentas. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.
- Realizar los diferentes tipos de comprobantes de diario, que han de obrar como medio para resumir los detalles y transferirlos desde el registro inicial al de recopilación.
- Ejecutar la preparación de informes, cuentas, registros y comprobantes constituye todo el proceso de contabilidad, desde que se inicia cada operación hasta que se refleja en los informes y su efecto final en la situación financiera de la empresa.
- Elaboración de los comprobantes de retenciones que obliga el Estado Ecuatoriano.
- Preparación de los comprobantes de pago para todas las facturas.
- Preparación de cheques para el pago de comprobantes, que han de someterse a la firma de la gerencia financiera.
- Elaboración y cálculo de las facturas que se cursen a los clientes previa inspección del pedido en el departamento de ventas.
- Efectúa constataciones de inventarios físicos en los almacenes de repuestos y materiales en forma semestral, anual o cuando se requiera.
- Registro del ingreso de mercaderías tanto por compras locales como por importaciones.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

El auxiliar contable tiene diversas funciones principales como son:

- La asistencia al contador y colaborarle en todo lo que necesite.
- El registro contable diario, revisión de reportes y control de las cuentas de gastos.
- Realizar las conciliaciones bancarias y actividades que le asigne el contador en un momento determinado.

COBRANZAS

Las funciones del departamento de cobranzas son las siguientes:

- Asignar los respectivos créditos a clientes, o bien deudores diversos en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando la contabilidad de lo que se cobra.
- Control de la cartera de clientes.
- Filtrar previamente a los solicitantes de crédito y descartar los morosos en potencia.
- Examinar el nivel de endeudamiento del cliente.
- Averiguar los buenos hábitos de pago que posee el cliente.
- Actualizar el perfil e historial de los socios y administradores.
- Atender con eficiencia los problemas que se presentan con los clientes.
- Procurar la rápida cobranza sin necesidad de otorgar descuentos.
- Establecer, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de dichos créditos.
- Asignar el plazo en el que se asignará el crédito.

- Determinar a los clientes o deudores a los que se les podrá asignar el crédito.
- Asignar el interés más óptimo ante el atraso en algún pago.
- Atañerse con todas las gerencias de la empresa para obtener cada una de las utilidades de las áreas.
- Relacionarse con bancos, clientes y deudores diversos.
- Plantear el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en caso de algún atraso.

GERENTE DE VENTAS

Dentro de sus funciones, tenemos las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y necesarios para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticas las ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Determinar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, es decir debe calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el periodo actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el departamento de ventas.

- Desarrollo y planeación de productos.
- Pronosticar las ventas.

BODEGUERO

Las funciones del bodeguero son las siguientes:

- Recepción de mercadería.
- Despacho de mercadería.
- Almacenamiento de mercadería.
- Inventarios de mercadería.
- Devoluciones de materiales.
- Correcto funcionamiento de la bodega y de la correcta aplicación de los procedimientos.
- Mantener inventarios y codificación de materiales.
- Controlar el stock de materiales.
- Mantener actualizado un sistema informático de bodegaje, con fechas de pedido, fechas de despacha, fechas de entrega, volúmenes despachados, etc.
- Realización de informes de existencia de materiales y herramientas.

AUXILIAR DE BODEGA

El auxiliar de bodega en conjunto con el bodeguero tiene las siguientes funciones:

- Despacho y recepción del material.

- Verificar el estado de los materiales devueltos.
- Inspección diaria a las dependencias de la bodega y verificar la limpieza.
- Estar informado sobre los materiales y fechas de entregas.
- Atención directa a los proveedores y hacer entrega de los materiales o recepcionar los sobrantes según corresponda.

VENDEDOR

En la actualidad, las funciones del vendedor o tareas que le corresponde realizar son las siguientes:

- Vender y brindar un buen servicio al cliente.
- Retener a los clientes actuales.
- Captar nuevos clientes.
- Lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Generar una determinada utilidad o beneficio.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas.
- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para

ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.

- Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) como utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.

CHOFER

El chofer realiza las siguientes funciones básicas:

- Manejo de camioneta de reparto.
- Mensajería.
- Reparto de mercancías dentro de la ciudad y zonas aledañas (clientes locales y foráneos).
- Llenar el tanque de gasolina de los vehículos.
- Verificar las condiciones generales del vehículo.
- Asegurarse del surtido de los pedidos y que corresponda con la factura.
- Seguir la ruta asignada de entrega de pedidos.
- Embarcar junto con ayudantes de chofer los pedidos.
- Realizar viajes frecuentes.

AYUDANTE DE CHOFER

Las funciones que realiza el ayudante de chofer son las siguientes:

- Descargar la mercadería de los tráiler.
- Carga y descarga de camioneta de reparto.
- Limpieza de vehículos.

ANÁLISIS FODA

Tabla Nro. 1

IMPORTADORA “LAVACOR” Cía. Ltda.			
FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos reconocidos a nivel mundial por su calidad en exportación e importación. ➤ Tiene como valores: trabajar en equipo, lealtad, honestidad, respeto y responsabilidad. ➤ Capacitación continúa de nuestro personal. ➤ Personal calificado en cada uno de los distintos departamentos. ➤ Ofrecemos el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Captar la atención del cliente. ➤ Se requiere una gran inversión para la adquisición de la maquinaria y equipos. ➤ No posee políticas de control interno. ➤ Se pueden dar conflictos, ya que es un negocio familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento a nivel local, provincial y nacional. ➤ Variedad de marcas en los productos que ofrece. ➤ Expansión de nuevos mercados. ➤ Participación de nuevos inversionistas para mayor atención al cliente. ➤ Innovación tecnológica de maquinaria y equipos. ➤ Gestionar con 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Varios competidores dentro de este ámbito. ➤ Incumplimiento de proveedores en la entrega de mercadería. ➤ Entrada de nuevos competidores.

<p>servicio de pago: en efectivo y a crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólida disciplina entre todo el personal de la empresa ➤ Capacidad instalada. ➤ Productos de larga duración. ➤ Excelente infraestructura. ➤ Mejores precios del mercado. 		<p>nuevos proveedores para ofrecer una mejor variedad de productos a nuestros clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Debilitamiento de competidores. ➤ Importación y exportación de productos. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Gerencia General
Elaboración: La Autora

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.”²

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es definida como “un examen sistemático y evaluación profesional independiente de las actividades realizadas en un sector, entidad, programa, proyectos u operación con el fin de determinar su grado de eficacia (cumplimiento de objetivos y metas), eficiencia y economía (correcta utilización de los recursos), y de medir la calidad de los servicios o bienes ofrecidos.

2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.

² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 3

2.4 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- **Eficacia:** Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretende alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- **Eficiencia:** Se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía:** Está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **Ética:** Está expresada en la moral y conducta tanto individual como grupal de los directivos y todo el personal en general que labora en una entidad.
- **Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.
- **Cumplimiento:** Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.
Dentro de su alcance, la auditoría puede combinar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, eficacia, eficiencia y economía.
- **Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

- **Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.
- **Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.
- **Excelencia Gerencial:** Es el logro de los objetivos corporativos, además asegura la dinámica de la entidad, mantiene una adecuada moral del personal, y fundamentalmente busca la satisfacción de los clientes.

2.5 INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

2.6 CONTROL INTERNO

2.6.1 DEFINICIÓN:

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados

dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Este nuevo concepto dota al control interno de un carácter eminentemente Administrativo.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo arbitrario, el mejor Sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

2.6.2 OBJETIVOS:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

2.6.3 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Una prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos.

El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

2.6.4 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

- **Evaluación de Riesgos:** El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de una investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

- **Actividades de Control:** Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección que se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

- **Información y Comunicación:** La Información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

- **Supervisión o Monitoreo:** Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

2.6.5 **MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

- **Cuestionario:** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.
- **Diagrama de flujo:** Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

2.7 **RIESGOS DE AUDITORÍA**

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

2.7.2 Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

2.7.3 Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

2.8 PAPELES DE TRABAJO

2.8.1 DEFINICIÓN

Los papeles de trabajo constituyen los elementos de prueba de la realización del trabajo de auditoría y de las decisiones tomadas en consecuencia y además constituyen la base para la preparación del informe de auditoría y para la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.

2.8.2 OBJETIVO

Ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

2.8.3 CLASIFICACIÓN

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

- **Archivo de referencia permanente:** Contiene información que servirá para auditorías posteriores.
- **Legajo de Auditoría:** Los papeles de trabajo que sustentan el resultado de la auditoría

2.8.4 ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO

- **Archivos permanentes:** Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro.
- **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, entre otros.

2.8.5 CÉDULAS

Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a una auditoría.

2.9 MARCAS DE AUDITORÍA

Son conocidas 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.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría:

	Cotejo docum c/registros		Aplic. procedimiento		Aspecto relevante
	Cotejo registros		Controlado c/ pap. de trabajo		Aspecto normal
	Control cruzado		Aspecto n/s		Relevante audit. anter.
	Control cálculos		Ref. cruzada		Normal audit. anter.

2.10 INDICADORES DE GESTIÓN

“Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra 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 acciones.”³

El uso de indicadores de gestión permite medir:

- La eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas.
- La eficiencia y economía para una correcta utilización de los recursos.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuanto a lo que se refiere a la calidad.

2.10.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN:

1. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos
2. Indicadores de gestión universalmente utilizados

³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 94

3. Globales, Funcionales y Específicos
4. Indicadores de general utilización

2.10.1.1 INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

- a) **Indicadores cuantitativos:** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos:** Permiten tener en cuenta a la diferencia, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite evaluar la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2.10.1.2 INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS

Son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y el cumplimiento de la misión institucional y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información:** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Ejemplo: Cálculo del indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos

Valor desembolsado

Valor total asignado para la compra de equipos en el año 2008

- b) Indicadores estructurales:** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

Ejemplo: Índice de representación nivel directivo

Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos

Número total de funcionarios del área a analizar

- c) Indicadores de recursos:** Se relaciona con la planificación de las metas, objetivos y formulación de presupuestos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. otros.

Ejemplo:

Ingresos - Gastos ----- Grado de cumplimiento

Presupuestos (metas) ----- Nivel de ejecución y eficacia

- d) Indicadores de proceso:** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos.

Ejemplo: Indicador del tiempo promedio de atención a quejas

Número de días reales, o fecha de salida o respuesta a la queja

Número total de días estimados para dar respuesta a la queja

- e) Indicadores de personal:** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

Ejemplo: Indicador de la estructura de la planta de personal:

Número de profesionales del área a analizar

Número total de funcionarios del área a analizar

- f) **Indicadores Interfásicos:** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.

Ejemplo: Cálculo del indicador de atención a quejas

Número de quejas atendidas en el mes

Número total de quejas recepcionadas en el mes

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

2.10.1.3 **INDICADORES GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECIFICOS**

- a) **Indicadores globales:** Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios y por lo general miden aspectos cuantitativos tanto monetarios como no monetarios.
- b) **Indicadores funcionales o particulares:** Se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.
- c) **Indicadores específicos:** Se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

2.10.1.4 INDICADORES DE GENERAL UTILIZACIÓN

- a) **Eficiencia:** Nos ayuda a medir el grado de eficiencia entre los bienes adquiridos o productos o servicios prestados, y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

- b) **Eficacia:** La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

- c) **Calidad:** Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

2.11 ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTION

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.

- Nivel jerárquico de la empresa.

- La participación individual de los integrantes de la institución.

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

2.12 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.12.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

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

Actividades

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La misión, visión y objetivos
 - b) La actividad principal
 - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Determinar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la empresa.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

2.12.2 PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación

de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión.

Actividades

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.
3. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, por cada componente a examinarse.

2.12.3 EJECUCION

La fase de ejecución de la Auditoría de Gestión está focalizada básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implica la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través

de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.

Actividades

1. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.
2. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
3. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.12.4 EL INFORME DE AUDITORÍA

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos forman la elaboración del informe de la Auditoría de gestión que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de Auditoría financiera tanto su estructura, como en la forma de comunicar los hechos.

Antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarse los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas. Elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales a la terminación del trabajo, que pueden ir acompañadas de las recomendaciones posibles, entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación, elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia.

CONTENIDO DEL INFORME:

El informe de Auditoría de gestión debe incluir los siguientes puntos:

- Antecedentes y motivaciones del informe.
- Descripción del área auditada.
- Información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- Objetivo y alcance de la Auditoría, y la metodología empleada.
- Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.
- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la Auditoría.
- Puntos fuertes y puntos débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia, eficiencia y grado de economía.

- Conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.
- Como parte final del trabajo de Auditoría, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y corregir mayores eficiencias.

2.12.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

Actividades

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

responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

2.12.6 SEGUIMIENTO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades

1. Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.
2. Recomprobación después de uno o dos años.

2.12.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y otros criterios razonables de evaluación.

2.12.8 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS:

El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante el análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

**2.12.9 DESARROLLO DE RECOMENDACIONES PARA PROMOVER MEJORAS U
OTRAS ACCIONES CORRECTIVAS:**

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la Auditoría de Gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. Los criterios referidos al carácter integral de la Auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la Auditoría de Gestión.

CAPÍTULO III:

DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: PLANIFICACIÓN

ORDEN DE TRABAJO Nro. 001

Loja, 05 de mayo del 2009

Srta.

Andrea Lima Erreis

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

Mediante oficio Nro. 001 me permito designar a usted, para que en calidad de AUDITOR ejecute una Auditoría de Gestión a la Importadora "Lavacor" Cía. Ltda., que la integran los siguientes departamentos: Gerencia General, Contabilidad y Ventas.

OBJETIVOS:

- Evaluar el control interno de la empresa.
- Verificar si existen reglamentos y políticas para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa
- Evaluar si la empresa dispone de políticas y manuales contables.
- Comprobar si la empresa maneja políticas de crédito.

ALCANCE:

Cubrirá el período de 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

RECURSOS:

Humanos:

- Directora Supervisora
- Auditor Jefe de Equipo
- Personal de la empresa

Materiales:

- Equipo de Computación
- Suministros de Oficina
- Copias
- Documentación fuente

Financieros: El presente trabajo será financiado por la autora de Tesis.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

El plazo de ejecución de la Auditoría de Gestión será de cuarenta y cinco días a partir de la fecha de la orden de trabajo.

PRODUCTO A OBTENERSE:

Como resultado de la Auditoría de Gestión se emitirá el informe final que contendrá: comentarios, conclusiones y recomendaciones.

ÁREAS A EXAMINARSE:

- Gerencia General
- Contabilidad
- Departamento de Ventas

Atentamente,

Magister Liz Valle

SUPERVISORA

NOTIFICACIÓN

Loja, 7 de mayo del 2009

Doctor

José Vicente Córdova Machado

GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA "LAVACOR" Cía. Ltda.

Ciudad

De mi consideración:

Por medio del presente me permito notificar a Usted el inicio de una Auditoría de Gestión a la Importador "Lavacor" Cía. Ltda. y de conformidad con la Orden de Trabajo Nro. 001 emitida por la Magister Liz Valle en calidad de Supervisora, comunico que con fecha 9 de mayo se dará inicio a este trabajo, por lo que solicito la colaboración necesaria para su ejecución.

Por la atención que se sirva dar al presente, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Andrea Lima Erreis

AUDITOR

VISITA PREVIA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre:

Importadora "Lavacor" Cía. Ltda.

Registro Único de Contribuyentes:

RUC: 1100141967001

Dirección:

Av. Cuxibamba e Ibarra

2. BASE LEGAL

Importadora "Lavacor" Cía. Ltda. con RUC Nro. 1100141967001, fue constituida en la ciudad de Loja, el 15 de octubre del 2007, según Resolución Nro. 08 LICLZCH, la cual quedó inscrita en el Registro de Compañías del año 2007, bajo partida Nro. 876 y anotada en el repertorio con el No. 2542. Actualmente la empresa posee sus instalaciones en la Av. Cuxibamba e Ibarra.

Además la compañía se constituyó con el capital de los siguientes accionistas:

➤ José Vicente Córdova Cevallos	\$ 1800
➤ José Vicente Córdova Machado	\$ 600
➤ Martha Cecilia Córdova Machado	\$ 600
➤ Eduardo Roberto Córdova Machado	<u>\$ 600</u>
TOTAL:	\$ 3600

"Lavacor" nace por la necesidad de ofrecer productos de excelente tecnología y calidad, contribuyendo con la movilidad de los usuarios y así satisfaciendo las necesidades de los clientes. Además ofrece llantas y repuestos Genuinos, Originales y Alternativos de diferentes procedencias, Japón, Korea, Taiwan, China etc., a los precios más bajos del mercado ya que somos distribuidores directos.

3. MISIÓN

La misión de nuestra empresa es mantener a nuestra compañía en el mercado,

destacándonos como líderes y contribuyendo al progreso de nuestra comunidad, basándonos en la valoración del talento humano y la prestación de servicios y productos de calidad y confiabilidad. El logro de tales propósitos se orienta en una operación de servicios eficientes y rentables, que permitan un proceso de crecimiento y progreso para nuestros inversionistas y empleados.

4. VISIÓN

Nuestra visión es permanecer en la vanguardia como la mejor empresa del sector llanero, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, teniendo como herramienta básica todas las innovaciones tecnológicas y el mejor talento humano, suministrando productos y servicios de la más alta calidad.

5. OBJETIVOS

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

6. ACTIVIDADES QUE REALIZA

La importadora “Lavacor” se dedica a:

- Importación y exportación, compra y venta de vehículos automotores como: motos, automóviles, buses, camiones y naves aéreas y acuáticas.
- Reparación y mantenimiento de motores de combustión interna y externa.
- Alquiler de todo tipo de maquinaria pesada como: concreteras, retroexcavadoras, moto niveladora, rodillos, tractores entre otros.
- Exportaciones e importaciones directas de LLANTAS MAXXIS - CHENG SHING TIRE - BATERIAS MAC - ACEITES CASTROL - AMALIE - TEXACO - PENZOIL - CHEVRON FILTROS DE AIRE - COMBUSTIBLE - ACEITE Y DE MAS PRODUCTOS PARA LAS LINEAS AUTOMOTRICES DEL PAIS.

7. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

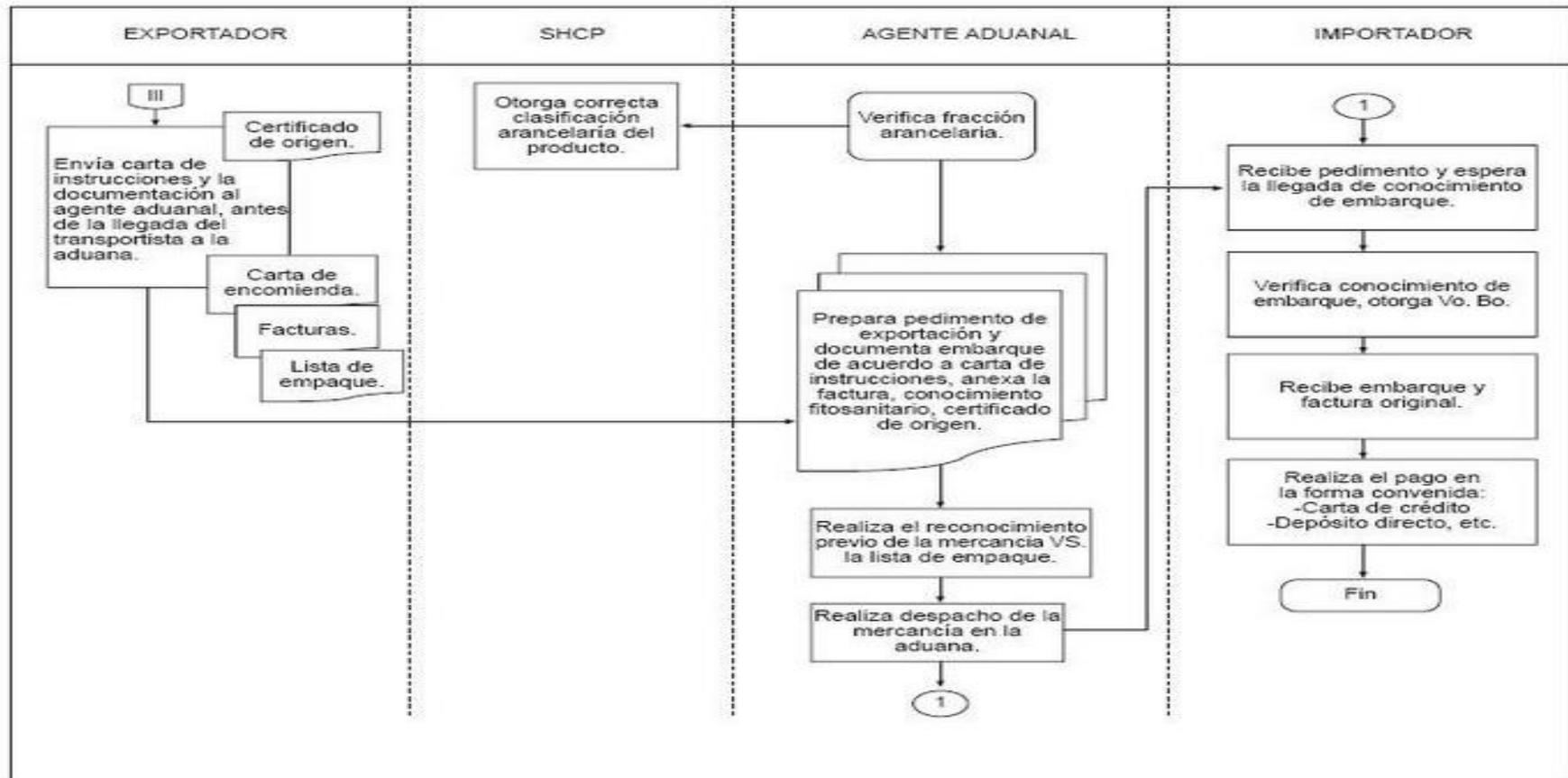
Nombres	Cargo
Ing. José Córdova Cevallos	PRESIDENTE
Ing. José Córdova Machado	GERENTE
Lic. Cynthia Agila	CONTADORA
Ing. Eduardo Córdova Machado	GERENTE DE VENTAS
Dra. Lorena Mogrovejo	COBRANZAS
Lic. Silvia Riofrío	SECRETARIA

8. DEPARTAMENTOS A EXAMINARSE

- Gerencia General
- Contabilidad
- Gerencia de Venta

9. DIAGRAMAS DE FLUJO

➤ EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

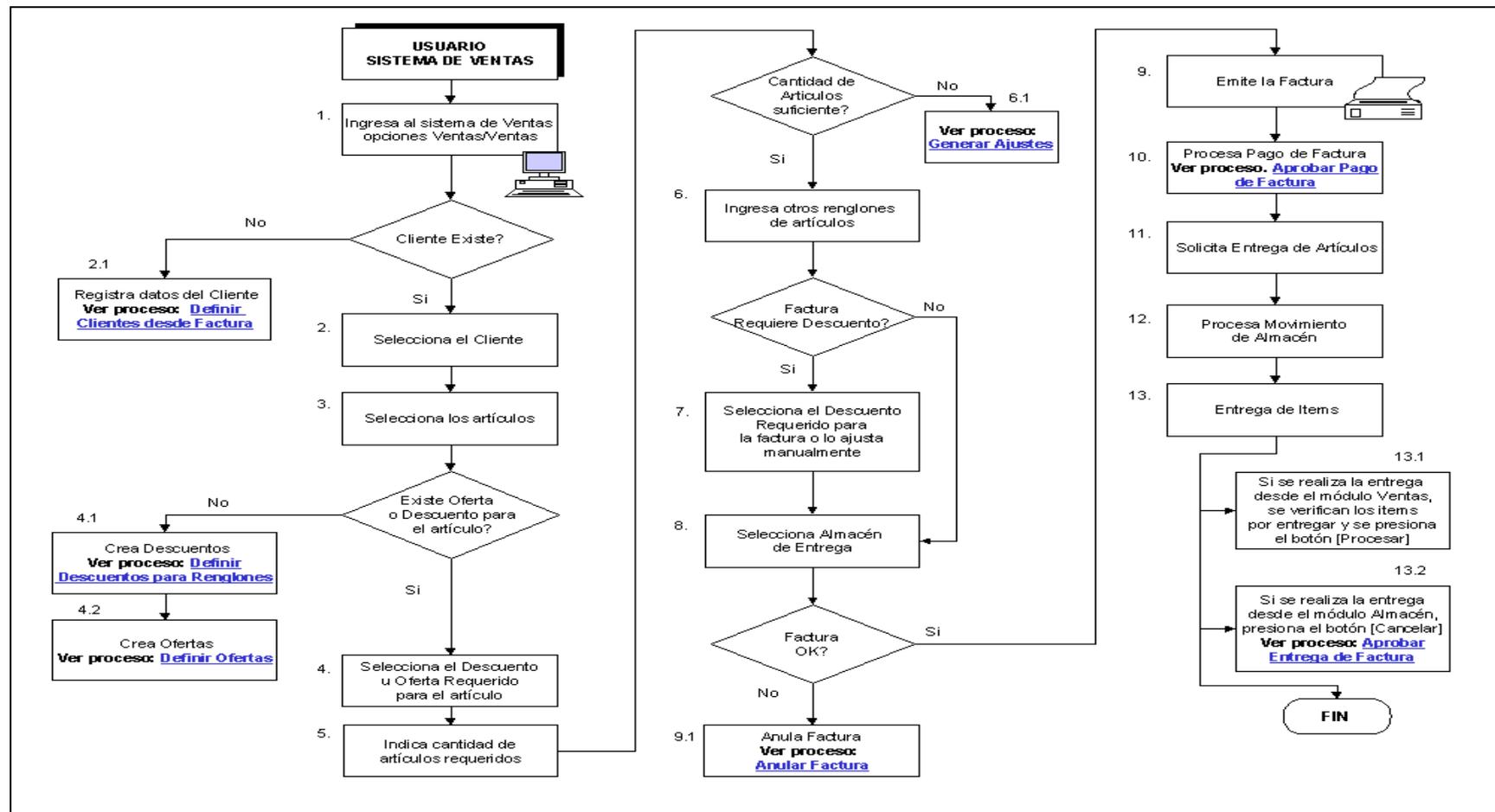


Fuente: Gerencia General

Elaboración: La Autora

➤ **VENTAS**

Cuadro Nro. 3



Fuente: Departamento de Ventas
Elaboración:

La

Autora

9. PERÍODO CUBIERTO POR LA ÚLTIMA AUDITORÍA

No sé ha realizado ninguna auditoría de gestión en el año anterior.

Atentamente,

Andrea Lima Erreis

AUDITOR

PLAN ESPECÍFICO

1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión

Con orden de trabajo Nro. 001 de fecha 5 de mayo del 2009 se da inicio a la Auditoría de Gestión a los siguientes departamentos: Gerencia General, Contabilidad y Ventas, en Importadora "Lavacor" Cía. Ltda. Por disposición del Gerente General y de acuerdo a oficio Nro. 001 se procede a realizar la presente Auditoría.

2. Objetivos

- Evaluar el Control Interno de la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad, a través de la elaboración de cuestionarios de control interno y programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.
- Aplicar indicadores de gestión que permitirán medir la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades de la empresa.
- Realizar pruebas de cumplimiento que permitirán conocer el grado de desempeño de las gestiones establecidas.
- Elaborar el informe final, el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones a fin de saber el resultado de la auditoría de gestión.

3. Alcance

Una Auditoría de Gestión a los Departamentos de: Gerencia General, Contabilidad y Ventas de la Importadora "Lavacor" Cía. Ltda., en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

4. Base legal

Importadora "Lavacor" Cía. Ltda. con RUC Nro. 1100141967001, fue constituida en la ciudad de Loja, el 15 de octubre del 2007, según Resolución Nro. 08 LICLZCH, la cual quedó inscrita en el Registro de Compañías del año 2007, bajo partida Nro. 876 y anotada en el repertorio con el No. 2542. Actualmente la empresa posee sus instalaciones en la Av. Cuxibamba e Ibarra.

5. Recursos

Humanos:

- Directora Supervisora
- Auditor Jefe de Equipo
- Personal de la empresa

Materiales:

- Equipo de Computación
- Suministros de Oficina
- Copias
- Documentación fuente

Financieros:

El presente trabajo será financiado por la autora de Tesis.

6. Tiempo de ejecución

El plazo de ejecución de la Auditoría será de cuarenta y cinco días a partir de la fecha de la orden de trabajo.

7. Producto a obtenerse

Al finalizar la Auditoría de Gestión a los departamentos de: Gerencia General, Contabilidad y Ventas, se emitirá el informe final que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

8. Fecha de inicio de la Auditoría de Gestión

5 de mayo del 2009

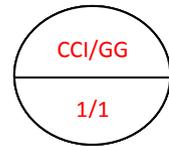
Atentamente,

Andrea Lima Erreis

AUDITOR

Questionarios de control interno

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GERENCIA GENERAL
GERENTE GENERAL



Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	La compañía tiene definidas: la misión, visión y objetivos?				
2	La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?				
3	En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidad y amenazas?				
4	Se efectúa reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la empresa?				
5	Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?				
6	Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?				
7	Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?				
8	Es suficiente el personal de la empresa para proveer un sistema adecuado de comprobación interna?				
9	Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos.				
10	La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?				
11	La empresa cuenta con leyes y políticas institucionales?				

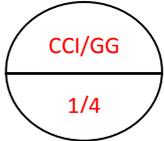
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CONTADORA – AUXILIAR DE CONTABILIDAD



Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Se realizan informes contables para la alta dirección para saber la situación económica y financiera de la empresa?				
2	Utiliza un sistema informático-contable para el registro diario de las operaciones?				
3	Se controla totalmente el trabajo de contabilidad, por un solo empleado o funcionario de la empresa?				
4	Se realiza evaluación de los presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?				
5	Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?				
6	Se realizan correctamente los roles de pago, incluyendo los aportes al IEESS?				
7	Se realizan tabulaciones de las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control?				
8	Utiliza un método de valoración de inventarios?				
9	La forma de pago se la realiza mediante cheque y dinero en efectivo?				
10	Se autorizan todos los pagos y se registran en los documentos respectivos?				
11	Están caucionados los empleados que manejan fondos o que desempeñan puestos de confianza?				
12	Existe políticas y manuales contables?				
13	Se encuentra claramente definido el proceso contable desde el registro en libros de entrada original, mayorización, balance de comprobación y presentación de estados financieros?				
14	El trabajo de contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?				

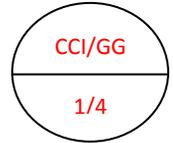
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
GERENTE DE VENTAS



Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Prepara planes y presupuestos de venta?				
2	Establece metas y objetivos para el departamento de ventas?				
3	Calcula la demanda y pronostica las ventas?				
4	Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?				
5	Realiza el reclutamiento y selección de los vendedores?				
6	Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?				
7	Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta?				
8	Se realiza estudio de mercadeo, para saber la acogida del producto para los cliente?				
9	Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?				
10	Contribuye activamente a la solución de problemas del departamento a su cargo?				
11	Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?				
12	Realiza un análisis de costos para alcanzar las ventas y objetivos deseados?				

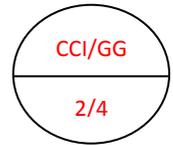
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
COBRANZAS



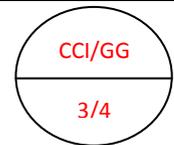
Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Existen políticas de crédito?				
2	Se mantiene datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica financiera, patrimonial y legal?				
3	Se realizan ventas a crédito con la autorización de Gerencia de Ventas?				
4	Asigna los respectivos créditos a clientes en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra?				
5	Controla correctamente la cartera de crédito y descarta a los morosos en potencia?				
6	Atiende con eficiencia los problemas que se presenten con los clientes?				
7	Se relaciona con bancos, clientes y deudores diversos?				
8	Plantea el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en el caso de algún atraso?				
9	Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentos presentados por el cliente?				
10	Los valores recaudados son depositados en forma intacta e inmediata a la cuenta bancaria de la empresa?				

Elaborado por:
Revisado por:

Fecha:
Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
VENDEDORES



Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica?				
2	Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos?				
3	Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones de los productos?				
4	Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja capacitación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.?				
5	Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?				
6	Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?				
7	Prepara pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por Gerencia de Ventas?				
8	Tiene definidas las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona?				
9	Programa semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente?				
10	Actúa como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite?				
11	Informa diariamente a la empresa los resultados de sus visitas?				

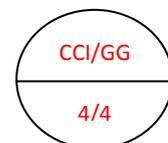
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
BODEGUERO



Responsable: Ramiro Torres

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Mantiene codificados todos los productos?				
2	Tiene algún tipo de problema al momento de despachar la mercadería?				
3	Mantiene actualizado el sistema informático de bodegaje, con fecha de pedido, fecha de despacho, fechas de entrega?				
4	Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de productos y herramientas propias de rubro?				
5	Realiza reportes del inventario para los distintos departamentos que tiene relación?				
6	Realiza inventario físico y lo compara con el sistema?				
7	Se encuentra informado sobre los proveedores antiguos y los actuales y mantiene atención directa con ellos?				
8	Mantiene un inventario permanente de la mercadería?				
9	Existe una gran cantidad de productos defectuosos en bodega?				
10	Controla la calidad del producto al momento que va ingresar la mercadería?				
11	Es adecuada la infraestructura donde se encuentra la mercadería?				
12	Existe acceso limitado de personal?				
13	Existen políticas para la adquisición de mercadería?				

Elaborado por:

Fecha:

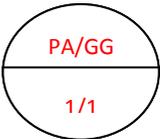
Revisado por:

Fecha:

Programas de Auditoría

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: GERENCIA GENERAL



Objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de los deberes y atribuciones encomendados al Gerente General.
- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELAB.POR	FECHA
1	Realizar la notificación de inicio de la Auditoría de Gestión al Gerente General, efectúe la visita previa a la entidad y presente el equipo de trabajo o miembros del equipo que realizaron la Auditoría	N	ALE	07-05-09
2	Evaluar de Control Interno a través de la aplicación de cuestionario de control interno, que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso administrativo.	<u>ECI/GG</u> 3/3	ALE	11-05-09
3	Aplicar indicadores de gestión previstos para Gerencia General, mediante fichas técnicas.	<u>IG/GG</u> 6/6	ALE	13-05-09
4	Elaborar pruebas de cumplimiento que deberán contener los cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto.	<u>PC/GG</u> 2/2	ALE	18-05-09

Elaborado por:

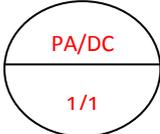
Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: CONTABILIDAD



Objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de las normativas llevadas a cabo por el proceso contable de la empresa.
- Medir la eficiencia y eficacia del proceso contable.
- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELAB.POR	FECHA
1	Evaluar de Control Interno a través de la aplicación de cuestionario que permitan establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso contable.	<u>ECI/DC</u> 4/4	ALE	21-05-09
2	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el Departamento de Contabilidad mediante fichas técnicas.	<u>IG/DC</u> 6/6	ALE	01-06-09
3	Elaborar pruebas de cumplimiento que deberán contener los cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto.	<u>PC/DC</u> 2/2	ALE	03-06-09

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
PROGRAMA DE AUDITORÍA
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

PA/DV
1/1

Objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de las normativas llevadas a cabo por el proceso de ventas.
- Medir la eficiencia y eficacia del proceso de ventas.
- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REF: P/T	ELAB.POR	FECHA
1	Evaluar de Control Interno a través de la aplicación de cuestionario que permitan establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno en el proceso de ventas.	<u>ECI/DV</u> 14/14	ALE	08-06-09
2	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el Departamento de Ventas.	<u>IG/DV</u> 6/6	ALE	22-06-09
3	Elaborar pruebas de cumplimiento que deberán contener los cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto.	<u>PC/DV</u> 2/2	ALE	25-06-09

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

FASE II: EJECUCIÓN

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
ÍNDICES DE AUDITORÍA

Cuadro Nro. 4

ECI/GG = *Evaluación del Control Interno/Gerencia General*

IG/GG = *Indicadores de Gestión/Gerencia General*

PC/GG = *Pruebas de Cumplimiento/Gerencia General*

ECI/DC = *Evaluación del Control Interno/Departamento de Contabilidad*

IG/DC = *Indicadores de Gestión/Departamento de Contabilidad*

PC/DC = *Pruebas de Cumplimiento/Departamento de Contabilidad*

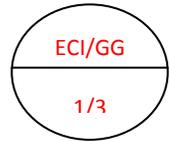
ECI/DV = *Evaluación del Control Interno/Departamento de Ventas*

IG/DV = *Indicadores de Gestión/Departamento de Ventas*

PC/DV = *Pruebas de Cumplimiento/Departamento de Ventas*

Aplicación de cuestionarios de control interno

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GERENCIA GENERAL
GERENTE GENERAL



Responsable: Ing. José Córdova Machado

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	La compañía tiene definidas: la misión, visión y objetivos?	X			
2	La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X			
3	En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidad y amenazas?	X			
4	Se efectúa reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la empresa?	X			
5	Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?		X		
6	Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?	X			
7	Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?		X		
8	Es suficiente el personal de la empresa para proveer un sistema adecuado de comprobación interna?	X			
9	Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos.	X			
10	La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?		X		
11	La empresa cuenta con leyes y políticas institucionales?		X		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GERENCIA GENERAL
GERENTE GENERAL

ECI/GG
 7/3

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	La compañía tiene definidas: la misión, visión y objetivos?	1	1
2	La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	1	1
3	En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidad y amenazas?	1	1
4	Se efectúa reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la empresa?	1	1
5	Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?	1	0
6	Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?	1	1
7	Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?	1	0
8	Es suficiente el personal de la empresa para proveer un sistema adecuado de comprobación interna?	1	1
9	Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos.	1	1
10	La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?	1	0
11	La empresa cuenta con leyes y políticas institucionales?	1	0
TOTAL		11	7

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**1. VALORACIÓN**

Ponderación Total (PT): 11

Calificación Total (CT): 7

Calificación Porcentual (CP): 64%

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

$$CP = \frac{7 \times 100}{11}$$

$$CP = 64\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

ALTO		MODERADO		BAJO	
		64%			
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: Gerencia General, demuestra un 64% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un nivel moderado dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% ya que no existen manuales de procedimientos para cada área de la empresa, no cuentan con reglamentos y políticas institucionales.

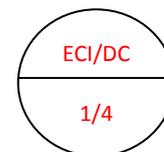
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CONTADORA



Responsable: Lic. Cinthia Agila

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Se realizan informes contables para la alta dirección para saber la situación económica y financiera de la empresa?	X			
2	Utiliza un sistema informático-contable para el registro diario de las operaciones?	X			VISUAL FAC
3	Se controla totalmente el trabajo de contabilidad, por un solo empleado o funcionario de la empresa?	X			
4	Se realiza evaluación de los presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?	X			
5	Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?	X			
6	Se realizan correctamente los roles de pago, incluyendo los aportes al IEESS?	X			
7	Se realizan tabulaciones de las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control?	X			
8	Utiliza un método de valoración de inventarios?		X		
9	La forma de pago se la realiza mediante cheque y dinero en efectivo?	X			
10	Se autorizan todos los pagos y se registran en los documentos respectivos?	X			
11	Están caucionados los empleados que manejan fondos o que desempeñan puestos de confianza?		X		
12	Existe políticas contables para el manejo de las cuentas?		X		
13	Se encuentra claramente definido el proceso contable desde el registro en libros de entrada original, mayorización, balance de comprobación y presentación de estados financieros?	X			
14	El trabajo de contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	X			

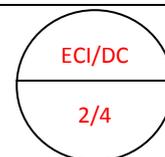
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
AUXILIAR DE CONTABILIDAD



Responsable: María Borrero

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Se realizan informes contables para la alta dirección para saber la situación económica y financiera de la empresa?	X			
2	Utiliza un sistema informático-contable para el registro diario de las operaciones?	X			VISUAL FAC
3	Se controla totalmente el trabajo de contabilidad, por un solo empleado o funcionario de la empresa?	X			
4	Se realiza evaluación de los presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?		X		
5	Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?		X		
6	Se realizan correctamente los roles de pago, incluyendo los aportes al IEESS?	X			
7	Se realizan tabulaciones de las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control?	X			
8	Utiliza un método de valoración de inventarios?		X		
9	La forma de pago se la realiza mediante cheque y dinero en efectivo?	X			
10	Se autorizan todos los pagos y se registran en los documentos respectivos?	X			
11	Están caucionados los empleados que manejan fondos o que desempeñan puestos de confianza?		X		
12	Existe políticas contables para el manejo de las cuentas?		X		
13	Se encuentra claramente definido el proceso contable desde el registro en libros de entrada original, mayorización, balance de comprobación y presentación de estados financieros?	X			
14	El trabajo de contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	X			

Elaborado por:
Revisado por:

Fecha:
Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CONTADORA-AUXILIAR DE CONTABILIDAD

ECI/DC

3/4

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	Se realizan informes contables para la alta dirección para saber la situación económica y financiera de la empresa?	2	2
2	Utiliza un sistema informático-contable para el registro diario de las operaciones?	2	2
3	Se controla totalmente el trabajo de contabilidad, por un solo empleado o funcionario de la empresa?	2	2
4	Se realiza evaluación de los presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?	2	1
5	Lleva un registro diario de cuentas codificadas y clasificadas?	2	1
6	Se realizan correctamente los roles de pago, incluyendo los aportes al IEES?	2	2
7	Se realizan tabulaciones de las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control?	2	2
8	Utiliza un método de valoración de inventarios?	2	0
9	La forma de pago se la realiza mediante cheque y dinero en efectivo?	2	2
10	Se autorizan todos los pagos y se registran en los documentos respectivos?	2	2
11	Están caucionados los empleados que manejan fondos o que desempeñan puestos de confianza?	2	0
12	Existe políticas contables para el manejo de las cuentas?	2	0
13	Se encuentra claramente definido el proceso contable desde el registro en libros de entrada original, mayorización, balance de comprobación y presentación de estados financieros?	2	2
14	El trabajo de contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	2	2
TOTAL		28	20
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 28
 Calificación Total (CT): 20
 Calificación Porcentual (CP): 71%

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

$$CP = \frac{20 \times 100}{28}$$

$$CP = 71\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO		MODERADO		BAJO	
		71%			
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

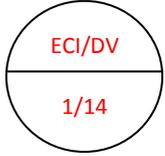
NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: El Departamento de Contabilidad en la evaluación de control interno demuestra un 71% de riesgo en sus actividades u operaciones contables. No logra el 100% debido a la falta de políticas contables y un manual de procedimientos contables en el que los empleados puedan basarse. Los empleados que manejan puestos de confianza no se encuentran caucionados, y tampoco se lleva un método de valoración de inventarios.

Elaborado por:
Revisado por:

Fecha:
Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
GERENTE DE VENTAS



Responsable: Ing. Eduardo Córdova Machado

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Prepara planes y presupuestos de venta?	X			Mensualmente
2	Establece metas y objetivos para el departamento de ventas?		X		
3	Calcula la demanda y pronostica las ventas?	X			
4	Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?	X			
5	Realiza el reclutamiento y selección de los vendedores?	X			
6	Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?	X			
7	Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta?	X			
8	Se realiza estudio de mercadeo, para saber la acogida del producto para los cliente?		X		No, porque son productos que ya están posesionados en el mercado.
9	Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?				
10	Contribuye activamente a la solución de problemas de los departamentos a su cargo?	X			
11	Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?	X			Sí, pero cuando son productos similares a los de la competencia.
12	Realiza un análisis de costos para alcanzar las ventas y objetivos deseados?	X			

Elaborado por:
Revisado por:

Fecha:
Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
GERENTE DE VENTAS

ECI/DV
 2/14

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	Prepara planes y presupuestos de venta?	1	1
2	Establece metas y objetivos para el departamento de ventas?	1	0
3	Calcula la demanda y pronostica las ventas?	1	1
4	Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?	1	1
5	Realiza el reclutamiento y selección de los vendedores?	1	1
6	Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?	1	1
7	Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta?	1	1
8	Se realiza estudio de mercadeo, para saber la acogida del producto para los cliente?	1	0
9	Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	1	1
10	Contribuye activamente a la solución de problemas del departamento a su cargo.	1	1
11	Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?	1	1
12	Realiza un análisis de costos para alcanzar las ventas y objetivos deseados?	1	1
TOTAL		12	10

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 12
 Calificación Total (CT): 10
 Calificación Porcentual (CP): 83%

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

$$CP = \frac{10 \times 100}{12}$$

$$CP = 83\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO		MODERADO		BAJO	
				83%	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: Gerencia de Ventas presenta una confianza alta y un riesgo bajo, es decir un nivel de riesgo de 83%. Las actividades de ventas se están llevando de una manera adecuada, excepto porque no existen políticas de ventas y existe una falta de estudio de mercadeo, para saber si los clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que ofrece "Lavacor".

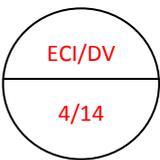
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
COBRANZAS



Responsable: Lorena Mogrovejo

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Existen políticas de crédito?		X		
2	Se mantiene datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica financiera, patrimonial y legal?		X		
3	Se realizan ventas a crédito con la autorización de Gerencia de Ventas?	X			
4	Asigna los respectivos créditos a clientes en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra?	X			Sí, porque no existe ningún trámite ni solicitud de crédito.
5	Controla correctamente la cartera de crédito y descarta a los morosos en potencia?		X		
6	Atiende con eficiencia los problemas que se presenten con los clientes?	X			
7	Se relaciona con bancos, clientes y deudores diversos?	X			
8	Plantea el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en el caso de algún atraso?		X		
9	Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentos presentados por el cliente?		X		No, porque no se llena solicitud de crédito, solo se llena un pagaré.
10	Los valores recaudados son depositados en forma intacta e inmediata a la cuenta bancaria de la empresa?	X			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
COBRANZAS

ECI/DV
 5/14

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	Existen políticas de crédito?	1	0
2	Se mantiene datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica financiera, patrimonial y legal?	1	0
3	Se realizan ventas a crédito con la autorización de Gerencia de Ventas?	1	1
4	Asigna los respectivos créditos a clientes en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra?	1	1
5	Controla correctamente la cartera de crédito y descarta a los morosos en potencia?	1	0
6	Atiende con eficiencia los problemas que se presenten con los clientes?	1	1
7	Se relaciona con bancos, clientes y deudores diversos?	1	1
8	Plantea el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en el caso de algún atraso?	1	0
9	Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentos presentados por el cliente?	1	0
10	Los valores recaudados son depositados en forma intacta e inmediata a la cuenta bancaria de la empresa?	1	1
TOTAL		10	5
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**1. VALORACIÓN**

Ponderación Total (PT): 10
 Calificación Total (CT): 5
 Calificación Porcentual (CP): 50%

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

$$CP = \frac{5 \times 100}{10}$$

$$CP = 50\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

ALTO		MODERADO		BAJO	
50%					
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: Cobranzas demuestra un 50% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un riesgo alto de control y un nivel bajo de confianza, por la razón que no existen políticas de crédito, tampoco existe un trámite legal para la concesión de una venta a crédito, ya que no se llena solicitudes de crédito simplemente se llena un pagare, existe falta de un estricto control en este subcomponente.

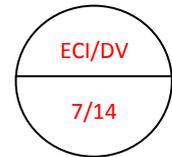
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
VENDEDOR 1



Responsable: Carlos Pérez

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica?	X			
2	Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos?	X			
3	Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	X			
4	Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja capacitación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.?	X			
5	Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?		X		No, porque ya tiene clientes establecidos.
6	Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	X			
7	Prepara pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por Gerencia de Ventas?	X			
8	Tiene definidas las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona?	X			
9	Programa semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente?	X			
10	Actúa como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite?	X			
11	Informa diariamente a la empresa los resultados de sus visitas?	X			Si, se hacen firmar todas las visitas.

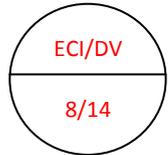
Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
VENDEDOR 2



Responsable: Yofre Rengel

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica?	X			
2	Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos?	X			
3	Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	X			
4	Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja capacitación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.?	X			
5	Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?	X			
6	Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	X			
7	Prepara pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por Gerencia de Ventas?		X		
8	Tiene definidas las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona?	X			
9	Programa semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente?	X			
10	Actúa como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite?		X		
11	Informa diariamente a la empresa los resultados de sus visitas?	X			

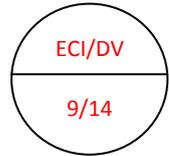
Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
VENDEDOR 3



Responsable: Sandro Wadid

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica?	X			
2	Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos?	X			
3	Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	X			
4	Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja capacitación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.?		X		
5	Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?	X			
6	Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	X			
7	Prepara pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por Gerencia de Ventas?		X		Se encarga el Gerente General
8	Tiene definidas las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona?	X			
9	Programa semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente?	X			
10	Actúa como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite?	X			
11	Informa diariamente a la empresa los resultados de sus visitas?	X			Si, se hacen firmar todas las visitas.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
VENDEDORES

ECI/DV
10/14

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica?	3	3
2	Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos?	3	3
3	Comunica al cliente las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	3	3
4	Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja capacitación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.?	3	2
5	Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?	3	2
6	Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	3	3
7	Prepara pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por Gerencia de Ventas?	3	1
8	Tiene definidas las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona?	3	3
9	Programa semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente?	3	3
10	Actúa como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite?	3	2
11	Informa diariamente a la empresa los resultados de sus visitas?	3	3
TOTAL		33	28
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**1. VALORACIÓN**

Ponderación Total (PT): 33
 Calificación Total (CT): 28
 Calificación Porcentual (CP): 85%

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

$$CP = \frac{28 \times 100}{33}$$

$$CP = 85\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

ALTO		MODERADO		BAJO	
				85%	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: Se presenta una confianza alta y un riesgo bajo del 85%, ya que los vendedores están desempeñando una buena labor con la actividad diaria que realizan que son las ventas y también brindan una buena atención a los clientes y los mantienen informados acerca de los productos con los que cuenta la empresa.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
BODEGUERO

ECI/DV

12/14

Responsable: Ramiro Torres

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	Mantiene codificados todos los productos?		X		
2	Tiene algún tipo de problema al momento de despachar la mercadería?		X		
3	Mantiene actualizado el sistema informático de bodegaje, con fecha de pedido, fecha de despacho, fechas de entrega?	X			
4	Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de productos y herramientas propias de rubro?	X			
5	Realiza reportes del inventario para los distintos departamentos que tiene relación?	X			
6	Realiza inventario físico y lo compara con el sistema?	X			
7	Se encuentra informado sobre los proveedores antiguos y los actuales y mantiene atención directa con ellos?	X			
8	Mantiene un inventario permanente de la mercadería?	X			
9	Existe una gran cantidad de productos defectuosos en bodega?		X		
10	Controla la calidad del producto al momento que va ingresar la mercadería?	X			
11	Es adecuada la infraestructura donde se encuentra la mercadería?	X			
12	Existe acceso limitado de personal?		X		
13	Existen políticas para la adquisición de mercadería?		X		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS
BODEGA

ECI/DV

13/14

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	Mantiene codificados todos los productos?	1	1
2	Tiene algún tipo de problema al momento de despachar la mercadería?	1	0
3	Mantiene actualizado el sistema informático de bodegaje, con fecha de pedido, fecha de despacho, fechas de entrega?	1	1
4	Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de productos y herramientas propias de rubro?	1	1
5	Realiza reportes del inventario para los distintos departamentos que tiene relación?	1	1
6	Realiza inventario físico y lo compara con el sistema?	1	1
7	Se encuentra informado sobre los proveedores antiguos y los actuales y mantiene atención directa con ellos?	1	1
8	Mantiene un inventario permanente de la mercadería?	1	1
9	Existe una gran cantidad de productos defectuosos en bodega?	1	0
10	Controla la calidad del producto al momento que va ingresar la mercadería?	1	1
11	Es adecuada la infraestructura donde se encuentra la mercadería?	1	1
12	Existe acceso limitado de personal a Bodega?	1	0
13	Existen políticas para la adquisición de mercadería?	1	0
TOTAL		13	9
Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**1. VALORACIÓN**

Ponderación Total (PT): 13
 Calificación Total (CT): 9
 Calificación Porcentual (CP): 69%

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

$$CP = \frac{9 \times 100}{13}$$

$$CP = 69\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

ALTO		MODERADO		BAJO	
		69%			
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

COMENTARIO: Bodega demuestra un 69% en el nivel de riesgo, lo que corresponde a un nivel moderado dentro de la evaluación del control interno, no existe un control adecuado en el acceso limitado del personal a la Bodega de "Lavacor", ausencia de políticas para adquirir la mercadería a proveedores.

Elaborado por:

Fecha:

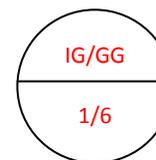
Revisado por:

Fecha:

Indicadores

➤ GERENCIA GENERAL

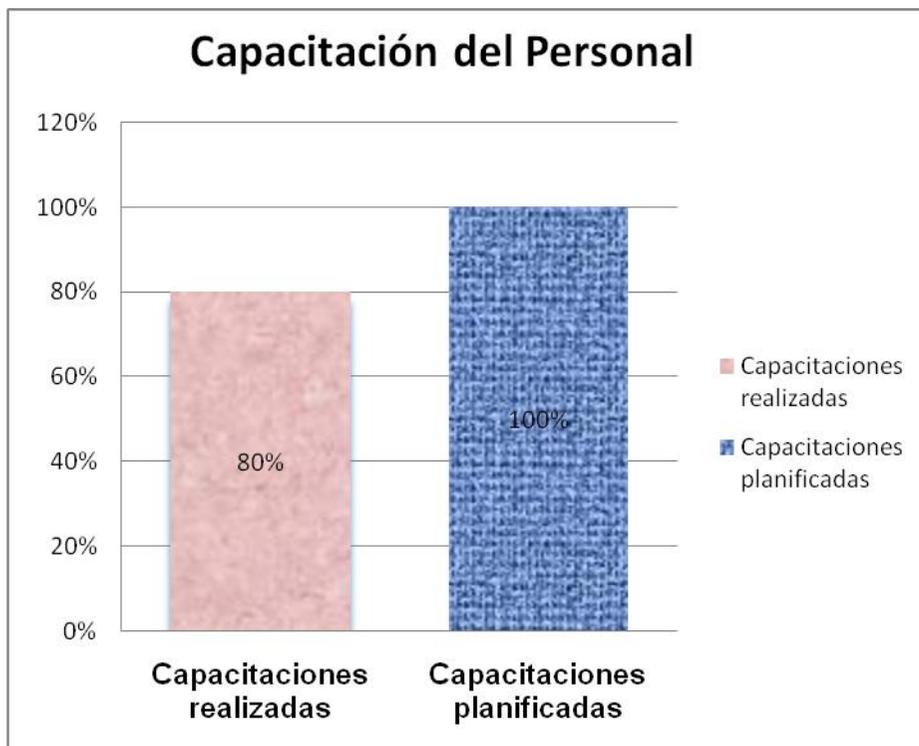
Ficha Nro. 1



Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Capacitar a todos los colaboradores	Porcentaje de capacitaciones realizadas en "Lavacor" en el año 2008.	(Nro. de capacitaciones realizadas/Nro. de capacitaciones planificadas) x 100 (4/5)x100=80%	%	100%	Anual	Gerencia General	Índice=(Indicador/Estándar)x100 I=(80/100)x100=80% Brecha Desfavorable=20%

Elaboración: La Autora

Gráfico 1



Elaboración: La Autora

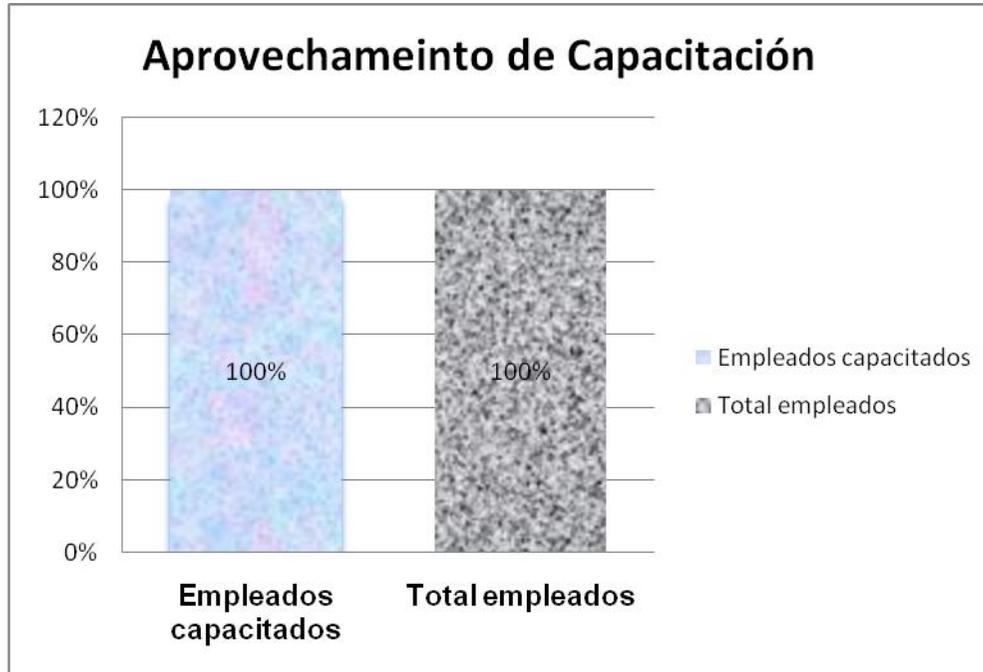
La capacitación del personal se dio en un 80%, existiendo una brecha desfavorable del 20%, es decir que no se cumplió al 100% con las capacitaciones planificadas en el año 2008, esto se dio por cambios de fecha de los capacitadores para el año siguiente, de tal manera que actualmente se cumplió la capacitación que quedó pendiente para el año 2009. La presencia de los capacitadores debe ser verificada y efectuada de una manera eficiente ya que ellos ayudan a elevar el nivel de profesionalismo del personal de la empresa mediante sus formaciones. Los capacitadores preparan y desarrollan los recursos humanos, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y los adaptan a las exigencias cambiantes del entorno.

Ficha Nro. 2

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Capacitar a todos los colaboradores	Porcentaje de empleados capacitados en "Lavacor" en el año 2008.	(Empleados capacitados/Total empleados) x 100 (14/14)x100=100%	%	100%	Anual	Gerencia General	Índice=(Indicador/Estándar)x100 I=(14/14)x100 =100% Brecha=0%

Elaboración: La Autora

Gráfico 2



En el año 2008 se capacitó al 100% al personal de la empresa, por tanto existe un nivel alto de responsabilidad y profesionalismo por parte de todos los funcionarios de la “Lavacor”. El Gerente General tuvo una buena planificación para lograr capacitar a todos sus colaboradores. La capacitación fue dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajo para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Esta capacitación se realizó con el fin de que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo actual

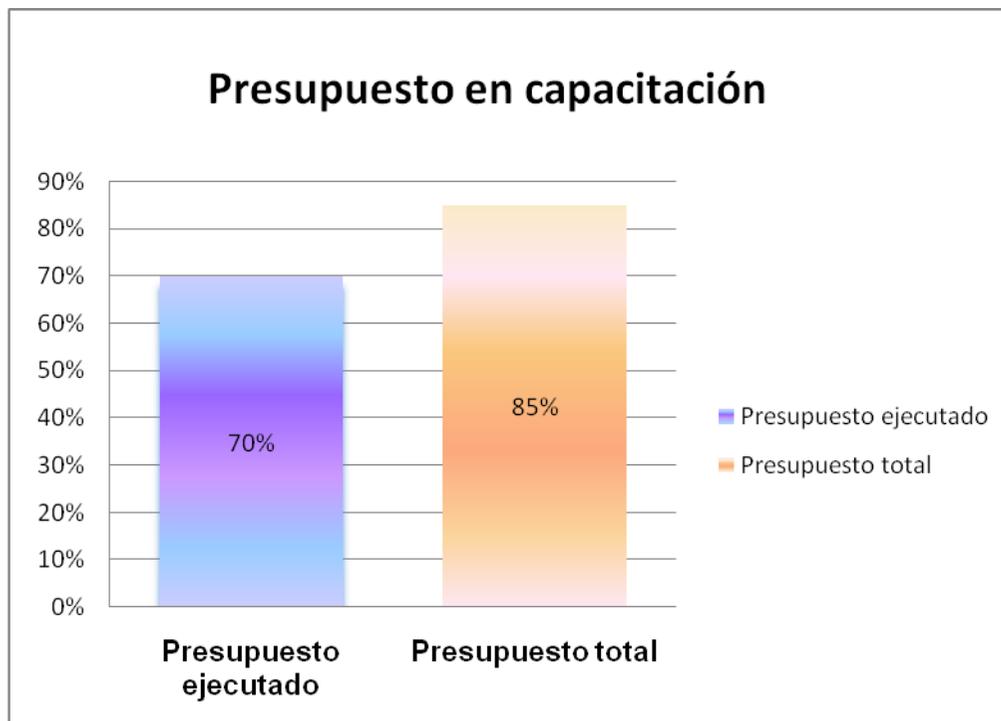
Elaboración: La Autora

Ficha Nro. 3

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Capacitar a todos los colaboradores	Porcentaje del presupuesto ejecutado en la capacitación en "Lavacor" en el año 2008.	(Presupuesto ejecutado en capacitación/Presupuesto asignado en capacitación) x 100 (700/1000)x100=70%	%	85%	Anual	Gerencia General	Índice=(Indicador/Estándar)x100 I=(70/85)x100 =82% Brecha Desfavorable=3%

Elaboración: La Autora

Gráfico 3



El presupuesto se utilizó en un 70%, obteniendo una brecha favorable del 3%, ya que la meta era utilizar el 85% del presupuesto total, ya que los capacitadores no cumplieron con lo acordado y por esta razón no se utilizó todo el presupuesto, puesto que no se realizaron los respectivos pagos por el incumplimiento de los capacitadores. El presupuesto de la capacitación del personal ayuda a verificar los logros o corregir las diferencias, para desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Elaboración: La Autora

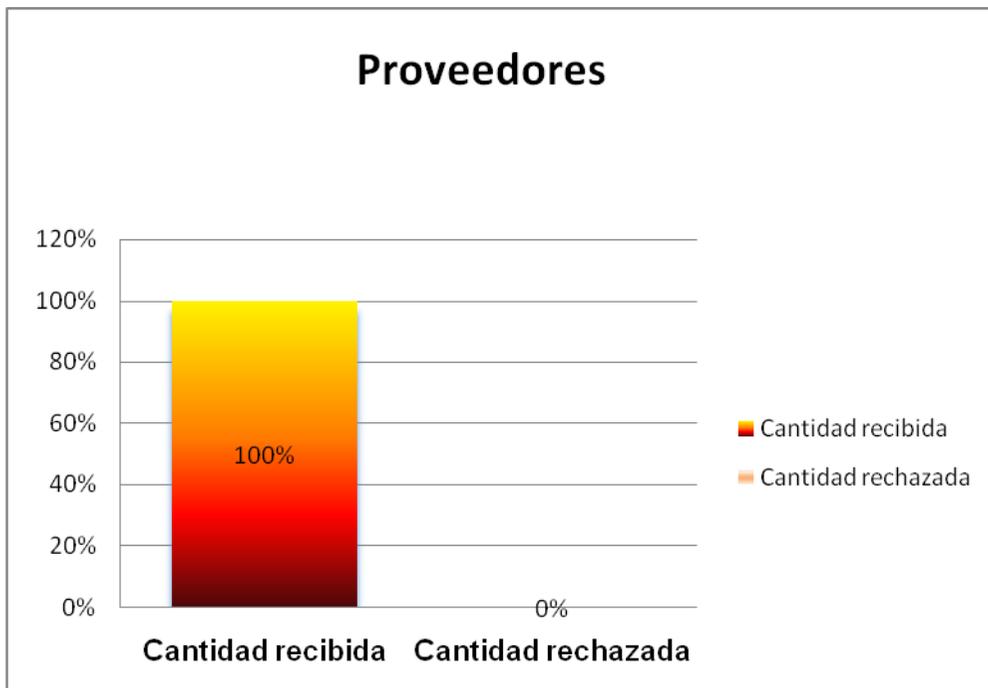
➤ DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Ficha Nro. 4

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Adquirir productos a proveedores que cumplan con los requerimientos establecidos por “Lavacor”	Porcentaje de productos recibidos en Lavacor en el año 2008.	$\frac{((\text{Productos recibidos} - \text{Productos rechazados}))}{\text{Productos recibidos}} \times 100$ $\frac{((32000-0))}{32000} \times 100 = 100\%$	%	100%	Anual	Contabilidad	<p>Índice=(Indicador/ Estándar)x100</p> <p>I=(100/100)x100 =100%</p> <p>Brecha=0%</p>

Elaboración: La Autora

Gráfico 4



Los proveedores de “Lavacor” han cumplido eficientemente con todos los pedidos acordados con la empresa en el año 2008, y no se ha rechazado ninguna orden de mercadería ya que todos los productos están en perfecto estado. Los proveedores son los que ayudan a la continuidad de la venta de los productos y servicios, gracias a los productos de calidad que ofrecen y cumplen eficazmente con la calidad acordada, con precios ajustados y con un mayor grado de innovación de los productos.

Elaboración: La Autora

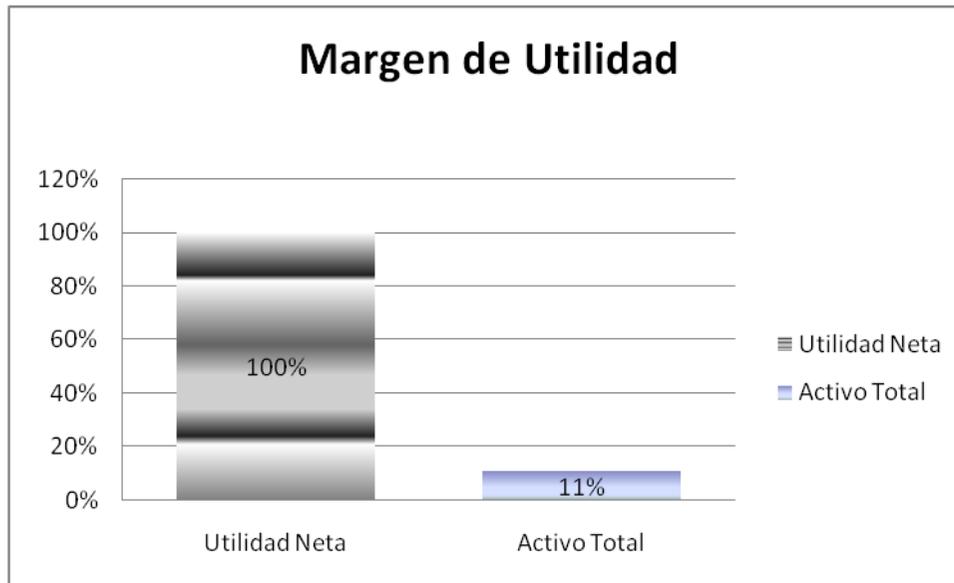
Ficha Nro. 5

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Obtener una rentabilidad que nos permita mantenernos en el mercado	Rentabilidad de Lavacor en el año 2008. ⁷	$(\text{Utilidad Neta/Activo Total}) \times 100$ $(114780.32 / 1'048978.15) \times 100 = 11\%$	%	N/A	Anual	Departamento de Contabilidad	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{Estándar}) \times 100$

Elaboración: La Autora

⁷ Ver Anexo 2

Gráfico 5



Los activos totales de la empresa han generado el 11% de la Utilidad de la empresa en el año 2008, ya que se están utilizando adecuadamente los activos que posee “Lavacor” y por tanto los activos ayudan a la productividad y a la eficiencia de las actividades de la empresa, para así proteger sus inversiones, mantener la ventaja frente a la competencia y evitar costes adicionales. De lo que se trata es de mejorar la rentabilidad del activo. La mayor rentabilidad del activo se produce al momento de modernizar los sistemas empresariales y de esta manera mejoran la productividad.

Elaboración: La Autora

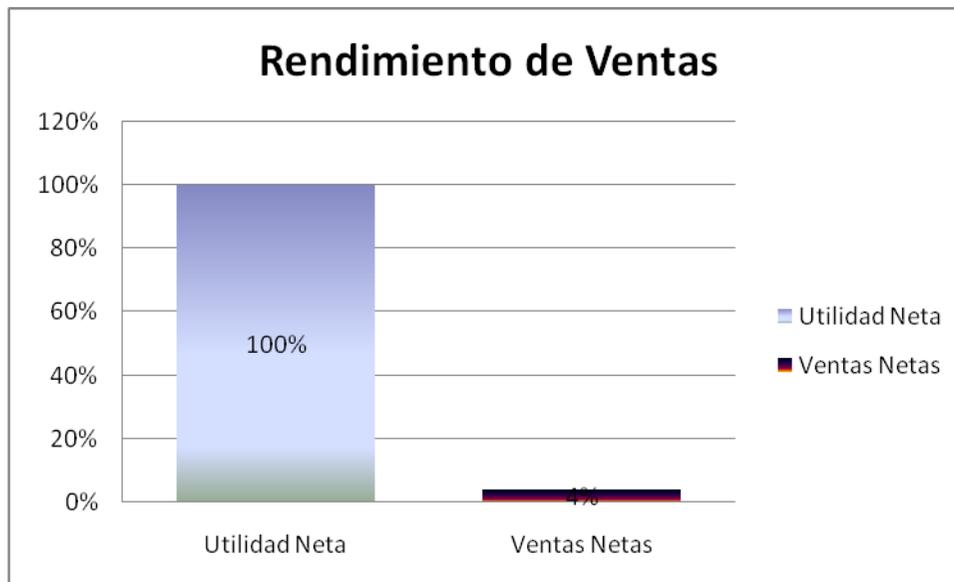
Ficha Nro. 6

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Obtener una rentabilidad que nos permita mantenernos en el mercado	Rentabilidad de Lavacor en el año 2008. ⁸	(Utilidad Neta / Ventas Netas)x100 (114780.32/2'714821,67) x 100 = 4%	%	N/A	Anual	Departamento de Contabilidad	Índice=(Indicador/ Estándar)x100

Elaboración: La Autora

⁸ Ver Anexo 2

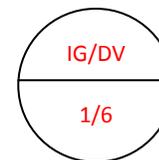
Gráfico 6



Elaboración: La Autora

Las ventas netas de la empresa han generado el 4% de la Utilidad de la empresa en el año 2008, es decir \$4591 de utilidad gracias a las excelentes ventas de productos y servicios. En el caso de la rentabilidad sobre las ventas en "Lavacor" fue positiva, ya que la empresa ganó dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores, superando a la competencia.

➤ DEPARTAMENTO DE VENTAS

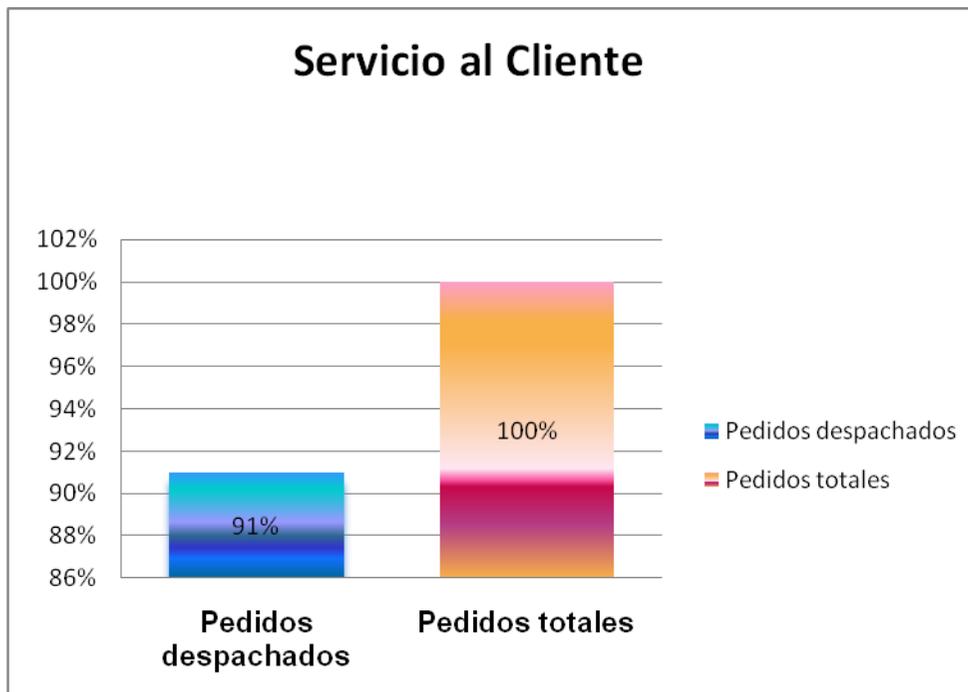


Ficha Nro. 7

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Realizar las ventas bajo los requerimientos y características que el cliente solicite atendiendo todos los pedidos	Porcentaje de pedidos despachados en "Lavacor" en el año 2008.	(Nro. de pedidos despachados/Nro. de pedidos totales) x 100 (4000/4400)x100=91%	%	100%	Anual	Dpto. de Ventas	Índice=(Indicador/Estándar)x100 I=(91/100)x100=91% Brecha=9%

Elaboración: La Autora

Gráfico 7



El nivel de servicio al cliente es del 91%, existiendo una brecha desfavorable del 9%, es decir que no se cumplió con el objetivo establecido que es atender en un 100% los pedidos de los clientes, esto se dio ya que algunos productos no estaban en existencia en Bodega, ya que las ventas son muy altas y los productos se terminan de manera inmediata.

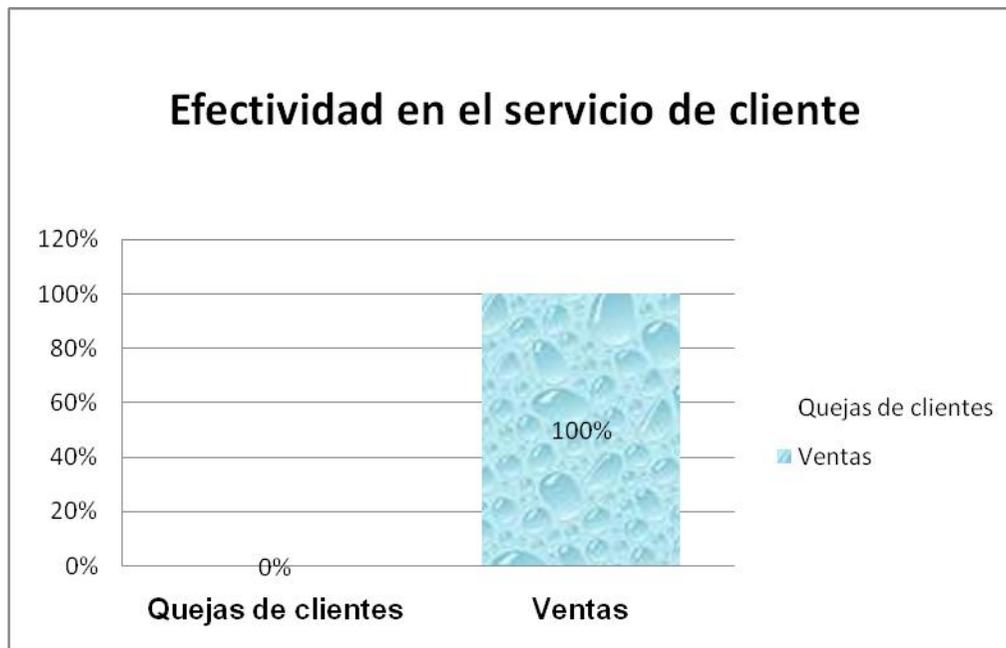
Elaboración: La Autora

Ficha Nro. 8

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
<p>Realizar las ventas bajo los requerimientos y características que el cliente solicite atendiendo todos los pedidos.</p>	<p>Porcentaje de quejas recibidas en “Lavacor” en el año 2008</p>	$\frac{\text{Nro. de quejas}}{\text{Nro. de ventas}} \times 100$ $\frac{0}{4000} \times 100$ <p style="text-align: center;">0%</p>	<p style="text-align: center;">%</p>	<p style="text-align: center;">N/A</p>	<p style="text-align: center;">Anual</p>	<p style="text-align: center;">Dpto. de Ventas</p>	<p>Índice=(Indicador/ Estándar)x100 I=(0/100)x100 =0%</p>

Elaboración: La Autora

Gráfico 8



Los clientes se encuentran satisfechos en la calidad y servicio del producto que ofrece “Lavacor, ya que no existieron quejas por parte de los clientes en las ventas del 2008, la empresa ya tiene sus clientes establecidos y los mismos ya conocen el producto que ofrece la empresa. Lavacor se caracteriza por brindar un buen servicio al cliente atrayendo de esta manera a nuevos consumidores.

Elaboración: La Autora

Ficha 9

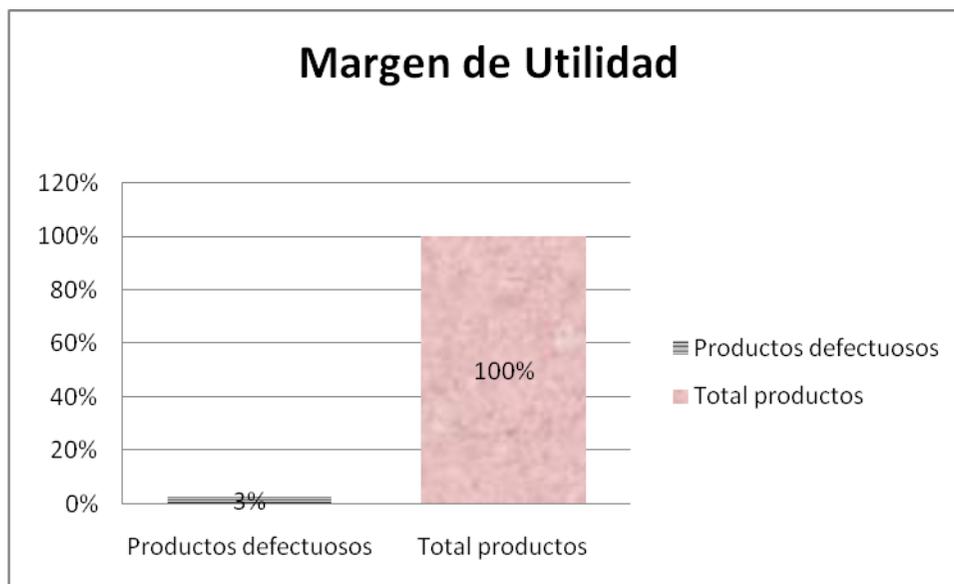
IG/DV

5/6

Objetivo	Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (Objetivo)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Realizar las ventas bajo los requerimientos y características que el cliente solicite atendiendo todos los pedidos.	Porcentaje de productos defectuosos en "Lavacor" en el año 2008.	(Productos defectuosos/Total de productos)x100 (100/32000)x100= 3%	%	N/A	Anual	Dpto. de Ventas	Índice=(Indicador / Estándar)x100 I=(3/100)x100 =3%

Elaboración: La Autora

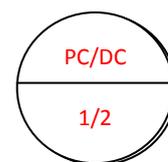
Gráfico 9



Elaboración: La Autora

El 3% del total de los productos se encuentran con defectos, esto se da ya que existe un mal embodegaje al momento de recibir la mercadería y en algunos casos se destruye algunos productos, cabe recalcar que los proveedores envían la mercadería en perfectas condiciones al momento que entran en Bodega se dañan algunos productos pero es en mínimas cantidades.

Pruebas de Cumplimiento



PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

COMPONENTE: GERENCIA GENERAL

OBJETIVO 1: Verificar si existen reglamentos y políticas para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.

CONDICIÓN:

Durante la presente Auditoría de Gestión se verificó que no existen reglamentos, políticas y manuales de funciones.

CRITERIO:

El personal que labora en "Lavacor" debe llevar a cabalidad el trabajo que desempeñan dentro de la empresa de una forma eficiente y por ende cumplir con las funciones encomendadas.

CAUSA:

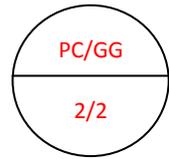
No existe una coordinación entre directivos, falta de autoridad por parte del Gerente General, falta de comunicación con el personal de la empresa y ausencia de asesoría jurídica.

EFFECTO:

Control inadecuado de recursos humanos e inseguridad en el cumplimiento del trabajo.

CONCLUSIÓN:

Se verificó que no existe un adecuado control interno esto se debe a la ausencia de reglamentos, políticas y manuales de funciones para cada departamento que integra "Lavacor".



RECOMENDACIÓN:

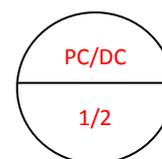
Se recomienda al Gerente General implementar un adecuado sistema de control interno mediante reglamentos y políticas institucionales, así como manuales de funciones para la mejora de las actividades del personal de "Lavacor".

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO 2: Evaluar si la empresa dispone de políticas y manuales contables.

CONDICIÓN:

El Departamento de Contabilidad no posee políticas y manuales de funciones contables que rijan el trabajo diario de la Contadora. Los empleados que manejan puestos de confianza no se encuentran caucionados, y tampoco se lleva un método de valoración de inventarios.

CRITERIO:

La contadora debe realizar de una manera cualificada y responsable la gestión, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el Departamento de Contabilidad y de igual forma apoyar administrativa y operativamente en la empresa.

CAUSA:

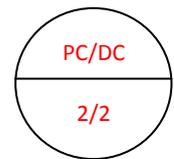
Falta de comunicación por parte del personal, exceso de confianza a los empleados que manejan directamente el dinero de la empresa.

EFEECTO:

Informes o registros poco útiles, poco significativos o inexactos, inseguridad en el cumplimiento del trabajo.

CONCLUSIÓN:

No existe un manual contable que instruya a las personas encargadas del Departamento de Contabilidad, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.



RECOMENDACIÓN:

Se recomienda implantar un manual contable ya que mantienen informados al personal clave de las aspiraciones y cambios en las actitudes de la dirección superior, al diseñar la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente, los manuales representan un valioso instrumento valioso y un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO
IMPORTADORA "LAVACOR Cía. Ltda.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008
COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

OBJETIVO 3: Comprobar si la empresa maneja políticas de crédito.

CONDICIÓN:

- No existen políticas de crédito.
- Existe una falta de estudio de mercadeo y no existe trámite adecuado para la concesión de una venta a crédito
- No se descartan a las deudas incobrables.
- No existe un control adecuado en el acceso limitado del personal a la Bodega de "Lavacor".

CRITERIO:

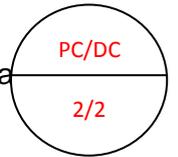
El personal del Departamento de Ventas debe ofrecer un trabajo de calidad en todas las actividades que desempeña dentro del mismo, cumpliendo su labor diaria con responsabilidad y eficiencia, cooperando a la solución de problemas.

CAUSA:

- Falta de organización del personal, como también falta de comunicación.
- Existen clientes permanentes y establecidos por esta razón se les otorga el crédito sin mayor dificultad y sin descartar a las personas que no han pagado la deuda.
- Existe exceso de confianza hacia los clientes.
- Dentro de la Bodega no existe un control adecuado a lo que se refiere al personal que ingresa al mismo.

EFECTO:

No se realice el pago correspondiente por parte del cliente y por ende podrían existir conflictos como demandas por parte de la empresa, también se podría dar pérdidas en la mercadería que se encuentra en Bodega.



CONCLUSIÓN:

No existe un control interno adecuado en la concesión de créditos por ventas, ni una correcta documentación por razón de la deuda. Y tampoco existe un control en el ingreso a Bodega.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Departamento de Ventas implementar políticas de crédito, no exceder en la confianza a los clientes, establecer una correcta documentación crediticia. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones y desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

FASE III:

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 2 julio del 2009

Ing.

José Córdova Machado

GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA “LAVACOR” Cía. Ltda.

Ciudad

He efectuado la Auditoría de Gestión a las áreas de: Gerencia General, Departamento de Contabilidad y Departamento de Ventas, por el período de 1 de enero al 31 de diciembre del 2008. Al planificar la Auditoría de Gestión a los departamentos antes mencionados, se ha tomado en cuenta el control interno para determinar el alcance de las pruebas de cumplimiento de auditoría con el propósito de expresar mi opinión sobre las áreas examinadas y establecer la estructura del control interno a la fecha del informe. El mantenimiento de una adecuada estructura de control interno es la responsabilidad de Gerencia General quién deberá tomar todas precauciones para evitar irregularidades, mi labor consiste en expresar una opinión sobre los departamentos examinados en base a la Auditoría efectuada.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, ya que el cumplimiento de estas [normas](#) garantiza la [calidad](#) del trabajo profesional del auditor,

Durante la Auditoría de Gestión efectuada, se observó algunos aspectos que involucran la estructura del control interno y otros asuntos operacionales que se presentan para su consideración. Estas conclusiones y recomendaciones tienen el propósito de mejorar la estructura de control interno, la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones de la empresa.

Atentamente,

Andrea Lima Erreis

AUDITOR



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA IMPORTADORA "LAVACOR" Cía. Ltda.

PERIODO EXAMINADO:

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

LOJA - ECUADOR
2010

INDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME

CAPITULO I:

Información Introductoria

1. Motivo de la Auditoria
2. Alcance del Examen
3. Objetivos de la Auditoria

CAPITULO II:

Resultado del Informe

1. Comentario
2. Conclusión
3. Recomendación

INFORME DE AUDITORÍA

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

Fecha de inicio: 5 de mayo del 2009

Fecha de terminación: 4 de julio de 2009

CAPÍTULO I **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

He realizado la Auditoría de Gestión a las áreas de: Gerencia General, Departamento de Contabilidad y Departamento de Ventas por el período de 1 de enero al 31 de diciembre del 2008 en la Importadora "Lavacor" Cía. Ltda.

La Auditoría de Gestión se la hizo en concordancia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en la República del Ecuador. Estas normas exigen que se planifique y ejecute la Auditoría para tener una seguridad razonable de las operaciones diarias de la empresa.

Motivo del Examen:

La Auditoría de Gestión a los Departamentos de: Gerencia General, Contabilidad y Ventas se realizó en cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001, en Importadora "Lavacor" Cía. Ltda.

Alcance de la Auditoría:

La evaluación de los Departamentos de: Gerencia General, Contabilidad y Ventas comprendido el período entre 01 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Objetivos de la Auditoría:

- Evaluar el control interno de la empresa.

- Verificar si existen reglamentos y políticas para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.
- Evaluar si la empresa dispone de políticas y manuales contables.
- Comprobar si la empresa maneja políticas de crédito.

CAPÍTULO II

RESULTADOS GENERALES

HALLAZGO NRO. 1

Dentro de Gerencia General se logró identificar deficiencias ya que se verificó que no existen reglamentos, políticas ni manuales de funciones para los distintos departamentos de la empresa.

CONCLUSIÓN:

Debido a la falta de asesoría jurídica y ausencia de comunicación entre el personal, no se cumplen leyes y reglamentos internos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente General implementar un adecuado sistema de control interno mediante reglamentos y políticas institucionales, así como manuales de funciones para la mejora de las actividades del personal de "Lavacor" mediante una asesoría jurídica.

HALLAZGO NRO. 2

El Departamento de Contabilidad no posee manuales de funciones contables que rijan el trabajo diario de la Contadora. Los empleados que manejan puestos de confianza no se encuentran caucionados, y no se lleva un método de valoración de inventarios.

CONCLUSIÓN:

No existe un manual contable que instruya a las personas encargadas del Departamento de Contabilidad, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda implantar un manual contable ya que mantienen informados al personal clave de las aspiraciones y cambios en las actitudes de la dirección superior, al diseñar la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente, los manuales representan un valioso instrumento valioso y un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

HALLAZGO NRO. 3

No existen políticas de crédito, por ende no hay un trámite adecuado para la concesión de créditos por origen de una venta ni se descartan a las deudas incobrables. Tampoco existe un control adecuado en el acceso limitado del personal a la Bodega de "Lavacor".

CONCLUSIÓN:

Existen clientes permanentes y establecidos por esta razón se les otorga el crédito sin mayor dificultad y sin descartar a las personas que no han pagado la deuda. Dentro de la Bodega no existe un control adecuado a lo que se refiere al personal que ingresa al mismo.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Departamento de Ventas implementar políticas de crédito, no exceder en la confianza a los clientes, establecer una correcta documentación crediticia. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de los mismos al tomar decisiones.

HALLAZGO NRO. 4

Las capacitaciones planificadas al personal de la compañía no se realizaron totalmente, ya que los capacitadores no cumplieron con lo determinado efectuando cambios de fecha de ciertas capacitaciones para el año siguiente, por tal razón no se utilizó el presupuesto que se tenía establecido.

CONCLUSIÓN:

Existe falta de responsabilidad e incumplimiento de los capacitadores que contrató la empresa en el año 2008, existiendo posibles conflictos entre la compañía y los capacitadores, dificultando de esta manera las actividades que se tenían planificadas para ese año, creando un ambiente de desconfianza al ver que no se cumplieron las capacitaciones proyectadas.

RECOMENDACIÓN:

La presencia de los capacitadores debe ser verificada y efectuada de una manera eficiente ya que ellos ayudan a elevar el nivel de de profesionalismo mediante sus formaciones para el personal de la empresa. Contratar personal comprometido y que cumpla con las actividades establecidas por la Importadora.

HALLAZGO NRO. 5

Los pedidos de mercadería no se despacharon al 100% a los clientes, ya que algunos productos no se encontraban en existencia, por la razón que existe una gran demanda de los productos que ofrece la empresa y algunos productos tuvieron mal embodegaje al momento de recibir la mercadería.

CONCLUSIÓN:

No se pudo despachar todos los pedidos a los clientes, cabe recalcar que los pedidos que no se despacharon fueron en cantidades menores (9%), existiendo una posible insatisfacción por parte del cliente, incurriendo así en pérdida. Además algunos productos se dañaron al momento que ingresaron a Bodega pero en cuantías mínimas.

RECOMENDACIÓN

Implantar políticas de venta para mejorar el control interno de la empresa y continuar siendo una empresa líder en el mercado atendiendo de una forma eficiente a los consumidores.
Mantener un mayor stock de productos para evitar pérdidas futuras de clientes y tener mayor cuidado al momento de ingresar la mercadería a Bodega.

Atentamente,

Andrea Lima Erreis

AUDITOR

**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La Importadora “Lavacor” Cía. Ltda., no mantiene un sólido sistema de control interno, ya que se verificó que no existen políticas institucionales, manuales de funciones y procedimientos, ni reglamentos que rijan las actividades de la empresa, y por ende el Gerente General administra a la empresa mediante Instrucciones en forma de planes estratégicos.
- No se han realizado ningún tipo de auditoría en los últimos años, por esta razón existen algunas deficiencias en la empresa.
- El Departamento de Contabilidad no cuenta con manuales de funciones y existe un inadecuado uso en las cuentas contables.
- No existe un control adecuado en la concesión de créditos por origen de ventas, ni una correcta documentación por razón de la deuda. Y tampoco existe un control en el ingreso a Bodega por lo que podrían existir pérdidas futuras.
- No se están aplicando permanentemente indicadores de gestión, por lo que no han podido implementar los debidos correctivos en la empresa.
- No se realizaron todas las capacitaciones planificadas, esto se dio por cambio de fecha para el año siguiente por parte de los capacitadores.
- Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad y servicio del producto que ofrece “Lavacor, ya que no existieron quejas por parte de los clientes en las ventas del 2008, es decir que la empresa ya tiene sus clientes establecidos y los mismos ya conocen el producto que ofrece la empresa.

2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente General implementar un sistema de control interno mediante reglamentos y políticas institucionales, así como manuales de funciones para la mejora de las actividades del personal de “Lavacor”, cabe recalcar que no es suficiente sólo regir mediante instrucciones en planes estratégicos sino mediante leyes que rijan el trabajo diario que se realiza en la empresa.
- Implementar y aplicar los procedimientos propuestos en el presente trabajo, ya que la Auditoría de gestión les permite medir los procesos, procedimientos y actividades que de la empresa, factores que inciden en forma positiva o negativa en la calidad del servicio, con la finalidad de llegar con eficiencia y eficacia hacia los clientes que son la razón de existencia de la empresa.
- Implantar manuales de funciones para mejorar las operaciones contables de “Lavacor”, no exceder en la confianza al personal que maneja directamente el dinero de la empresa.
- Implementar políticas de crédito, ya que cada cliente tiene distintas características, así que es necesario analizar detalladamente la situación de endeudamiento del cliente tomando en cuenta que una política se desarrolla con datos arrojados por la venta y pagos de los clientes.
- Controlar al personal que ingresa a Bodega, para prevenir cualquier tipo de alteración en el inventario y evitar conflictos con las personas que entran al mismo.
- Para evaluar los resultados, se debe aplicar periódicamente los indicadores de gestión, a fin de proponer correctivos, modificar estrategias y actualizar procedimientos procurando lograr los objetivos propuestos en los plazos determinados.
- Tener una mejor información del personal que va a capacitar al personal de la empresa y planificar de forma correcta todas las capacitaciones que se van a realizar durante todo el año con fechas establecidas y específicas.

- Continuar brindando productos y servicios de calidad, manteniéndose como líderes en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
2. Franklin F., Enrique Benjamín, (2001), Auditoría Administrativa, Edit. Mc. Graw Hill, México
3. Subia Guerra, Jaime, (2008), Curso de Auditoría de Gestión.

INTERNET

1. [www.ciencias económicas y empresariales – ilustrados.com](http://www.ciencias economicas y empresariales – ilustrados.com)
2. www.la auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia – ilustrados.com
3. www.contraloria.gov.com.ec
4. www.canal cursos.com/cursos
5. www.funiber.org/areas-de-conocimiento/organizacion-empresarial.com
6. www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo