



# **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

TITULACION DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“Auditoría de gestión a la empresa  
Madvis Cía Ltda., de la ciudad de  
Quito, año 2010”**

**Autora: Villareal Minango Julia Edith**

**Directora: Tamayo Galarza Grace Natalie, Dra.**

**Centro Universitario Quito**

**2013**

## CERTIFICACION

DRA.

Grace Natalie Tamayo Galarza.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado Auditoría de Gestión a la empresa Madvis Cía. Ltda., año 2010” realizado por el profesional en formación Villareal Minango Julia Edith; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f).....

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Villareal Minango Julia Edith declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente 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”

f).....  
VILLAREAL MINANGO JULIA EDITH  
C.I. 170915125-0

# **AGRADECIMIENTO**

***A mis padres por su apoyo incondicional, por su sacrificio y esfuerzo para hacer de mí una persona de provecho y por haber inculcado buenos valores que me acompañarán a lo largo de mi vida***

***A mi Directora de tesis, Mgs. GRACE NATALIE TAMAYO, por su alto profesionalismo y por haberme guiado a lo largo de este trabajo.***

***A la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme proporcionado todas las enseñanzas necesarias para triunfar como profesional y poder servir a la sociedad.***

# DEDICATORIA

***Dedico este trabajo primero a Dios, por ser la luz que ilumina mi vida y mi camino.***

***A mi esposo Luis, a mis hijos Daniel y Jeremy, por el sacrificio realizado, por el aliento que siempre me brindaron para seguir adelante y poder culminar con éxito la meta propuesta.***

## ÍNDICE

	Página
CAPÍTULO I .....	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	1
1.1.1 Tipo de Empresa .....	2
1.1.2 Ubicación .....	2
1.1.3 Organigrama estructural y funcional .....	3
1.1.4 Descripción de funciones .....	4
1.2 BASE LEGAL .....	8
1.2.1 Disposiciones legales .....	8
1.2.2 Departamentos .....	9
1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	10
1.3.1 Misión .....	11
1.3.2 Visión .....	11
1.3.3 Valores .....	12
1.3.4 Objetivos .....	12
CAPÍTULO II .....	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
2.1 ANTECEDENTES .....	13
2.1.1 Control de gestión .....	13
2.1.2 Instrumentos de gestión .....	15
2.1.3 Elementos de gestión .....	15
2.1.4 Planeación estratégica .....	16

2.2	AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	18
2.2.1	Definición .....	18
2.2.2	Propósitos .....	20
2.2.3	Objetivos .....	20
2.2.4	Alcance .....	21
2.2.5	Enfoque .....	21
2.2.6	Riesgos de auditoría de gestión .....	22
2.3	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	24
2.3.1	Fase 1: Conocimiento preliminar .....	24
2.3.2	Fase 2: Planificación .....	25
2.3.3	Fase 3: Ejecución .....	26
2.3.4	Fase 4: Comunicación de resultados .....	27
2.3.5	Fase 5: Seguimiento .....	28
2.4	INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
2.4.1	Definición .....	28
2.4.2	Objetivos .....	29
2.4.3	Características .....	29
2.4.4	Parámetros de los indicadores de gestión .....	30
2.4.5	Clasificación de los indicadores de gestión .....	30
2.5	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
2.5.1	Técnicas de auditoría .....	35
2.5.2	Marcas de auditoría .....	37
2.5.3	Papeles de trabajo .....	38
CAPÍTULO III .....		
CASO PRÁCTICO .....		
3. 1.	PLANIFICACIÓN .....	41
3.1.1	Orden de trabajo .....	41
3.1.2	Notificación del inicio de la auditoría .....	42
3.1.3	Informe visita previa .....	43
3.1.4	Planificación preliminar .....	46
3.1.5	Estructuración de los cuestionarios de control interno y programas de la auditoría .....	57

3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	62
3.2.1 Aplicación de los programas .....	62
3.2.2 Papeles de trabajo .....	67
3.3 INFORME DE LA AUDITORÍA .....	114
3.3.1 Carta de presentación del informe .....	115
3.3.2 Capítulo I del informe .....	116
3.3.3 Capítulo II del Informe .....	119
3.3.4 Anexos.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
Conclusiones .....	129
Recomendaciones .....	131
Bibliografía .....	132



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Es Prioritario conocer el ámbito de cada una de las empresas en nuestro país y de manera fundamental el área comercial, por lo cual se hace necesario contribuir al desarrollo y mejoramiento de este campo, el presente trabajo enfoca una auditoria de gestión aplicando un examen de eficiencia, eficacia, economía y equidad de los recursos por medio del control interno y externo de la organización; Una vez revisado este segmento se podrá evaluar los resultados históricos, desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. Se describe cada uno de los procesos de esta auditoria, sus fases de conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. Esto permite efectuar la aplicación de la práctica de cada uno de los procesos descritos anteriormente aplicando las respectivas herramientas, cuyo resultado final se ve reflejado en el informe de auditoria de gestión.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

MADVIS CÍA. LTDA., empresa constituida legalmente mediante escritura pública, en el Distrito Metropolitano de Quito, el veinte de enero del dos mil tres, ante el Doctor Gabriel Terán Guerrero, Notario Vigésimo Sexto del Cantón Quito, inscrita en el Registro Mercantil, bajo el Nº 1171, tomo 134 de veintidós de abril de mismo año.

El capital social de la compañía es de quinientos dólares de los Estados Unidos de América (500,00 USD), el mismo que están dividido en quinientas participaciones de un dólar de los Estados Unidos de América; mismo que podrá ser aumentado o disminuido por la Junta General de Socios.

MADVIS CIA. LTDA centra su accionar primero en la Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinarias, etcétera del área eléctrica en general; segundo en la importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general; además de la prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general

La Compañía tendrá duración de cincuenta años (50), los mismos que serán contados desde la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser aumentado o disminuido de acuerdo así lo determine la Junta General de Socios, las mismas que deberán ser convocadas expresamente para este objeto.

Fija su domicilio principal en este Distrito Metropolitano de Quito, pero podrá abrir sucursales y agencias en cualquier lugar de la República e incluso en el exterior.

MADVIS CÍA. LTDA., cuyos parámetros apuntan a la prestación de servicios mediante la distribución de material eléctrico automotriz importado, esta orientada a maximizar la creación de valores, la actual estructura organizativa está alineada con la estrategia de los grandes negocios.

Conformada por tres departamentos segmentados de la siguiente manera: Línea Flosser – Selra mercadería de origen 100% Alemán; Línea Tridon – Chino cuyo país de origen es la China; y la Línea SMC – Regata con origen Taiwán.

El personal está preparado y alineado con objetivos claros y específicos, estos objetivos apoyados en indicadores clave de gestión constituyen los elementos de una fórmula para generar valor a través de la toma de decisiones.

Preparada para enfrentar los desafíos futuros, la compañía está apuntalada por un sistema integrado de información de alto nivel, la gestión del capital humano basada en competencias y desempeño, y la excelencia operativa en los procesos que les permitirá avanzar en una visión sinérgica hacia el año 2011.

Adicionalmente en cuanto al departamento operativo o de ventas esta constituido por un equipo conformado por 5 agentes vendedores todos a cargo del Gerente de Operaciones, cuyo control exhaustivo en el área han convertido a este departamento en el eje fundamental de la empresa consiguiendo cumplir todas y cada una de las metas trazadas y lo que es el factor primordial, hacer que la empresa evolucione de una manera coordinada y eficaz. Como segundo puntal se encuentra la Gerencia General cuyo líder enmarcado en los parámetros éticos y profesionales, dirige la empresa de manera que todos y cada uno de los lineamientos llevan a que la visión y la misión de la empresa se fusionen y haga de la institución un negocio firme donde todas y cada una de las personas cumplan y obtenga la integración dentro del grupo que conforma MADVIS CÍA. LTDA.

### **1.1.1 Tipo de empresa**

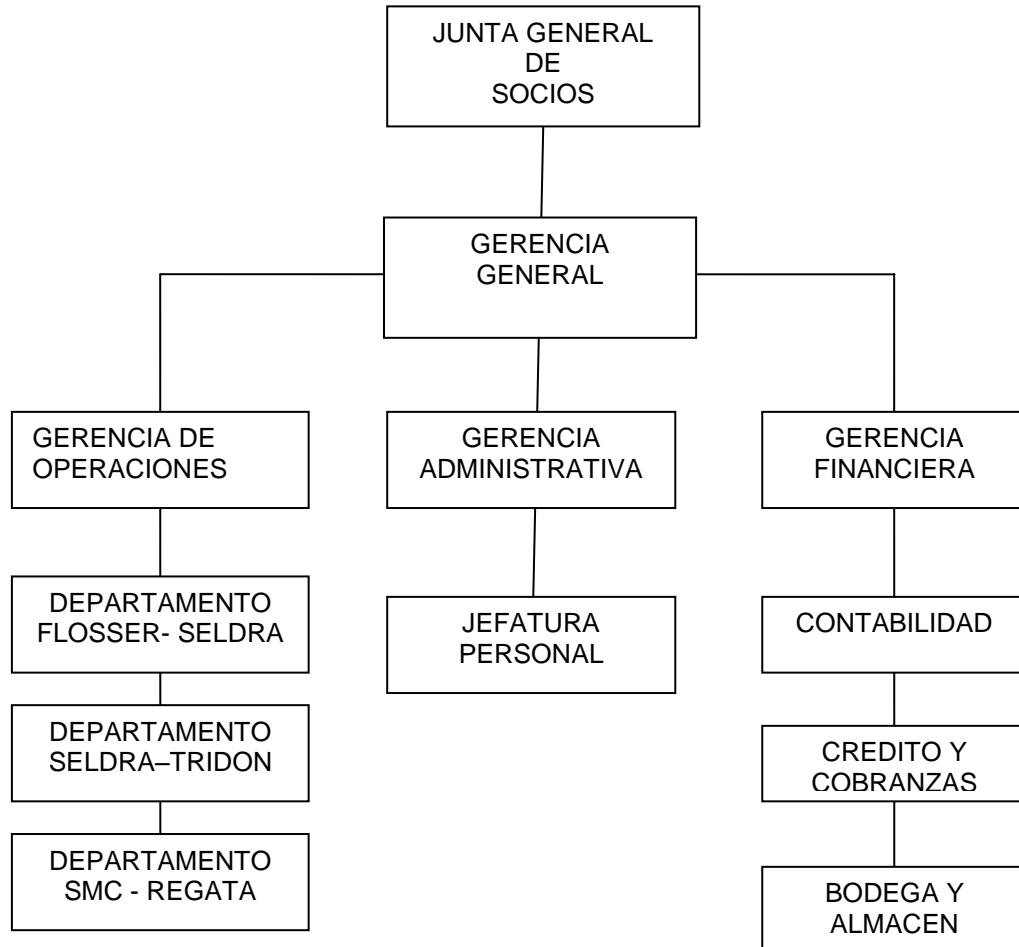
Según escritura pública y la resolución número 03.Q.I.J. 1366, dictada el once de Abril del dos mil tres, por la doctora Esperanza Fuentes de Galindo, Subdirectora del Departamento Jurídico de Compañías de la Superintendencia de Compañías de Quito, se resuelve aprobar la constitución la compañía limitada MADVIS CIA. LTDA., el quince de abril del dos mil tres

### **1.1.2 Ubicación**

MADVIS CÍA. LTDA., actualmente se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Quito, parroquia de Nayón aledaña a Cumbayá, en la Calle Joaquín Lalama Oe9 – 01 y las Marías sector Miravalle, lugar que por su plusvalía se está convirtiendo en un centro de negocios muy efectivo.

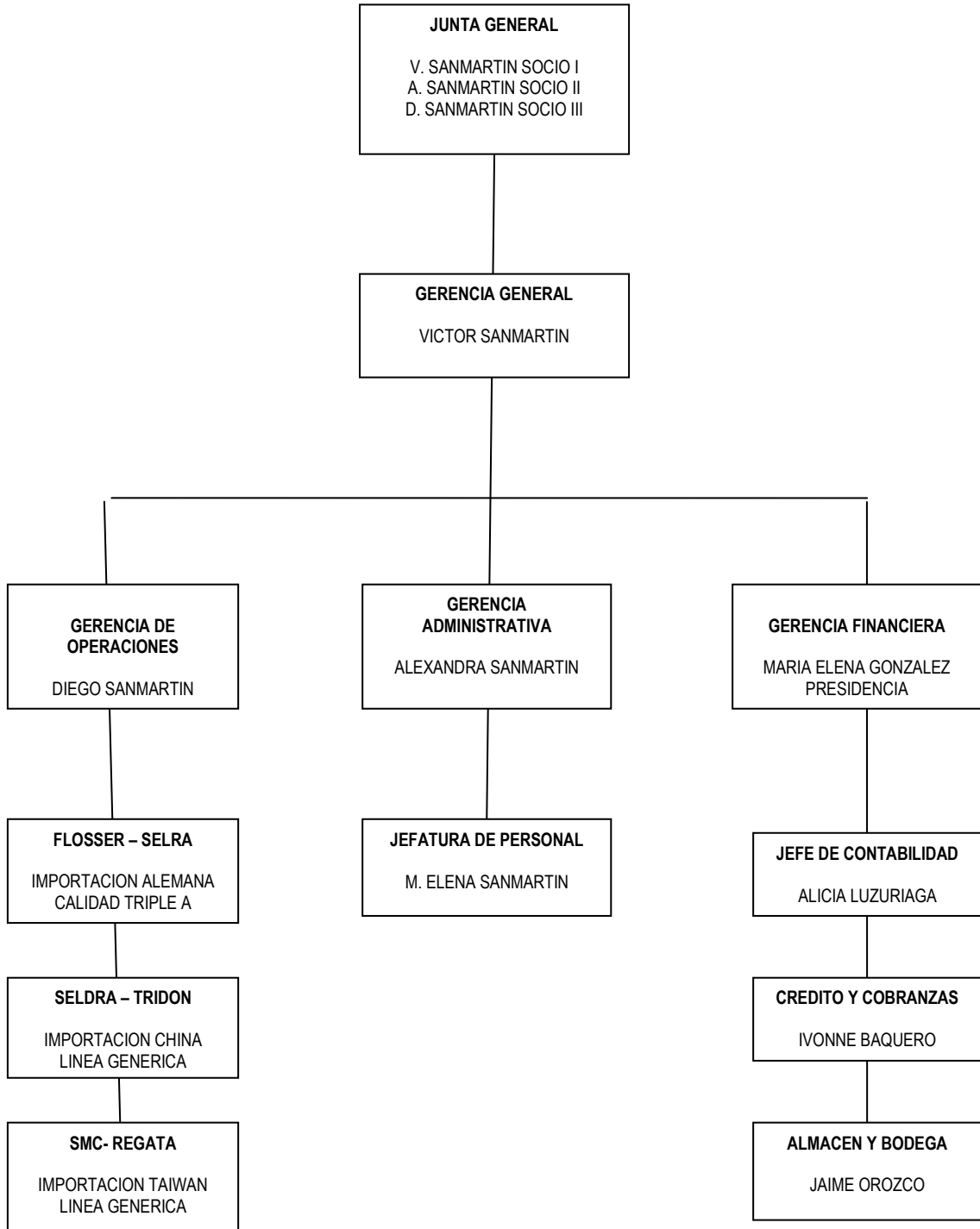
### 1.1.3 Organigrama Estructural y Funcional

**Cuadro 1**  
Organigrama Estructural  
MADVIS CÍA. LTDA.



Fuente: MADVIS CÍA. LTDA.  
Elaborado por autora

**Cuadro 2**  
Organigrama Funcional  
MADVIS CÍA. LTDA.



Fuente: MADVIS CÍA. LTDA.  
Elaborado por autora

#### 1.1.4 Descripción de funciones

a) Junta de accionistas

- Es la máxima autoridad de la empresa
- Se encarga de la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades de la empresa.

b) Gerente general

- Es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.
- Programar, dirigir, controlar y ejecutar todos los servicios que ofrece la empresa en general.
- Programar, supervisar el desarrollo y la ejecución de todas las actividades de la empresa.
- Realizar las gestiones y trámites pertinentes necesarios para la realización de las actividades de la empresa.
- Proponer y programar las acciones para la renovación e incremento de nuevos servicios a la empresa.
- Apoyar el desarrollo de las actividades de capacitación de los empleados.

c) Gerencia de Operaciones

- Preparar planes y presupuestos de venta
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas
- Establecer las cuotas de ventas y definir estándares de desempeño
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas
- Supervisión y control de las ventas

d) Gerencia Administrativa

- Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los departamentos de su competencia.
- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.

- Convocar y dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos establecidos en las políticas que va implantando la empresa
- Elaboración de análisis y estadísticas, relacionadas con la utilización de recursos físicos y humanos, y emitir sugerencias para la optimización de los mismos

e) Gerencia financiera

- Elaborar el presupuesto anual institucional
- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Asignar eficiente los fondos dentro de la organización
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

f) Jefatura de personal

- Poner en práctica la política de personal de la empresa.
- Administrar el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social
- Planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros
- Llevar los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral.

g) Contabilidad

- Apertura de los libros de contabilidad.
- Establecimiento del sistema de contabilidad apropiado para la empresa.
- Estudiar los Estados Financieros y su respectivo análisis.
- Certificación de planillas para el pago de impuestos.
- Aplicación de los beneficios y reportes de dividendos.
- Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Registro en el sistema de los diferentes hechos económicos de la empresa.
- Manejo y control de inventarios y gestión de cartera de crédito

- Preparación y proyección de las declaraciones tributarias
- Conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros

h) Jefe Crédito y Cobranzas

- Garantizar con oportunidad y calidad, los bienes y servicios que requieran los usuarios externos y las dependencias que conforman la Administración Central del Departamento, para el normal desarrollo de sus actividades, bajo los principios de equidad, honestidad y transparencia, contando para ello, con una indeclinable actitud hacia la optimización en la prestación del servicio, a través de una adecuada dinámica organizacional.
- Desarrollar con eficiencia y eficacia las acciones pertinentes para gestionar oportunamente el suministro de los bienes y/o servicios, requeridos por los clientes externos y las dependencias internas de la Administración Central del Departamento.
- Encargada de recibir llamadas y brindar información a los clientes  
Asistir a reuniones encaminadas a la planeación y coordinación del evento.
- Encargada de elaborar cartas, folletos, actas, comunicados e informes financieros.
- Solicitar cotizaciones y realizar compras.
- Encargada de Cobro de cartera
- Encargada de enviar invitaciones

i) Jefe de Almacén y Bodega

- Encargado del estricto control de la mercadería, responsable del inventario de los productos.
- Efectuar revisiones semanales de los productos para la colocación de productos para pedidos.
- Revisar que la salida de mercadería hacia el almacén se lo realice de una manera minuciosa para evitar faltantes de productos.



## 1.2 BASE LEGAL

### 1.2.1 Disposiciones legales

La empresa para el funcionamiento y libre ejercicio de sus actividades toma en consideración la siguiente normativa:

- Constitución Política de las Republica del Ecuador
- Constitución de la compañía anónima.
- Estatutos de la Compañía
- Ley de compañía y sus reformas
- Código Civil
- Código de trabajo
- Resoluciones de la Junta General de Accionistas

Adicionalmente como organismo que requiere el desenvolvimiento libre de cada una de las actividades de la misma también esta sujeta a otras entidades que a pesar de no ser de orden público, si son fundamentales para el desarrollo de sus actividades entre estas tenemos:

- Cámara de Comercio
- Corporación Aduanera Ecuatoriana

MADVIS CÍA. LTDA., por ser un ente jurídico esta en la necesidad de sujetarse a organismos legales de nuestro país a saber:

<b><u>Organismo</u></b>	<b><u>Obligaciones</u></b>
Superintendencia de Compañías	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inscripción de la empresa como entidad.</li><li>- Suscripción de capitales</li><li>- Presentación de balances</li></ul>
Servicio de Rentas Internas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inscripción del Registro Único de Contribuyentes</li><li>- Declaración de impuestos</li><li>- Presentación de anexos</li></ul>
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtención del número patronal</li><li>- Afiliación a empleados</li><li>- Pago de planillas mensuales de aportes</li></ul>

## 1.2.2 Departamentos

MADVIS CÍA. LTDA., conforme su orgánico estructural y funcional, esta distribuidos en departamentos y debido al más representativo de la gerencia de operaciones se va enfocar nuestro estudio específicamente en el departamento FLOSSER – SELRA ya que constituye la primera línea y la más importante porque se trata de mercadería cuyo origen es Alemán enmarcada en los parámetros anteriormente mencionados dentro de estándares mundiales de calidad, abarca una rama bastante extensa en lo que se refiere a material eléctrico a saber cuenta con los siguientes productos:

- **PRODUCTOS FLOSSER**

- Fusibles de porcelana
- Sockets para minirelays
- Sockets para halógenos
- Minirelays
- Pitos
- Halógenos
- Porta fusibles
- Focos
- Flashers electrónicos
- Boquillas
- Encendedores
- Comprobadores
- Fusibles de vidrio
- Fusibles de enchufe miniatura

- **PRODUCTOS SELRA**

- Reguladores de Voltaje
- Trompo de Stop Universal
- Kilt de Reparación para automáticos
- Diodo Negativo
- Bendix

Todos los productos mencionados anteriormente vienen en diferentes tamaños y capacidades para voltaje, amperios de fuerza que le dan el contraste para cumplir la satisfacción de las necesidades del cliente.

El Departamento en el que se realizará la Auditoría es en el departamento de Operaciones, el objeto específico a analizar será el departamento Flosser – Selra de mercadería de origen alemán de calidad triple A. la razón principal se debe a que estos productos tienen una gran demanda por la calidad a pesar de tener precios altos; entonces la premisa aquí se presenta en razón de que en los otros departamentos existe un estancamiento de mercadería que no tiene una rotación tan frecuente, mientras que la línea flosser siempre presenta escasez a poco tiempo de que llegan las importaciones.

### **1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

MADVIS CÍA. LTDA., Tiene fundamentado su plan estratégico a fin de establecer un sistema de gestión de calidad, que permita desarrollar a la Institución sus facultades de eficacia, eficiencia y transparencia.

Para lograr este objetivo tiene trazados ciertos puntos que ayudarán en la ejecución del mismo con mucho éxito mismos que se presentan a continuación:

- Orientación estratégica y desarrollo organizacional.
- Desarrollo y estímulo al factor humano
- Consolidación de los procesos de auditoría y modernización
- Desarrollo de los sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica
- consolidación del presupuesto y desarrollo de la cultura financiera
- Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en la institución

#### **1.3.1 Misión**

MADVIS CIA. LTDA., es una organización sin prejuicios, que cree y participa en el desarrollo de una cultura radical, comprometidos en entregar a los socios; clientes, amigos, público en general así como a la comunidad servicios con calidad, eficiencia y tecnología dentro y fuera del ámbito de trabajo es decir en todo el país, con los recursos humanos más competentes e innovadores, empeñados en servir con responsabilidad y puntualidad para generar productividad y beneficios al país.

MADVIS, con el objetivo de atender a todos los ecuatorianos y ofrecer servicios de calidad, cuenta actualmente con personal preparado para trabajar en todas las provincias del Ecuador, constituyéndose de esta forma en una fuente generadora de trabajo; pues mantiene una plantilla de empleados, que directamente trabajan bajo relación de dependencia y entre las que se incluyen personas con discapacidad, con esta premisa se planteo como misión:

“Ofrecer servicios de calidad y contribuir a disminuir el desempleo en nuestro país”

### **1.3.2 Visión**

Consolidar un liderazgo en servicios de distribución, dentro y fuera de provincias es decir a nivel nacional, generando para ello mejoramiento continuo e innovación de sus servicios y productos, empeñados en alcanzar a futuro un rol protagónico en la distribución de productos.

Esta visión que explícitamente se da en el año 2009, sigue guiando su acción cotidiana, toda vez que lograr este liderazgo no sólo es un reto técnico, sino que además representa establecer y mantener presencia activa en gran parte del país.

En estos años han trabajado arduamente en el tema de concienciar a la sociedad y en especial a sus clientes en la importancia de tener un producto de calidad, en la importancia de exigir que se cumpla con las normas INEM establecidas para cada producto, pues siempre es importante hacer conciencia de que cada ser humano se merece lo mejor.

### **1.3.3 Valores**

MADVIS CIA. LTDA., siempre ha permanecido en la perspectiva de mirar hacia lo más grande de esta manera idealiza sus valores.

Los valores de la Organización son:

- Calidad
- Eficiencia
- Tecnología.

Estos valores se conjugan con los valores de su gente:

- Disciplina
- Lealtad
- Honorabilidad

Para generar una respuesta institucional en valores, como recursos humanos:

- Responsabilidad
- Puntualidad

Este sistema de valores se complementa con una orientación hacia el logro de:

- Competitividad
- Innovación.

#### **1.3.4 Objetivos**

MADVIS CIA. LTDA., tiene como objetivo general y específicos los siguientes:

Objetivo general

- Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinarias del área eléctrica en general.

Objetivos específicos

- Importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general.
- Prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general.
- Fomentar la calidad total, en general y especialmente para el cliente.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 ANTECEDENTES

El mundo actualmente se encuentra sujeto a los avances tecnológicos y era digitalizada produciéndose reformas y transformaciones en los ámbitos políticos, económicos y sociales, obligando adherirse a un mundo globalizado, donde se dinamiza el movimiento de recursos humanos, materiales y económicos a fin de la satisfacción de necesidades.

La auditoría nace por la necesidad de controles en el crecimiento económico de las empresas, con el fin de evitar fraudes y mejorar las condiciones económicas, manteniendo el desarrollo de los negocios.

Como profesión es reconocida en Inglaterra en el año 1862 y en Estados Unidos en el año de 1921. A medida de la importancia que se la dio a la auditoría en cada una de las empresas, se fueron creando departamentos que van más allá de los alcances del sistema financiero, permitiendo su verificación de las transacciones y promoviendo recomendaciones que permitan tomar medidas correctivas eficaces.

##### 2.1.1 Control de gestión

- **Control**

El control es un paso importante de la gestión ya que este es un conjunto de mecanismos para lograr objetivos determinados.

Al control se lo concibe bajo dos perspectivas que son la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control; y , como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos, asiendo factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional.

Lo mencionado nos permite pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, proceso de seguimiento en donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales

- **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. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”<sup>1</sup>*

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

- **Control de Gestión**

*El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.<sup>2</sup>*

*“Control de gestión. Proceso por el que la dirección busca asegurar que las conductas y decisiones de los integrantes de la organización sean coherentes con los objetivos y estrategias organizativas. Los sistemas de control de gestión son el conjunto de procesos y mecanismos empleados sistemáticamente para recoger y*

---

<sup>1</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p. 3)

<sup>2</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p. 4)

*usar información que permita coordinar y supervisar los procesos organizativos de toma de decisiones*<sup>3</sup>

### **2.1.2 Instrumentos de gestión**

Es necesario para el control de gestión la utilización de instrumentos que sirven de ayuda para las empresas, a fin de mantener controles adecuados, medibles y que permitan su evaluación, entre ellos tenemos:

- Índices
- Indicadores
- Cuadros de Mandos
- Gráficas
- Análisis comparativo
- Control Integral

### **2.1.3 Elementos de Gestión**

Toda empresa requiere parámetros que permitan demostrar y evaluar sus resultados conforme a la planificación realizada por tal razón es conveniente utilizar los indicadores que permitan conocer su economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética

**Economía.-** Determinado como el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas, permitiendo comparar con las metas u objetivos planteados, alcanzado un buen manejo de los recursos en función de su rentabilidad.

**Eficiencia.-** Es la comparación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, expresados en porcentajes. Logrando que el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos se ajusten a lo programado.

**Eficacia.-** Es la relación entre los objetivos y metas programadas y los resultados realmente obtenidos, midiéndolos de acuerdo a su cumplimiento.

**Ecología.-** Condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

---

<sup>3</sup> MORA ENGUIDAMOS, A, (2008), Diccionario de Contabilidad, Auditoría, Ecobook, Editorial del Economista, Madrid- España, (p 59)



**Ética.-** Es un elemento muy importante que toda empresa debe tener, expresada en la moral y conducta individual y grupal, baso en los deberes y obligaciones de cada empleado y su cumplimiento conforme a las normas establecidas.

#### **2.1.4 Planeación estratégica**

Para tener un entendimiento objetivo de lo que es la planeación estratégica, vamos a puntualizar algunos criterios sobre su concepto.

*“... Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implementar el Plan Estratégico que le permita enfrenta con éxito el cambio organizacional”<sup>4</sup>*

*“... Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo...”<sup>5</sup>*

También podemos indicar que el proceso de planeación estratégica es considerado el eje rector de la auditoría de gestión, dado que ayuda a definir el rumbo de una organización con orden y alineación de intereses y objetivos, desde el auditor general, pasando por los auditores especiales, directores, subdirectores y llegando a los niveles de responsabilidad operativa; lo cual nos da por resultado la consecución de las metas trazadas por la empresa.

El proceso de planeación estratégica está implícitamente integrado tanto en el sistema de gestión de calidad como al de auditoría y control de gestión, como una herramienta de auto-evaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional; por otro lado, permite que cada funcionario a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos o funciones que se le han asignado.

---

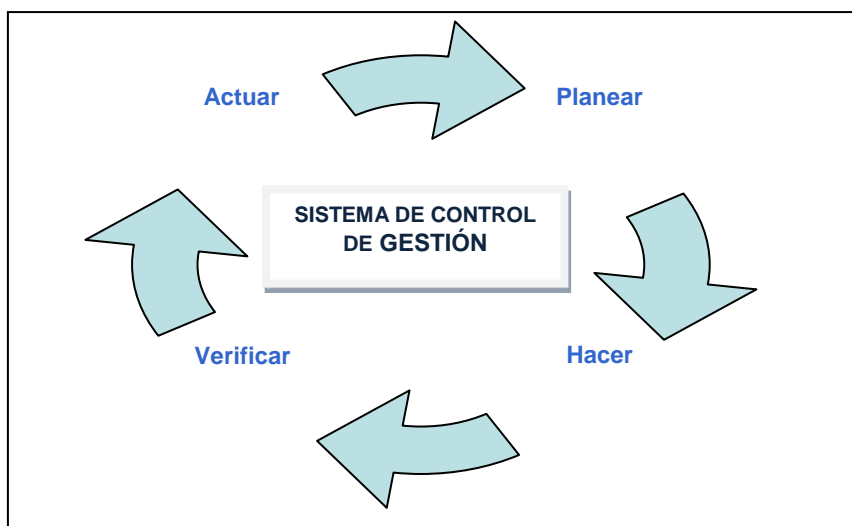
<sup>4</sup> ALVAREZ TORRES, M. (2006), Manual de planeación estratégica, Panorama editorial SA, 1º edición, México DF – México, (p 28)

<sup>5</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, J.(2005) Como aplicar la planeación estratégica, Thomson, 5ª edición, Madrid – España, (p 8)

El articular la planeación estratégica dentro del sistema de auditoría y control de gestión, conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son: la planeación, los procesos y procedimientos, los sistemas de información y los mecanismos de verificación y evaluación.

La gestión se la puede interpretar como una cadena continua de acciones definidas en el Proceso Administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en este ciclo se desarrollan intrínsecamente los elementos del Sistema de Auditoría y Control de Gestión.

**Gráfico 1**  
Ciclo PHVA



Elaborado por: Autora

Este ciclo busca hacer que se alcancen los objetivos propuestos, obtener los resultados esperados, optimizar los recursos disponibles, y mediante la auto-evaluación y autocontrol proponer acciones que permitan a la entidad el mejoramiento continuo.

## 2.2 AUDITORIA DE GESTION

### 2.2.1 Definición

Es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión.

*“El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tiene en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio podemos establecer una primera gran clasificación de su auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditorías especiales”<sup>6</sup>*

Los actuales conceptos de auditoría de gestión, son el reemplazo de las auditoría administrativa y auditoría operativa que tradicionalmente se aplicaban, por ello es necesario recoger primero estos conceptos

*“La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”<sup>7</sup>*

*“ La auditoría operativa constituye un examen sistemático y objetivo a fin proporcionar una valoración independiente de las operaciones de una organización, programa, actividad o función pública. Su finalidad es la de evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzado por está en la utilización de los recursos disponibles, detectar sus posibles diferencias y proponer a la dirección las recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas. Todo lo anterior se realiza de acuerdo con los principios generales de la buena gestión, facilitando la*

---

<sup>6</sup>DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, A. (2010), Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo SA, 1ª Edición, Madrid – España, (p 5)

<sup>7</sup> WILLIAM PATRICK, L, (2008) The management audit, Editor Prentice-Hall, Michigan – Estados Unidos de Norte América

*toma de decisiones a las personas con responsabilidad de vigilancia o capacidad de emprender acciones correctivas.”<sup>8</sup>*

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operativa, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la empresa.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

*“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”<sup>9</sup>*

Como podemos observar el concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

“Auditoría de gestión.- Para concluir, si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración a cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica”

---

<sup>8</sup> CANSINO MUÑOZ, J,(2001) Evaluar al sector público español, Cádiz publicaciones, tercera edición, Sevilla – España. (p 134)

<sup>9</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p 35)

### **2.2.2 Propósitos**

Entre los propósitos fundamentales de la auditoría de gestión, podemos citar los siguientes.

- Determinar si los servicios prestados o generados, bienes entregados, u obras realizadas son necesarios o se requiere nuevas formas por medio de las cuales se economice recursos.
- Establecer lo más adecuado para la organización de la entidad; determinar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, su cumplimiento conforme a métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Demostrar si se adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos
- Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión de la empresa.

### **2.2.3 Objetivos**

Dentro de los principales objetivos tenemos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de un una empresa.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas propuestas durante un determinado periodo de análisis.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **2.2.4 Alcance**

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales
- b) Estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- c) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- d) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos
- e) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información de la organización.

#### **2.2.5 Enfoque**

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque esta considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

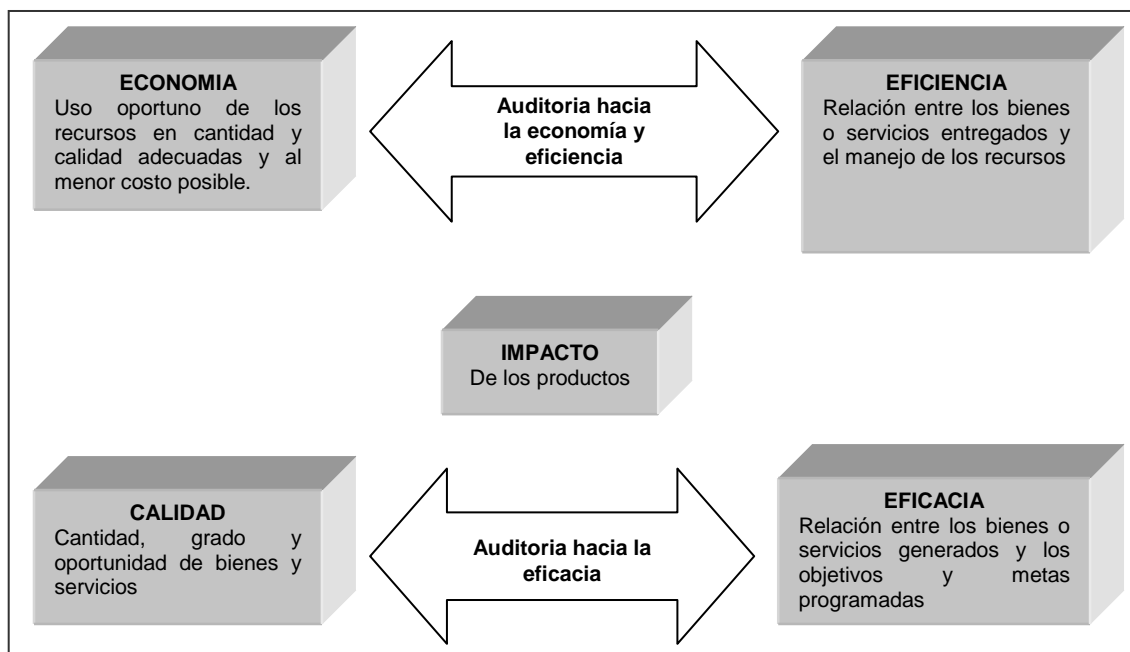
Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

**Gráfico 2**

**Enfoque de la Auditoría de Gestión**



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado  
Elaborado por Autora

### 2.2.6 Riesgos de auditoría de gestión

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

Los riesgos también se presenta en las empresas a ser auditadas por tal razón deben ser cuidadosamente considerados ya que estos dependen de factores internos y externos, y la identificación de los mismos, contribuye a mantener un nivel aceptable de riesgo en cada una de las actividades a cumplirse.

En este tipo de auditoría tendremos que considerar tres tipos de riesgos:

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

- **Riesgo de control:** De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

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

1. Determinación de la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den incumplimientos en los procedimientos; detección tardía o no detección de los errores o desvíos; poca experiencia en el personal y sistemas de información no confiables.
2. Evaluación de los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando la probabilidad de ocurrencia de fraudes, error en la toma de decisiones y situaciones externas que afectan al accionar de la Empresa.
3. Identificación de la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas
4. Evaluación de la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos.
5. Medición de la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.



## **2.3 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Siendo en la auditoría de gestión, fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Es pertinente que su trabajo sea planificado por tanto sus fases de trabajo deben ser identificadas.

Teniendo en consideración lo citado, podemos indicar que el proceso de auditoría de gestión comprende las siguientes fases:

- Fase 1: Conocimiento preliminar
- Fase 2: Planificación
- Fase 3: Ejecución.
- Fase 4: Comunicación de resultados
- Fase 5: Seguimiento

### **2.3.1 Fase 1: Conocimiento preliminar**

El motivo de la etapa Examen Preliminar, es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características, su funcionamiento interno y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de determinar qué programas y procedimientos de auditorías se ajustan más a la entidad, cantidad de auditores a emplear, tiempo estimado de ejecución y determinar el costo para reformular el Presupuesto de Auditoría.

Las principales actividades que se efectúan en esta etapa son:

- 1 Visita a las instalaciones de la empresa, con el fin de observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y tener un conocimiento en conjunto de su funcionamiento.
- 2 Revisar documentación de auditorías anteriores y recopilación de informaciones y documentación sobre:
  - a) La misión, visión, objetivos, planes direccionales y estratégicos de la empresa.
  - b) Las actividades principales que efectúa la empresa.
  - c) Situación financiera, estructura organizativa y funciones.
  - d) ambiente organizacional, etc.

- 3 Determinación de los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán realizar comparaciones y determinar resultados reales.
- 4 Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas a fin de reducir los posibles impactos negativos de la empresa.
- 5 Identificar a los procesos más relevantes para el análisis del control interno.

### **2.3.2 Fase 2: Planificación**

Consiste en una fase importante del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

*“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”<sup>10</sup>*

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

---

<sup>10</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p 131)

Las actividades que se desarrollan en esta etapa son:

- Verificación y análisis de la información recopilada en la fase del conocimiento preliminar de la empresa, en el cual se conoció el objeto de la empresa y sus actividades principales, elementos que permiten efectuar la planificación del trabajo de auditoría
- Evaluación del control interno de la empresa y determinación del área de estudio a centrarnos, acumulando mayor información sobre sus actividades y funcionamiento.
- Determinación del alcance del estudio, determinación de la conformación del equipo de trabajo, programación de las actividades de auditoría.
- Preparación de un memorando de planificación preliminar, con sus respectivos programas a la medida de las áreas críticas, que permitirá la ejecución del trabajo.

### **2.3.3 Fase 3: Ejecución**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

*“En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.”<sup>11</sup>*

Las actividades que se efectúan en esta fase son:

- Aplicación de los programas de trabajo a la medida por cada uno de las áreas críticas detectadas.
- Aplicación de técnicas de auditoría y utilización de parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- Elaboración de papeles de trabajo, que contengan la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Preparación de las hojas resumen de hallazgos por cada uno de las área examinadas, el mismo que tiene contener los comentarios, criterios causas y efectos.

---

<sup>11</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p 152)

- Estructura del informe conforme a los papeles de trabajo y hojas de hallazgos, con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

#### **2.3.4 Fase 4: Comunicación de resultados**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

*“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.”<sup>12</sup>*

En esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

- Desarrollo del informe por parte del jefe de equipo y auditores que participaron en el estudio.

---

<sup>12</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador, (p 167)

- Efectuar la comunicación de resultados mediante la lectura de un borrador del informe que debe ser discutido en una conferencia final con todos los involucrados, lo que permitirá reforzar los comentarios, conclusiones y recomendaciones y citar los puntos de vista de los auditados.

### **2.3.5. Fase 5: Seguimiento**

Posterior a una auditoría de gestión efectuada, deberá realizarse un seguimiento correspondiente a fin de comprobar:

- Si la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, y se ha efectuando un seguimiento de las mismas inmediatamente a la terminación del estudio de auditoría.
- El grado de importancia dado a los resultados de auditoría, recopilando información y la comprobación de los resultados entre varios años.
- Determinación de responsabilidades por daños materiales o financieros y la respectiva comprobación de los mismos.

Todos lo actuado se deberá dejar evidenciado por medio de papeles de trabajo relativo a la fase de seguimiento.

## **2.4 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.4.1 Definición**

*“Indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, eficiencia y economía.”<sup>13</sup>*

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia, eficacia y economía, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

---

<sup>13</sup> CANSINO MUÑOZ, J, (2001), Evaluar al sector público español, Servicio de publicaciones de la universidad de Cadiz, Sevilla – España, (p 241)

## **2.4.2 Objetivos**

Como objetivos de los indicadores podemos citar los siguientes:

1. El objetivo primordial es la medición de una determinada realidad en un tiempo concreto o establecido.
2. Ser de utilidad como patrón de medida que sustente en una expresión numérica los objetivos previstos.
3. Medir en forma relativamente exacta la gestión efectuada y permitir la evaluación de la misma.

Podemos indicar que en definitiva es facilitar a los administradores el control de la gestión tomando en cuenta la efectividad, eficacia y economía.

## **2.4.3 Características**

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Sean los indicadores de gestión posee las siguientes características o atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

#### **2.4.4 Parámetros de los indicadores de gestión**

Conociendo que los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una organización, deben permitir medir en forma cuantitativa y cualitativa cada aspecto relevante de estudio por tal razón tienen que tener los siguientes atributos:

- El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- El indicador debe ser entendible, reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

#### **2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión**

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

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

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

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Existen varios indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional puede clasificarse de la siguiente manera:

1. **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. Estos indicadores 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.
2. **Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:
  - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
  - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
  - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
3. **Indicadores de recursos.-** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
  - Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
  - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
  - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
  - Recaudación y administración de la cartera.
  - Administración de los recursos logísticos.
4. **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 en cuanto a:

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

5. **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, respecto:

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

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

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

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado por tal razón presentamos algunos de los indicadores más utilizados en diferentes áreas, como las siguientes:

- **Suministros**

Indicador de inmovilización	=	<u>Inventario Inmovilizado</u> Ventas anuales
Movilidad de los inventarios	=	<u>Inventarios.</u> Capital contable
Importancia de los suministros	=	<u>Costo de la materia prima y materiales</u> Costo de fabricación
Rotación de inventarios	=	<u>Materia prima empleada en el mes</u> Inventario de materia prima
Rotación de créditos pasivos	=	<u>Compras anuales.</u> Saldo promedio de los proveedores x 360

- **Recursos humanos**

Productividad de mano de obra	=	<u>Producción.</u> Horas-hombre trabajadas
Ausentismo	=	<u>Horas-hombre ausentes.</u> Horas-hombre trabajadas
Frecuencia de accidentes	=	<u>No. De accidentes incapacitantes x 1.000.000</u> Horas-hombre trabajadas
Productividad de mano de obra	=	<u>Producción.</u> Horas-hombre trabajadas
Indicador de severidad	=	<u>No. de días perdidos x 1.000.000</u> Horas-hombre trabajadas
Índice de tipos de trabajo	=	<u>No. de empleados de producción</u> No. de empleados administrativos
Indicador de tipos de salario	=	<u>Salario pagado a obreros</u>

Salario pagado a empleados administrativos

Importancia de los salarios	=	<u>Total salario pagados</u> Costos de producción
Indicador prestaciones-salario	=	<u>Prestaciones pagadas</u> Total salario pagado
Indicador prestaciones-trabajadores	=	<u>Prestaciones pagadas</u> Total trabajadores
Indicador de rotación de trabajadores	=	<u>Total de trabajadores retirados.</u> Número promedio de trabajadores
Indicador horas extra en el periodo	=	<u>Total horas extra</u> Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador	=	<u>Ventas totales</u> Número promedio de trabajadores

- **Estructura financiera**

Indicador capital de trabajo	=	<u>Capital de trabajo</u> Activo circulante
Indicador de recaudo	=	<u>Total facturación</u> Total recaudado
Indicador punto de equilibrio	=	<u>Punto de equilibrio</u> Ventas totales
Punto de equilibrio	=	<u>Gastos fijos</u> Margen en porcentaje
Indicador de política financiera	=	Obligaciones de corto plazo <u>Obligaciones de largo plazo</u> Activo circulante Activo fijo plazo

Independencia financiera	=	<u>Capital contable</u> Activo total
Autofinanciamiento	=	<u>Reservas de capital</u> Capital social
Punto de equilibrio	=	<u>Gastos fijos</u> Margen en porcentaje

- **Productos y servicios**

Rentabilidad por producto	=	<u>Margen</u> Total ventas
Contribución por producto	=	<u>Margen individual</u> Margen total
Índice de comercialidad	=	<u>Venta producto</u> Ventas totales
Nivel de calidad	=	<u>Total productos sin defectos</u> Total productos elaborados
Participación de defectos	=	<u>Total productos con defecto "X"</u> Total productos con defectos

## 2.5 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.5.1 Técnicas de auditoría

Son los métodos prácticos de investigación que se utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.












Las técnicas de auditoría son las siguientes:

- a. Estudio general.- En la cual se aprecian las características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.
- b. Análisis.- que es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.
- c. Inspección.- Es la constatación física de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros. Es una herramienta que permite mirar los documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada.
- d. Confirmación.- Es la obtención mediante comunicación escrita de un criterio de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.
- e. Investigación.- Herramienta que permite obtener información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa, a fin de que el auditor pueda conseguir conocimientos y formarse un juicio sobre los temas de estudio de la empresa.
- f. Declaración.- Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.
- g. Certificación.- Es la obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.
- h. Cálculo.- Es la verificación matemática de alguna operación efectuada.

## 2.5.2 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son símbolos particulares y distintivos que indican en forma resumida la operación o trabajo realizado en cada planilla en desarrollo de un programa de trabajo. Permiten identificar cuáles fueron los procedimientos de auditoría utilizados, dejando rastros para su verificación y ubicación de cada una de ellas.

Entre las principales marcas de auditoría podemos exponer las de mayor utilización como son:

MARCA	SIGNIFICADO
	Ligado
	Comparado
	Analizado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Conciliado
	Inspeccionado
	Totalizado
	Verificado
	Corrección

⊘ No reúne requisitos

⊕ Cruzado

Son marcas distintivas y en color diferente al utilizado en la elaboración del papel de trabajo para facilitar su ubicación.

### **2.5.3 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

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

1. Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.

2. Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
3. Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
4. Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son principalmente:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría permitidas.
- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

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

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos.



## CAPITULO III

### CASO PRÁCTICO

#### 3.1 PLANIFICACIÓN

#### PAPELES DE TRABAJO

<b>Contenido</b>	<b>P/T</b>
Orden de trabajo	O/T
Comunicaciones enviadas	CE
Comunicaciones recibidas	CR
Plan preliminar	PP
Evaluación control interno	CI
Programa de trabajo	PT

#### **Papeles de trabajo producto del examen**

Organigrama  
Presupuesto  
Indicadores de gestión  
Cedula narrativa  
Hoja de hallazgos  
Informe definitivo  
Acta de lectura de borrador de informe  
Convocatoria a lectura de borrador de informe  
Borrador de informe:  
Síntesis  
Memorando de antecedentes

### 3.1.1 Orden de trabajo

Oficio 011-AUD-2011

Quito, 1 de junio del 2011

O/T

Señora

Julia Villareal

Auditora Jefe de equipo

Presente.-

De mi consideración:

En cumplimiento al art. 6 del reglamento interno y por haber suscrito un contrato con la empresa MADVIS CÍA. LTDA., para llevar a cabo la Auditoría de Gestión por el período del 1ro de enero al 31 de diciembre del 2010, dispongo a usted realizar lo antes posible la indicada auditoria.

Los objetivos que se espera realizar son los siguientes:

1. Determinar la eficiencia y eficacia de la Gerencia de Operaciones de la Compañía.
2. Evaluar el sistema de control interno del departamento de importación FLOSSER - SELDRA

El equipo estará conformado por usted en calidad de auditora jefe de equipo y como supervisora actuará la suscrita.

La ejecución de esta labor deberá ser terminada en un máximo de 30 días laborables a partir de la siguiente fecha, luego de lo cual presentará en los siguientes cinco días el informe, conjuntamente con los papeles de trabajo debidamente referenciados.

Atentamente,

MGS. Grace Natalie Tamayo

AUDITORA DIRECTORA DE TESIS

### 3.1.2 Notificación del inicio de la auditoría

**CE. 1**

Oficio : 001-AUD-MADVIS-2011  
Sección : Gerencia de Operaciones  
Asunto : Notificación de inicio de Auditoría  
Fecha : Quito, 02 de junio del 2011

Señor.

VICTOR SANMARTIN

GERENTE GENERAL MADVIS CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad a la suscripción del contrato N° 20 y la orden de trabajo 011, de fecha 1 de junio 2011 entre la firma auditora con la empresa MADVIS CÍA. LTDA., notifico a usted que la unidad de auditoría interna, iniciara el examen especial de Gestión a la Gerencia de Operaciones, por el período del 1ro de enero al 31 de diciembre del 2010

Los objetivos que se espera realizar son los siguientes:

1. Determinar la eficiencia y eficacia de la Gerencia de Operaciones de la Compañía.
2. Evaluar el sistema de control interno del departamento de importación FLOSSER - SELDRA

Para esta acción de control, el equipo de auditores estará conformado por la Señora, Auditora Julia Villareal, bajo la supervisión de la suscrita, por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Segura de contar con su valiosa colaboración.

Atentamente,

MGS. Grace Natalie Tamayo  
AUDITORA DIRECTORA DE TESIS

### 3.1.3 Informe visita previa

PP. 1

#### Identificación de la empresa

Madvis Cía. Ltda., es una Empresa establecida en la República del Ecuador, su actividad principal consiste en la distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos y maquinaria del área eléctrica automotriz se encuentra ubicada en Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las Marías.

La empresa en la Gerencia de Operaciones, encargada de la comercialización, comprende tres departamentos importantes que son los siguientes:

FLOSSER – SELRA, mercadería de origen 100% Alemán

SELDRA - TRIDON, cuyo país de origen es China

SMC – REGATA, de origen Taiwanés.

#### Creación Base legal

MADVIS CÍA. LTDA., empresa constituida legalmente mediante escritura pública, en el Distrito Metropolitano de Quito, el veinte de enero del dos mil tres, ante el Doctor Gabriel Terán Guerrero, Notario Vigésimo Sexto del Cantón Quito, inscrita en el Registro Mercantil, bajo el N° 1171, tomo 134 de veintidós de abril de mismo año.

#### Misión

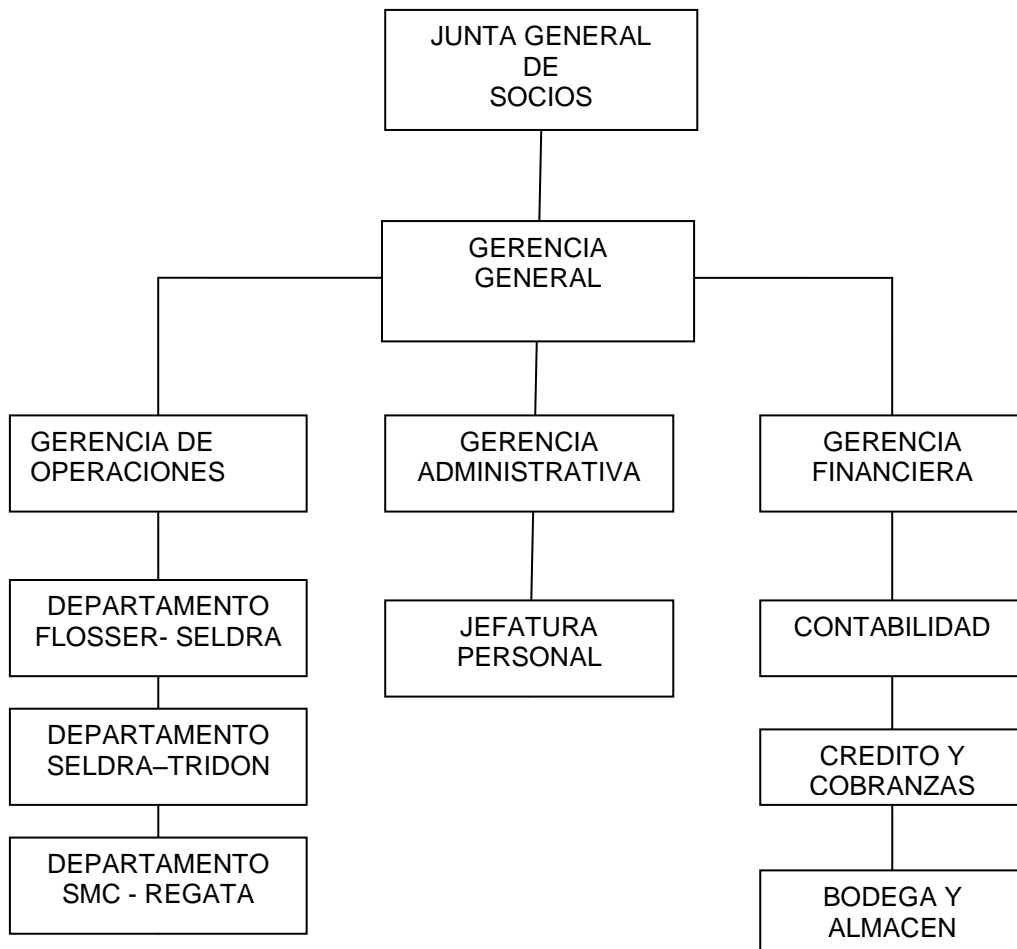
- “ Ofrecer servicios de calidad y contribuir a disminuir el desempleo en nuestro país”

#### Visión

- Consolidar un liderazgo en servicios de distribución, dentro y fuera de provincias es decir a nivel nacional, generando para ello mejoramiento continuo e innovación de sus servicios y productos, empeñados en alcanzar a futuro un rol protagónico en la distribución de productos.

## Estructura Orgánica

### Organigrama Estructural MADVIS CÍA. LTDA.



### Objetivos:

#### Objetivo general

- Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinaria del área eléctrica en general.

Objetivos específicos

- Importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general.
- Prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general.
- Fomentar la calidad total, en general y especialmente para el cliente.

Elaborado por:

Supervisado por:

Sra. Julia Villareal  
AUDITORA JEFE DE EQUIPO

MGS. Grace Natalie Tamayo  
DIRECTORA DE TESIS

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	04.06.2011
Supervisado por	GT	04.06.2011

### 3.1.4 Planificación preliminar

**PP.2.1**

#### Carta convenio

Fecha: 03 de junio del 2011

- Cliente : MADVIS CÍA. LTDA.  
Representante Lega : VICTOR SANMARTIN  
Cargo : Gerente General  
Dirección : Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las  
Marías - Quito  
Costo : 2.000,00 USD  
Obligaciones : Nuestras obligaciones incluyen:
- Aplicación de una Auditoría de Gestión.
  - Preparación del Informe final y exposición ante la Junta de Accionistas, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- Equipo de Trabajo : Equipo de trabajo estará integrado por:  
Julia Villareal Auditora
- Inversión : Por servicios de Auditoría ( 2.000,00 USD)  
más IVA, pagaderos de la siguiente manera:
- 20% al firmar el contrato.
  - 30% con la entrega del primer borrador de revisión Preliminar .
  - 50% con la presentación del informe final.

Adjunto a este documento, dos copias del convenio para sus registros.

Aceptado y aprobado por:

MGS. Grace Natalie Tamayo  
DIRECTORA DE TESIS

Sr. Víctor Sanmartín  
GERENTE GENERAL  
MADVIS CÍA. LTDA.

## AGENDA INICIAL DE TRABAJO

**PP.2.2**

### AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA MADVIS CÍA. LTDA.

Fecha : 4 de junio del 2011  
Área a examinar : Departamento FLOSSER- SELDRA.

#### Identificación de funcionarios principales

NOMBRES	CARGO
VICTOR SANMARTIN	Gerente General
DIEGO SANMARTIN	Gerente de Operaciones
ALEXANDRA SANMARTIN	Gerencia Administrativa
MARÍA ELENA GONZÁLEZ	Gerencia Financiera
MARÍA ELENA SANMARTIN	Jefatura de Personal

#### Motivo del Examen

El presente documento tiene como finalidad confirmar el acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza del servicio de Auditoría de Gestión que se llevará a cabo bajo las siguientes condiciones

#### Alcance del Examen

La auditoria abarca el periodo comprendido desde el 1 de enero al 30 de diciembre del 2010, que será realizada en el Gerencia de Operaciones, Departamento de la Empresa MADVIS CÍA. LTDA.

#### Temas a tratar e información a solicitar

- a) Presentación del equipo de Auditoría.
- b) Presentación del Plan Preliminar de Trabajo.
- c) Recopilación de Información de las áreas examinadas.
- d) Levantamiento del Archivo Permanente.



### 3.- OBSERVACIONES

Se debe coordinar lo antes posible reuniones con los Gerentes de cada área para hacer el respectivo reconocimiento de las funciones que desempeñan en la empresa de manera que se tenga una comprensión adecuada del negocio y de las actividades que se desempeñan.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	04.06.2011
Supervisado por	GT	04.06.2011

**ACTA DE REUNION DE TRABAJO**

**PP.2.3**

<b>TIPO DE CONTROL</b>	<b>VERIFICACION PRELIMINAR</b>		<b>EXAMEN ESPECIAL</b>		<b>AUDITORIA DE GESTION</b>	<b>X</b>
------------------------	--------------------------------	--	------------------------	--	-----------------------------	----------

<b>NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	Primera reunión de coordinación de trabajo de Auditoría de Gestión en Madvis Cía. Ltda.					
<b>OBJETO REUNION</b>	Visita Preliminar					
<b>COORDINADOR</b>	Julia Villareal					
<b>LUGAR</b>	Instalaciones de Madvis Cía. Ltda. - Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las Marías					
<b>FECHA</b>	05-06 2011	<b>HORA INICIO</b>	9:00 a.m.	<b>HORA FIN</b>	11:30 a.m.	
<b>INVITADOS</b>						
<b>No</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>No</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	
1	VICTOR SANMARTIN	Gerente General	2	DIEGO SANMARTIN	Gerente de Operaciones	
<b>TEMAS ANALIZADOS</b>						
1	Reconocimiento de las Instalaciones					
2	Coordinación del Inicio de la Auditoría					
3	Solicitud de Información básica					

## DESARROLLO

Se procede a realizar la Visita Previa a las instalaciones de la empresa Madvis Cía. Ltda., ubicada en Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las Marías, el día 02 de junio del 2011 a las 9:00 a.m., siendo recibidos por el Sr. DIEGO SANMARTIN, Gerente de Operaciones de la empresa. Al observar las instalaciones vemos que en la parte frontal está el espacio destinado para Ventas y Facturación, en el centro de la construcción está la oficina de Gerencia General y Compras, atrás se ubica la bodega donde se mantienen los productos y en el segundo piso se ubica el Departamento Ventas que es el sitio donde se mantuvo la entrevista.

Se da la apertura necesaria para la recopilación de la información básica de la empresa, ya que luego de entregar el MEMORANDO AGCUM-2011-006, se entrega inmediatamente la información solicitada que nos permitirá tener un conocimiento amplio del giro del negocio, por lo que se procede a recopilar la documentación y a su vez se tuvieron las siguientes novedades:

- Copia de la Escritura, no han existido reformas para el Capital y el Estatuto.
- Copia de la Escritura de Constitución: Se obtuvo la documentación.
- Copia de las Actas de Juntas de Socios/Accionistas Ordinarias y Extraordinarias: Se obtuvo la documentación.
- Organigrama estructural: Se obtuvo la documentación.
- Organigrama funcional: Se obtuvo la documentación.
- Manual de Procedimientos: No tienen manuales de procedimientos.
- Manual de Funciones: No tienen manuales de funciones.
- Políticas Internas del personal: Se obtuvo la documentación.
- Políticas de Crédito y otros procesos: No existen políticas documentadas.
- Reglamento Interno de la Institución: Se obtuvo la documentación.
- Plan de Cuentas: Se obtuvo la documentación.

- Nombramiento del Presidente: Se obtuvo la documentación.
- Nombramiento del Gerente General: Se obtuvo la documentación.
- Contrato y Licencia del Software: Es un software diseñando internamente
- Declaración del Impuesto a la Renta: Se obtuvo la documentación.
- RUC y sus actualizaciones: Se obtuvo la documentación.

Con esta información se confirma la posibilidad de realizar la Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta que a pesar de no contar con Manuales de Procedimientos y Funciones que nos permitan conocer como se llevan las actividades a través de un respaldo documental, se puede hacer un levantamiento de procesos que nos dé una visión clara de cómo funciona la empresa ya que a través de los años se han realizado las actividades por tradición y costumbre lo cual le ha permitido mantenerse y ser una organización con reconocimientos en el mercado nacional gracias a los productos que comercializa.

Es importante reconocer la apertura de los miembros de Madvis Cía. Ltda., para la realización de la Auditoría aparte de que existe un ambiente bastante tranquilo y armonioso en la empresa.

#### ACTIVIDADES PENDIENTES

No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Levantamiento de procesos -Importación	ALEXANDRA SANMARTIN	03-06-2011
2	Levantamiento de procesos -Ventas	DIEGO SANMARTIN	06-06-2011
3	Levantamiento de procesos -comercialización	DIEGO SANMARTIN	06-06-2011

**COMPROMISOS**

Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.

**CONCLUSIONES**

Existe apertura por parte del cliente y se ha establecido una buena comunicación con las áreas a examinarse de manera que se pueda dar inicio a la Auditoría de Gestión.

**OBSERVACIONES**

Ninguna

**FIRMAS DE ASISTENTES**

Gerente General	Gerente de Operaciones	Jefe de Equipo Auditoria	Supervisor Auditoría

## MEMORANDO DE PLANIFICACION PRELIMINAR

PP.2

### Tipo de Examen:

Examen de Gestión, a la Gerencia de Operaciones de MADVIS CÍA. LTDA., por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

1. Determinar la eficiencia y eficacia de la Gerencia de Operaciones de la Compañía.
2. Evaluar el sistema de control interno del departamento de importación FLOSSER - SELDRA

### Objetivos de la Auditoría:

1. Determinar la eficiencia y eficacia de la Gerencia de Operaciones de la Compañía.
2. Evaluar el sistema de control interno del departamento de importación FLOSSER - SELDRA

### Equipo Auditoría

Auditora Jefe de equipo : Sra. Julia Villareal  
Supervisora : MGS. Grace Tamayo

### Base Legal:

- Constitución Política de las Republica del Ecuador
- Constitución de la compañía anónima.
- Estatutos de la Compañía
- Ley de compañía y sus reformas
- Código Civil
- Código de trabajo
- Resoluciones de la Junta General de Accionistas

### Objetivos de la empresa

- Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinarias del área eléctrica en general.
- Importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general.
- Prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general.
- Fomentar la calidad total, en general y especialmente para el cliente.

### Principal Actividad

- Comercialización de material eléctrico

### Financiamiento

CONCEPTO	VALOR USD
Ingresos por Ventas	678.973,60
Otros Ingresos	255,16
<b>TOTAL</b>	<b>679.228,76</b>

### Sistemas informativos

La compañía cuenta con un sólido sistema informático a fin de cumplir con sus objetivos

## **Puntos de interés para la auditoría**

Siendo nuestro estudio la Gerencia de Operaciones de MADVIS CIA. LTDA., se destacan los siguientes puntos de interés.

El área de adquisiciones encargada de la comercialización de la empresa, que en gran parte es adquirida en países extranjeros como Alemania, China y Taiwán, por lo que la planificación de abastecimiento es un punto clave que incluso llega a afectar a las ventas en caso de no contar con la suficiente cantidad acorde a la demanda. Manteniendo un adecuado stock, almacenamiento y conservación de los bienes, a fin de que no se deterioren; además de contar con una clasificación adecuada de todos los insumos y materiales que sirven para generar la comercialización a los distribuidores.

El área de ventas es la encargada de promocionar a la empresa y los productos que se ofrecen, aplicando estrategias especiales según la calidad, precio y promociones, etc., procesar los pedidos de los clientes según cotizaciones, vía telefónica, internet, o clientes particulares, aprovechando así las oportunidades que ofrece el mercado para tener más clientes.

Actualmente maneja un alto stock: La Línea Flosser – Selra de origen 100% alemán, productos que vienen en diferentes tamaños y capacidades de voltaje, La Línea Tridon – Chino de origen chino que posee exclusividad en la distribución de plumas en todos los tamaños y marcas de vehículos, La Línea SMC – Regata los tres departamentos están muy bien estructurados un gerente por cada departamento quienes son los encargados del control y gestión de los mismos.

Es en esta Área donde se formulan y desarrollan métodos más propicios para comercializar los productos de las diferentes líneas.

En el estudio preliminar efectuado por el grado se importancia se ha considerado enfocar las pruebas de auditoría en lo siguiente:

Componentes : MADVIS CÍA. LTDA.



Subcomponentes : Gerencia operacional /Departamento  
FLOSSER - SELDRA

## Indicadores

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{CALIDAD DE UTILIZACION DE LOS ACTIVOS} = \frac{\text{Activos Productivos (Inventarios+Propiedades, equipos)}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{VISIÓN} = \frac{\text{Trabajadores que la conocen}}{\text{Total trabajadores}}$$

$$\text{MISIÓN} = \frac{\text{Trabajadores que participan en su definición}}{\text{Total trabajadores}}$$

$$\text{OBJETIVOS} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\text{ESTRATEGIAS} = \frac{\text{Estrategias Implementadas}}{\text{Total Estrategias}}$$

$$\text{POLÍTICAS} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$

$$\text{EFICACIA PROGRAMÁTICA} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 100}{\text{Ventas netas}}$$

**3.1.5 Estructura de cuestionarios de control interno y programas de Auditoría**

<b>EVALUACION PRELIMINAR</b>					
<b>ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>CI. 1</b>					
No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	<p>Las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinaria del área eléctrica en general. ✓</li> <li>• Importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general. ✓</li> <li>• Prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general. ✓</li> <li>• Fomentar la calidad total, en general y especialmente para el cliente. ✓</li> </ul>				
2	En la Compañía se ha implantado o se encuentra en aplicación una Planificación Estratégica?		✓		Falta de una planificación estratégica.
3	En la Compañía se encuentra definido:				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Metas?</li> <li>• La Misión?</li> <li>• La Visión?</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	✓	✓		Las metas no se encuentran especificadas
4	La compañía ha utilizado para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		✓		Se han citado los indicadores pero no se utilizan
5	Existe un manual de procedimientos en el cual se detalle en forma detenida los procedimientos ha seguirse en todos y cada uno de los procesos?		✓		Falta de un manual en el cual se plasmen los procesos
6	Se realizan evaluaciones periódicas para el cumplimiento de tareas o actividades del personal ?		✓		Existe un registro de actividades
7	Se mantiene rangos de máximos y mínimos en el stock de productos a fin de no enfrentar un desabastecimiento?		✓		No se ha considerado
8	Con el fin de estar alerta a posible problemas de importación de productos, existe un plan de contingencia que atenué el posible riesgo?		✓		No

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	04.06.2011
Supervisado por	GT	04.06.2011

MADVIS CIA LTDA.  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
 GESTION INSTITUCIONAL

Componente	Ponderación	Calificación
1. Cumplimiento de los fines y las actividades principales de la compañía?	10	7
2. Implantación y aplicación de una Planificación Estratégica en la compañía?	10	0
3. Definición de las metas, misión, visión y objetivos de la compañía?	10	7
4. Parámetros e indicadores de medición?	10	4
5. Existencia de un manual de procesos de la compañía?	10	3
6. Existencia de controles para el cumplimiento de tareas o actividades del personal de la compañía?	10	5
7. Se mantienen máximos y mínimos en los stock de productos a fin satisfacer a los clientes	10	4
8. Existencia de plan de contingencia para importación de productos.	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>35</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

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

$$CP = \frac{36 * 100}{80} = 43,75 \%$$

Lo que significa que existe un 43,75% de confianza en la gestión institucional, conforme a los componentes calificados

### Determinación del nivel de Riesgo

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

### Comentario:

Como producto de la evaluación al sistema de control en forma global de MADVIS CIA LTDA, a través de los respectivos cuestionarios se ha podido evidenciar un nivel de riesgo ALTO, por cuanto su calificación porcentual es de 43.75 %, dándonos un grado de confianza BAJO.

Lo comentado es producto de la falta de implementación y aplicación de una planificación estratégica; la poca utilización de parámetros e indicadores de medición de puntos clave de la compañía; el no mantener un manual de procesos de cada una de las actividades de la compañía; escaso control de las tareas del personal; el no mantener máximos y mínimos en los stock de inventarios de productos; y, la inexistencia de planes de contingencia en las importaciones de productos.

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	05.06.2011
Supervisado por	GT	05.06.2011

## Matriz de Evaluación de Riesgos

COMPONENTE	RIESGOS DETECTADOS			ENFOQUE DE AUDITORIA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
	IDENTIFICACION	EFFECTO POTENCIAL	CALIFICACION		
ADQUISICIONES	Adquisición de mercaderías mediante importación	Se generan gastos inesperados o que se pueden contrarrestar	MODERADO	Pruebas sustantivas	Investigar el manejo de artículos importados, sus razones y su tratamiento en el proceso de importación.
	Inexistencia de procedimientos técnicos y profesionales especializados para las adquisiciones de productos.	No se manejan niveles mínimos ni máximos de stock que afecten al abastecimiento de los productos que comercializa MADVIS.	MODERADO	Pruebas sustantivas	Verificar las adquisiciones realizadas en el período vs. Las ventas para analizar la Gestión en esta área.
VENTAS	No existen análisis de la satisfacción del cliente.	Al no realizar un seguimiento de los clientes no se implementan nuevas estrategias de ventas y la competencia puede estar aventajando a la empresa	MODERADO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.
	Inexistencia de procedimientos en la asignación de créditos a minoristas que repercute en las cobranzas	Montos que no se recuperan por la mala asignación de créditos que pueden generar gastos.	ALTO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Analizar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.
	Existencia de controles deficientes para supervisión de las actividades de ventas.	Probabilidad de que se generen problemas en la consolidación de información de las ventas.	ALTO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Determinar los controles que se aplican en las Ventas.
	Se necesita separar el área de comercialización de ventas	Al no tener procedimientos definidos y formalizados en comercialización se pueden generar fallas en el control interno	MODERADO	Pruebas sustantivas	Analizar el área de comercialización de manera que se demuestre que es necesaria la separación de la Gerencia de Ventas

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	10.06.2011
Supervisado por	GT	10.06.2011

### 3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

#### 3.2.1 Aplicación de programas

**PT. 1**

MADVIS CÍA. LTDA.  
PROGRAMA DE TRABAJO  
ADQUISICIONES

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	No	ACTIVIDADES	FECHA	REF P/T	ELABOR. POR	OBSERVACIONES
1	Investigar el manejo de artículos Importados y su tratamiento contable	1	Flujograma	11-06-2011	PA1-1/1	JV	Al final del mes se obtienen reportes de las compras y bajas de cada producto, solicitar este tipo de reportes y si es posible un
		2	Cuestionario de Control Interno		PA2-2/2	JV	
		3	Solicitar reportes de bajas correspondientes al 2010 de los productos			JV	
		4	Analizar los reportes			JV	
		5	Conocer las razones de las bajas.			JV	
		6	Determinar cómo se asignan los costos.			JV	
		7	Determinar en qué porcentaje se encuentran las bajas con relación al total de los productos adquiridos.		PA3-2/2	JV	

		8	Hoja de Hallazgos		PA4- 2/2	J.V.	consolidado del último trimestre del 2010.
2	Verificar las adquisiciones realizadas en el Período vs. las ventas para analizar la Gestión en esta área.	1	Solicitar reporte de compras del año 2010 correspondiente a los productos que comercializa la empresa.	11-06-2011	PA5-2/2	J.V.	Se debe tomar en cuenta los meses de temporada alta para Realizar un análisis del alza en compras y ventas.
		2	Solicitar reporte de ventas del año 2010 correspondiente a los productos que comercializa la empresa.			JV	
		3	Realizar un análisis comparativo.			JV.	
		4	Hoja de Hallazgos			JV	
					PA6-2/2	JV	

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	11.06.2011
Supervisado por	GT	11.06.2011



MADVIS CÍA. LTDA.  
PROGRAMA DE TRABAJO  
VENTAS

**PT. 2**

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	N°	ACTIVIDADES	FECHA	REF P/T	ELABO POR:	OBSERVACIONES
3	Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.	1	Flujograma	12-06-2011	PV1- 1/1	JV	Tomar muestras significativas de manera que los resultados obtenidos sean lo más cercanos posible a la realidad de la empresa.
		2	Cuestionario de Control Interno		PV2- 4/4	JV	
		3	Aplicar un cuestionario al personal de ventas relativo a su capacitación y las funciones que desempeñan.		PV3- 3/3	JV	
		4	Tabular el cuestionario.		PV4- 2/2	JV	
		5	Aplicar un cuestionario a clientes externos para evaluar la atención y productos que adquieren en MADVIS CÍA. LTDA.		PV5- 1/1	JV	
		6	Tabular el cuestionario		PV6- 3/3	JV	
		7	Analizar los resultados.		PV7- 2/2	JV	
		8	Hoja de Hallazgos		PV8-2/2	JV	

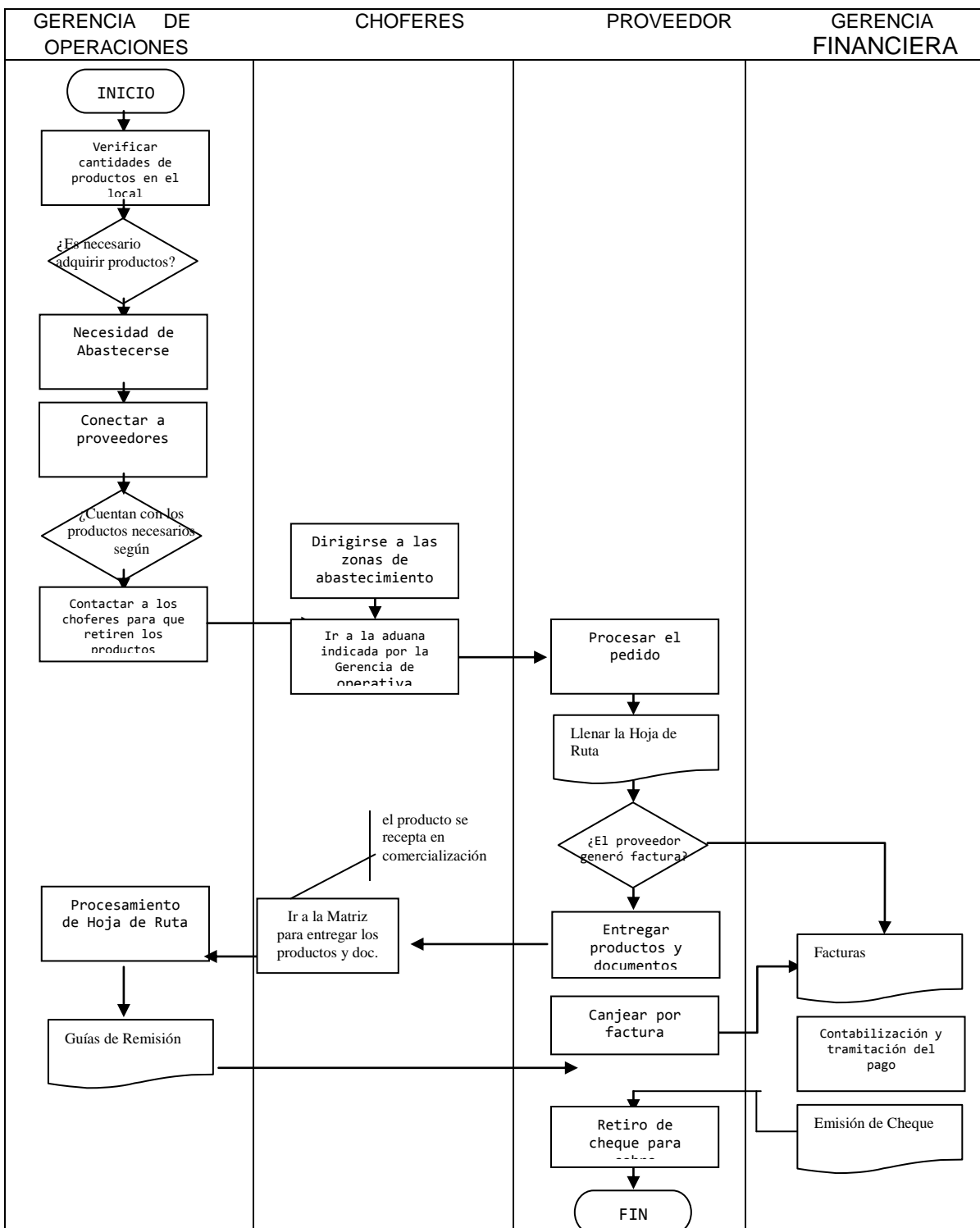
4	<p>Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad.</p> <p>Analizar qué tipo de seguimiento que se da a los clientes.</p>	1	Conocer las políticas para ventas a crédito implementadas.	12-06-2011	PV9- 3/3	JV	<p>Considerar que las ventas a crédito son manejadas mayoritariamente en los clientes corporativos pero si se dan créditos a consumidores Finales.</p>
		2	Determinar si estas políticas están documentadas.		JV		
		3	Analizar el manejo que se da a las cuentas por cobrar.		JV		
		4	Solicitar el saldo de cuentas por cobrar a diciembre 2010 y comparar con las ventas totales.		JV		
		5	Hoja de Hallazgos		PV10-2/2	JV	

5	Determinar los controles que se aplican a las ventas.	1	Entrevistar al Gerente de Operaciones para conocer como se manejan las Importaciones.	12-06-2011	PV11-1/1	JV	Este tipo de ventas son autorizadas por la Gerente de Operaciones pero la cobranza está a cargo de la Gerencia Financiera.
		2	Evaluar los volúmenes de ventas		PV12-2/2	JV	
		3	Analizar los resultados obtenidos			JV	
		4	Hoja de Hallazgos		PV13-2/2	JV	

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	12.06.2011
Supervisado por	GT	12.06.2011

3.2.2 Papeles de trabajo

MADVIS CÍA. LTDA.  
**FLUJOGRAMA**  
 ADQUISICIONES



Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	13.06.2011
Supervisado por	GT	13.06.2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ADQUISICIONES**

N.	PREGUNTAS	SI	NO	PJE. OBTENIDO	PJE. ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	CONTRATACIÓN					
1	¿Los procedimientos para la contratación de proveedores están documentados?		X	0	8	
2	¿Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que no se contrate con un Proveedor con poca capacidad de cumplimiento o en estado de insolvencia?	X		6	8	si hay control es subjetivo
3	¿Hay alguna lista de los proveedores que han sido aprobados por parte de la Gerencia?		X	0	4	
4	¿Los procedimientos implementados permiten conocer el precio de los bienes o servicios a adquirirse en fecha anterior a la emisión de la factura?	X		6	8	Depende de oferta y demanda
	APROBACIÓN DE COMPRAS					
1	¿Se requiere solicitar presupuestos de los bienes a ser adquiridos y que estos sean debidamente aprobados por la alta gerencia o por un Comité de Compras antes de aprobarse la compra?		X	0	6	Los proveedores se manejan internamente
2	¿Hay procedimientos documentados para la aprobación de las compras al nivel apropiado?		X	0	6	
3	¿La entidad requiere de la emisión de órdenes de compra debidamente		X	0	4	

	aprobadas para proceder a la contratación de compras o de dichos servicios?				
4	¿Las órdenes de compra son debidamente revisadas y aprobadas por la Gerencia antes de enviarse al proveedor?	X		4	6
5	¿Se mantiene algún control mecanizado a través de algún sistema o aplicación sobre las órdenes de compra emitidas cuya mercancía o servicios no han sido recibidos por la Compañía?	X		8	8
6	¿El personal que se encarga de aprobar los compras es suficiente y está debidamente entrenado para asegurar que contraten con proveedores que no tenga la solvencia suficiente?	X		8	8
7	¿Hay registros adecuados de las compras aprobadas y efectuadas?	X		6	6
TOTAL:				38	72

$$\frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} = \frac{38}{72} = 0,5277$$

**53% de eficiencia en el Control Interno del Área de Compras**

**MÁXIMA: 8**

**MEDIO: 6**

**47% de R. de Control en el Área de Compras**

**MÍNIMA: 4**

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	13.06.2011
Supervisado por	GT	13.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.  
**EVALUACIÓN DE BAJAS VS. COMPRAS**

PA3-1/2

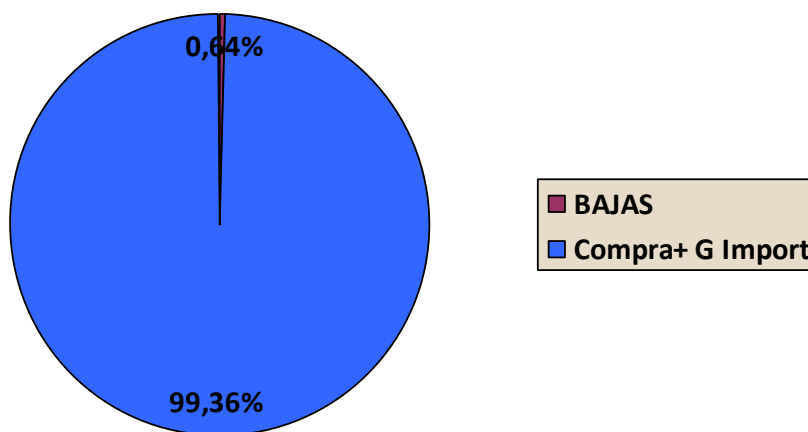
Según la información proporcionada por la Gerente de Operaciones, se obtienen los siguientes datos:

PORCENTAJE DE BAJAS EN RELACIÓN A LAS COMPRAS

PRODUCTOS	Costo mercadería Importada	Gasto Importación	BAJAS
Línea Flosser – Selra	\$ 60.519,36	\$ 5.705,35	\$ 394,16
Línea Tridon – Chino	\$ 87.147,88		\$ 567,60
Línea SMC – Regata	\$ 94.410,20		\$ 614,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42.077,44</b>	<b>\$ 5.705,35</b>	<b>\$ 1576,66</b>
	<b>\$ 247.782,79</b>		<b>0,64%</b>

Porcentaje de bajas es 0.64% entre la sumatoria de compras y gastos de importación 247.782,79

RELACIÓN DE BAJAS VS. COMPRAS



**ANÁLISIS:**

Existen 3 tipos de productos que presentan bajas en sus inventarios por diferentes causas estos son:

La Línea Flosser – Selra, MADVIS importa estos productos eléctricos a un proveedor alemán y puede adquirir estos artículos mediante la modalidad de compra directa. Es un producto muy bien aceptado en el mercado ecuatoriano por su calidad y precio teniendo una baja muy pequeña por diversas razones, este producto tiene una alta rotación en el mercado.

La Línea Tridon – Chino: Para este tipo de productos, la empresa a considero para un cliente de un nivel socio económico medio igual que la anterior las compras se realizan en forma directa con el proveedor, por lo que si existe un porcentaje de baja relativamente un poco más alto que el producto alemán, MADVIS debe asumir estos valores convirtiéndolos inmediatamente en gastos.

La Línea SMC – Regata es un producto a un bajo precio debido a su calidad y al precio está orientado para consumidores que necesita de un producto económico tiene relativamente un porcentaje ligeramente alto de baja en relación con los dos anteriores. El Sr. Diego Sanmartín nos explicó que apenas llegan los camiones con las adquisiciones, se procesan los pedidos en el área de comercialización para que sean despachados inmediatamente.

Para las bajas de productos adquiridos los costos se maneja en valores promedios.

**CONCLUSIÓN:**

Para los 3 tipos de productos que maneja MADVIS, se tiene un volumen de bajas del 0,64% del total de las Importaciones.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	14.06.2011
Supervisado por	GT	14.06.2011



**“MADVIS CÍA. LTDA.”  
HALLAZGO N° 1**

PA4-1/2

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión

**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

**CUENTA:** Gerencia de operaciones / adquisiciones

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°1: Investigar el manejo de artículos rechazados, sus razones y su tratamiento contable.

**CONDICIÓN:**

Teniendo en cuenta que los productos devueltos que ofrece MADVIS tienen una alta rotación, y que las compras se realizan en las mañanas mediante contacto telefónico, no se evalúa la calidad de los productos, además los proveedores de MADVIS hacen negocios con la empresa desde hace más de 7 años.

**CRITERIO:**

Según la Norma Técnica de Control Interno 300-01, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre el “CRITERIO DE ECONOMÍA EN LA COMPRA DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS”, expresa que: “ En toda transacción de bienes o servicios, así como en las demás actividades de gestión, deberá tenerse presente, el criterio de economía”

**CAUSA:**

No se aplican normas de control interno en las adquisiciones ya que éstas recomiendan tener conocimientos básicos sobre los proveedores y hacer seguimiento a los precios, datos y la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Además en las empresas comercializadoras se debe rutinariamente hacer visitas a proveedores para constatar precios, políticas, descuentos, procesos, documentos, etc., en este caso no se hacen evaluaciones y seguimiento a los proveedores.

**EFEECTO:**

En los casos de adquisiciones mediante compra directa, la empresa asume las bajas como gastos, llegando a tener entre un 0,64% y 1% de bajas.

**CONCLUSIÓN:**

Existe un bajo volumen de productos para bajas en las adquisiciones, considerando que la mayoría de proveedores se mantienen desde hace más de 7 años, por esta razón no se han hecho constataciones sobre las condiciones de los productos en las empresas proveedoras de MADVIS.

Es importante analizar la posibilidad de evaluar a otras empresas con el fin de que pueden ser considerados otros productos a ser importados y comercializados pero que se analice la calidad y precio de los nuevos productos que éstas empresas ofrecen tratando de diversificar aun más la oferta de productos a nivel nacional.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente de Operaciones

- Evaluará periódicamente, la calidad de los productos importados de manera que se adquieran los mejores artículos, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se provea lo más pronto a la empresa para cumplir con los pedidos realizados.
- Analizar la posibilidad de entablar relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de multiplicar la oferta.
- Realizará las adquisiciones basándose los volúmenes de venta por cada uno de los departamentos.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	15.06.2011
Supervisado por	GT	15.06.2011

PA5-1/2

MADVIS CÍA. LTDA.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPRAS Y VENTAS**

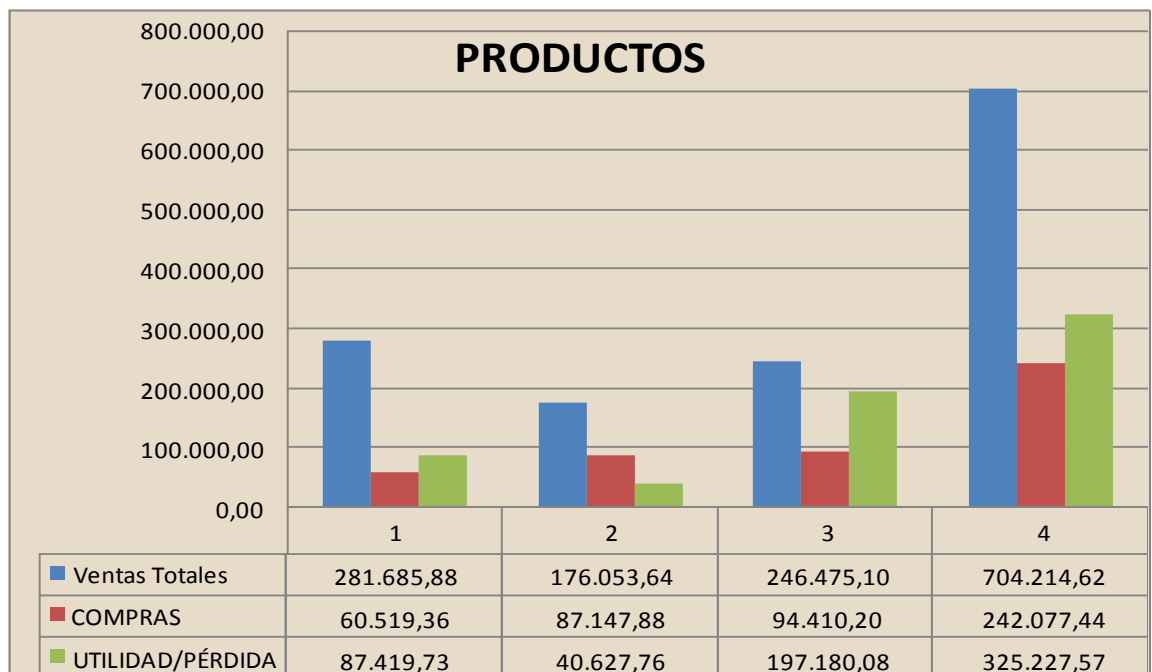
2010

PRODUCTOS	COMPRAS	VENTAS TOTALES	UTILIDAD/ PÉRDIDA	PORCENTAJE
La Línea Flosser – Selra	\$ 60.519,36	\$ 281.685,828	\$ 87.419,73	31%
La Línea Tridon – Chino	\$ 87.147,88	\$ 176.053,643	\$ 40.627,76	23%
La Línea SMC – Regata	\$ 94.410,20	\$ 246.475,1	\$ 197.180,08	80%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 242.077,44</b>	<b>\$ 704.214,57</b>	<b>\$ 325.227,58</b>	<b>44%</b>

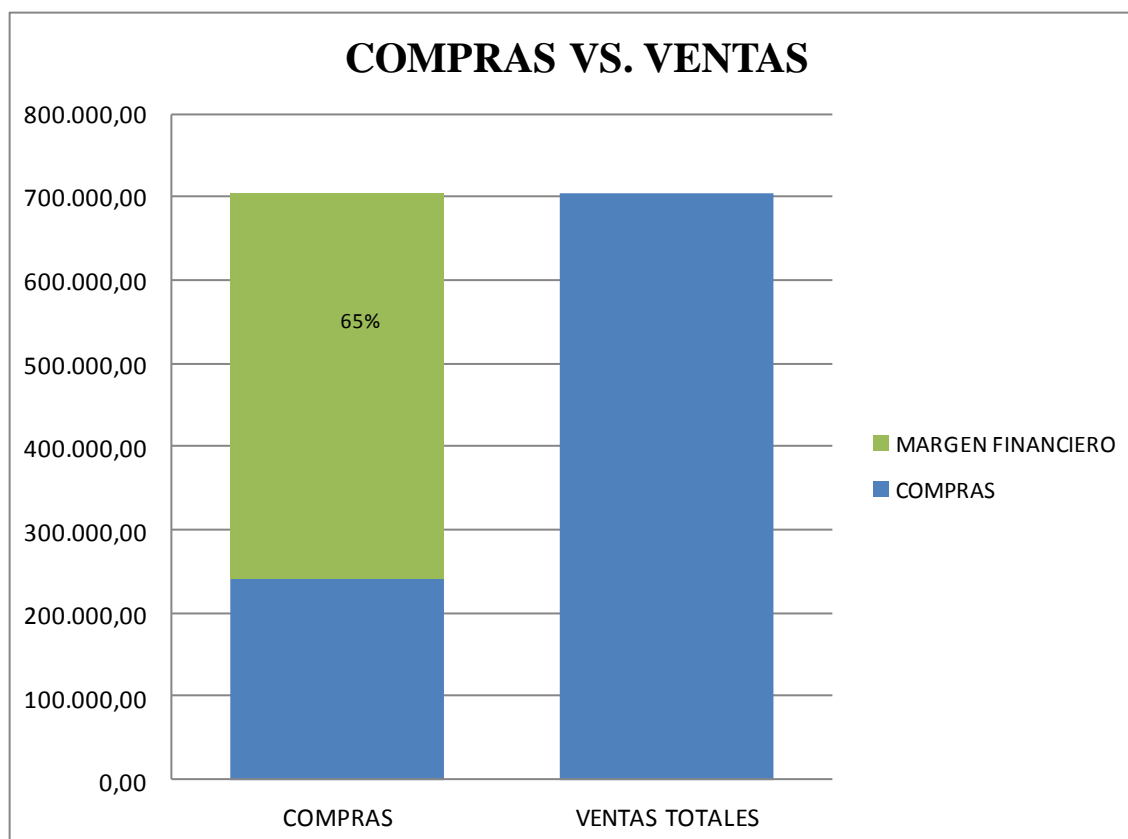


**PORCENTAJE PROMEDIO DE UTILIDAD**

Ventas Totales (incluyen la utilidad)



PRODUCTOS	COMPRAS	VENTAS TOTALES
COMPRAS	\$ 242.077,44	\$ 704.214,57
MARGEN FINANCIERO	\$ 462.137,13	



#### ANÁLISIS:

En general, si se presenta una utilidad significativa al final del 2010 la cual representa el 65% de las ventas totales.

Pero si analizamos a cada grupo de productos que se comercializa en MADVIS, se presentan novedades:

- Las compras fueron equitativas y tuvieron las salidas por ventas deseadas, tomando en cuenta que estos son artículos no son perecibles, la empresa no tuvo que asumir estos costos.
- En el caso de La Línea SMC – Regata existió un margen de utilidad bastante amplio en comparación con las dos líneas restantes con una diferencia de más del doble y hasta tres veces más en Las Línea Flosser – Selra y Tridon – Chino respectivamente a demás son productos que se pueden almacenar fácilmente hasta venderlos.
- Existe una ganancia promedio de las tres líneas de productos del 44%.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	16.06.2011
Supervisado por	GT	16.06.2011

**“MADVIS CÍA. LTDA.”  
HALLAZGO N° 2**

**PA6-1/2**

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión

**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

**CUENTA:** Gerencia de operaciones / adquisiciones-ventas

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°2: Verificar las adquisiciones realizadas en el período vs. Las ventas para analizar la Gestión en esta área.

**CONDICIÓN:**

Se observó que Gerente de Operaciones realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos productos son comprados en menores volúmenes de los que se venden.

Del análisis comparativo entre las compras y ventas se observa que existe un 65% de utilidad o margen financiero, alcanzado la línea FLOSSER – SELRA, un porcentaje de 31 % en el presente estudio, siendo la más representativa en ventas, por su calidad. Al realizar un estudio se verificó que no existen un control en ciertos productos se debería adquirir en más volúmenes de los que se venden por ser mas comerciables por lo que empresa debe proveerse de estos por la demanda detectada.

**CRITERIO:**

Según las Normas Técnicas de Control Interno 300, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), relativas al Área de abastecimiento y activos fijos, expresa que “Para las adquisiciones, en cada entidad se establecerán mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.”

**CAUSA:**

No existe ninguna base técnica que permita regular el volumen de adquisiciones de los diferentes productos que comercializa MADVIS.

**EFFECTO:**

Se generan gastos que podrían ser contrarrestados si se complementa el criterio y experiencia de la persona encargada de Adquisiciones, con una base técnica que permita conocer mínimos y máximos de inventarios de estos productos.

**CONCLUSIÓN:**

El Gerente de Operaciones ha realizado las adquisiciones basándose en la experiencia pero en el análisis realizado se evidenció no se cuenta con una base técnica que permita conocer mínimos y máximos de inventarios de estos productos.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente General

Considerar la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.

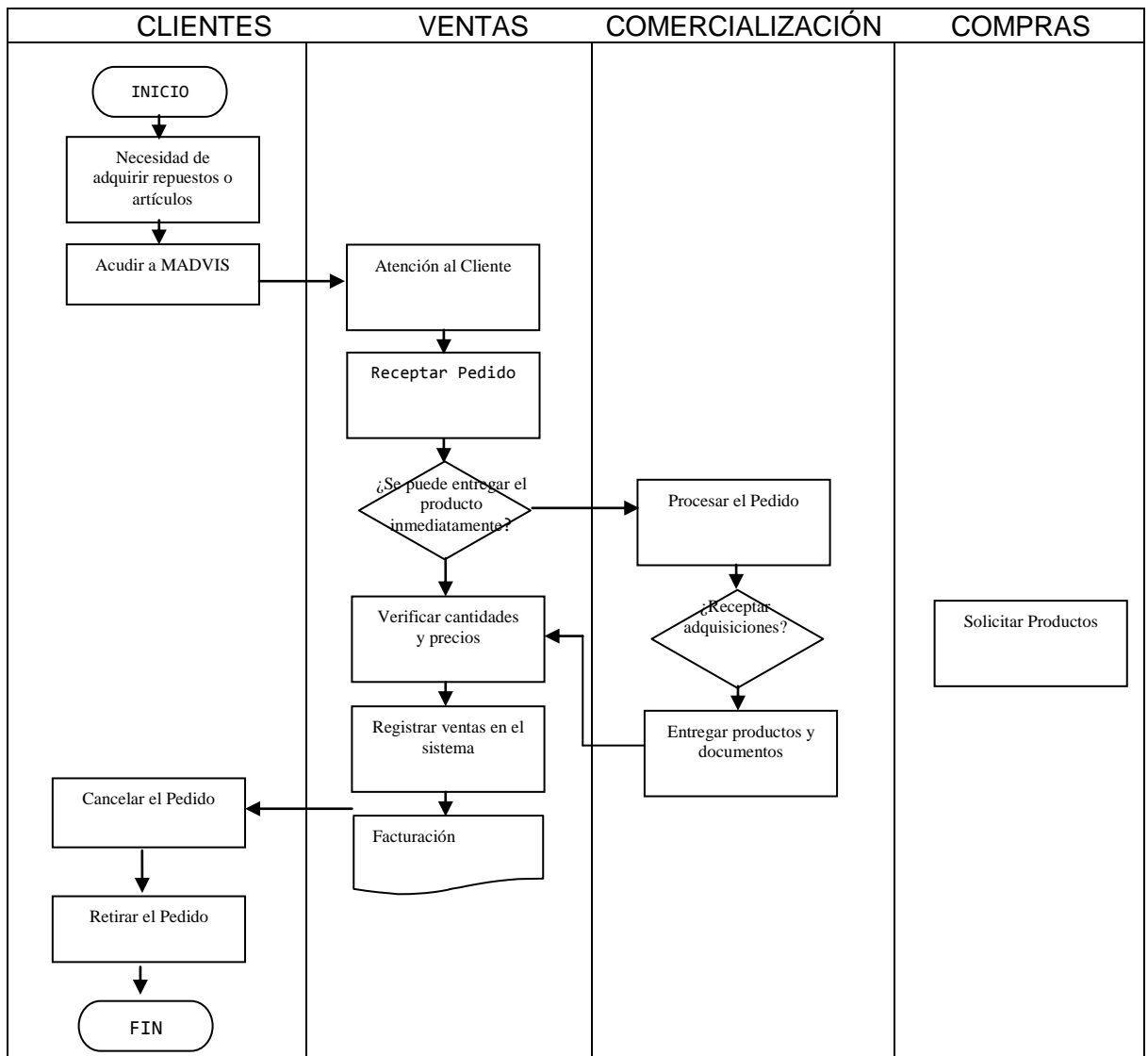
Al Gerente de Operaciones

Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden tener mucha demanda.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	17.06.2011
Supervisado por	GT	17.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.  
**FLUJOGRAMA**  
 VENTAS

PV1-1/1



Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	18.06.2011
Supervisado por	GT	18.06.2011



MADVIS CÍA. LTDA.  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
 VENTAS

N.	PREGUNTAS	SI	NO	PJE: ORTE	PJE: OPT	OBSERVACIONES
	ADMISION DE CLIENTES					
1	Los procedimientos para la admisión de clientes están documentados?		X	0	8	políticas datos personales y garantías
2	Las funciones de aceptación de clientes se encuentran segregadas de la emisión de la facturación, despacho y cobranzas y las responsabilidades están compartidas entre varias personas?	X		6	8	se comparte
3	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que no se acepte un cliente con poca capacidad de pago o en estado de insolvencia, de manera que se evite la prestación de servicios a este tipo de clientes?	X		6	6	
4	Los procedimientos implementados permiten dar a conocer el precio de los bienes de la Compañía previo a la emisión de la factura?	X		8	8	
5	El personal que se encarga de atender o aprobar los clientes es suficiente y está debidamente entrenado?	X		8	8	
6	Se realiza un análisis financiero del cliente para ventas a crédito?		X	0	8	
	FACTURACION					
1	Hay controles adecuados que aseguren que los precios de los bienes son los autorizados por la Gerencia?	X		8	8	

2	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que todos los bienes y servicios prestados por la Compañía, han sido facturados oportunamente?	X		6	6	a veces si se dan y se da a conocer
3	Solamente se facturan los pedidos que cumplen con los requisitos de la entidad y que no superan el límite de crédito establecido?	X		6	6	
4	Hay algún control sobre las facturas emitidas que permita verificar que todas las facturas emitidas han sido registradas en los libros de la entidad?	X		8	8	
5	Hay controles adecuados sobre la secuencia numérica de los formularios como, facturas, notas de débito, notas de crédito, etc. que eviten la sustracción de dichos documentos	X		6	6	
6	Los documentos como las facturas, notas de débito o notas de crédito están adecuadamente resguardados?	X		6	6	
7	Las facturas se realizan manualmente o a través de alguna aplicación?	X		6	6	
8	La información que aparece en las facturas es cotejada contra la indicada en los presupuestos o en las órdenes de compra de los clientes, de manera que se eviten problemas posteriores con las facturas?	X		6	6	
9	Hay controles adecuados que permitan asegurar que la	X		6	6	

	información que aparece en las facturas ha sido debidamente revisada con respecto a cantidades y precios?					
10	El personal que se encarga de realizar o procesar los cargos en las cuentas de los clientes es suficiente y está lo suficientemente entrenado para asegurar que todos los bienes vendidos sean facturados?	X		8	8	
11	Hay controles adecuados sobre pedidos de clientes no despachados?	X		6	6	Si se tiene pero a veces se pueden dar.

## NOTAS DE CREDITO

1	Se ha establecido alguna política respecto a la emisión de las notas de crédito, incluyendo la evidencia de la devolución de las mercancías?	X		8	8	
2	Hay seguridad de que todas las devoluciones son procesadas oportunamente en las cuentas de los clientes?		X	0	8	no mucho
3	Los bienes devueltos son analizados y conciliados para asegurar su estado y el motivo de las devoluciones?	X		6	6	
4	La emisión de notas de crédito está bloqueada en el sistema y se requiere de la autorización del Gerente para su procesamiento en el sistema?	X		6	6	

COBRANZAS						
1	Los procedimientos para efectuar los cobros de las facturas emitidas a los clientes están documentados?		X	0	8	
2	Hay algún control sobre facturas pendientes de cobro?	X		8	8	
	Los controles y las gestiones implementados por la Gerencia para la recuperación de las cuentas a cobrar son suficientes y aseguran la recuperación de las cuentas pendientes de cobro?		X	0	8	si se dan problemas
4	Se notifica a los clientes que solamente emitan cheques a nombre de la Compañía de manera puedan ser cobrados por personas distintas a su beneficiario	X		6	6	
5	La gerencia monitorea las cuentas pendientes de cobro, las cancelaciones las notas de crédito y los demás ajustes a las cuentas por cobrar?	X		6	6	
TOTAL:				140	184	

MÁXIMA: 8       $\frac{\text{Puntaje obtenido } 140}{\text{Puntaje óptimo } 184} = 0,7609 \longrightarrow 76\% \text{ de R. de Control en el Área de Ventas}$

MEDIO: 6

MÍNIMA: 4       $\frac{\text{Puntaje obtenido } 38}{\text{Puntaje óptimo } 72} = 0,5277 \longrightarrow 53\% \text{ de eficiencia en el Control Interno del Área de Compras}$

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	19.06.2011
Supervisado por	GT	19.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS**CARGO: **Gerente de Operaciones**

FECHA: 20 de junio del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

R.- Si

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

R.- Si, se han mantenido los niveles propuestos.

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

R.- Si, se han fortalecido alianzas estratégicas y se han hecho algunas promociones por temporadas.

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

R.- Sí, siempre se tiene en cuenta la competencia para generar nuevas estrategias.

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

R.- Si, aunque por el momento también manejo parte de sistemas.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	20.06.2011
Supervisado por	GT	20.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS**

CARGO: **Vendedor1**

FECHA: 20 de junio del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

*R.- Si*

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

*R.- Si, no han existido problemas pero tampoco han aumentado.*

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

*R.- Sí, siempre en temporada se hacen promociones.*

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

*R.- No, más nos enfocamos en los productos que ofrecemos.*

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

*R.- Si.*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	20.06.2011
Supervisado por	GT	20.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA  
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

CARGO: **Vendedor2**

FECHA: 20 de junio del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

R.- *Si*

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

R.- *Sí, siempre se está monitoreando las ventas.*

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

R.- *Se mantienen las mismas estrategias en temporadas pero algo diferente no se ha hecho.*

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

R.- *No, más se piensa en innovación y creatividad de los productos.*

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

R.- *Si.*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	20.06.2011
Supervisado por	GT	20.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA  
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**  
VENTAS

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

*R.- El personal es adecuado, su preparación técnica es adecuada.*

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

*R.- Todos piensan que si se están llevando adecuados volúmenes de ventas pero no hay análisis que respalden sus respuestas.*

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

*R.- Últimamente no se han diseñado nuevas estrategias, se mantienen las mismas desde hace algunos años de establecer promociones en temporadas altas. Hay un enfoque en los productos, más que en los clientes.*

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

*R.- No se analizan las estrategias de los competidores y últimamente se ha dependido de que los clientes se acerquen a MADVIS, en lugar de atraer nuevos clientes.*

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

*R.- El Gerente de Ventas también está inmerso en nómina.*



**CONCLUSIONES:**

- No se han creado nuevas estrategias que permitan alcanzar su objetivo estratégico de incrementar los volúmenes de ventas.
- No manejan Investigaciones de Mercado.
- Se concentran mucho en los productos que ofrecen, pero no se busca atraer a nuevos clientes.
- Las actividades para control de nomina están dispersas.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	21.06.2011
Supervisado por	GT	21.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA  
CUESTIONARIO PARA EVALUAR  
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de MADVIS con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece MADVIS son de su agrado?

SI.....

NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE.....

ACEPTABLE.....

REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI.....

NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....

NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de MADVIS?

SI.....

NO.....

6. ¿Por qué elige MADVIS para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

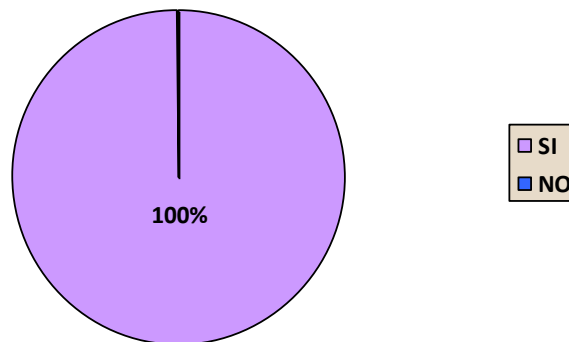
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	21.06.2011
Supervisado por	GT	21.06.2011

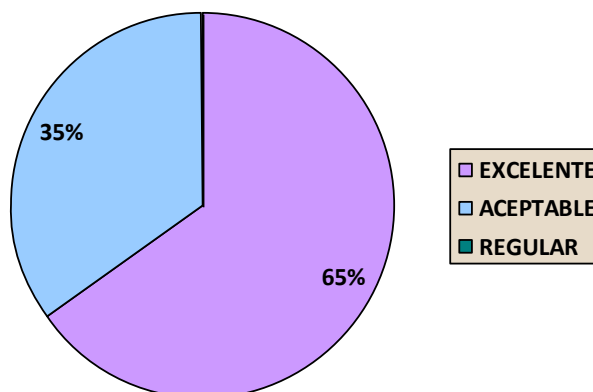
TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS  
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para aplicar el presente cuestionario se eligió una muestra de 20 clientes que acudieron el 25 de Junio del 2011 a realizar sus compras en las instalaciones de la Matriz de la empresa MADVIS.

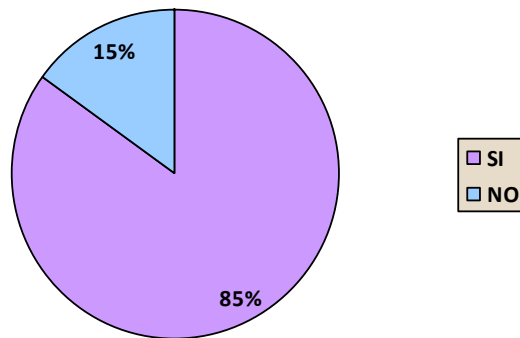
1. ¿Los productos que ofrece MADVIS son de su agrado?



2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

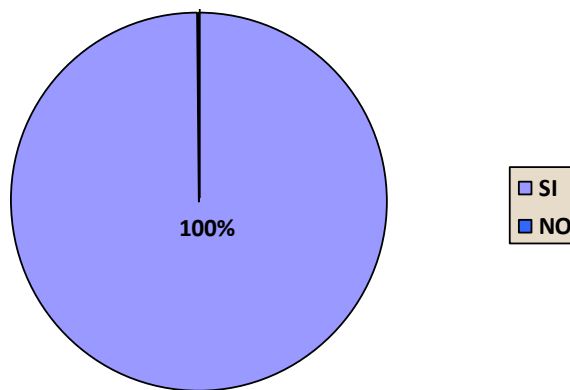


3 ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

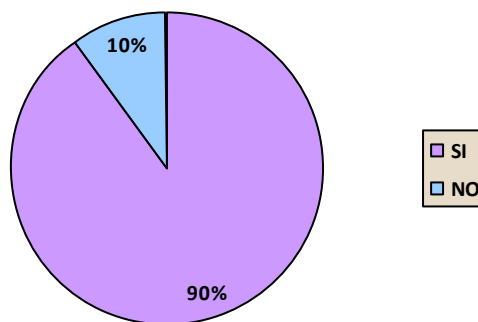


4 ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables)..... NO (Hay demoras y retrasos).....

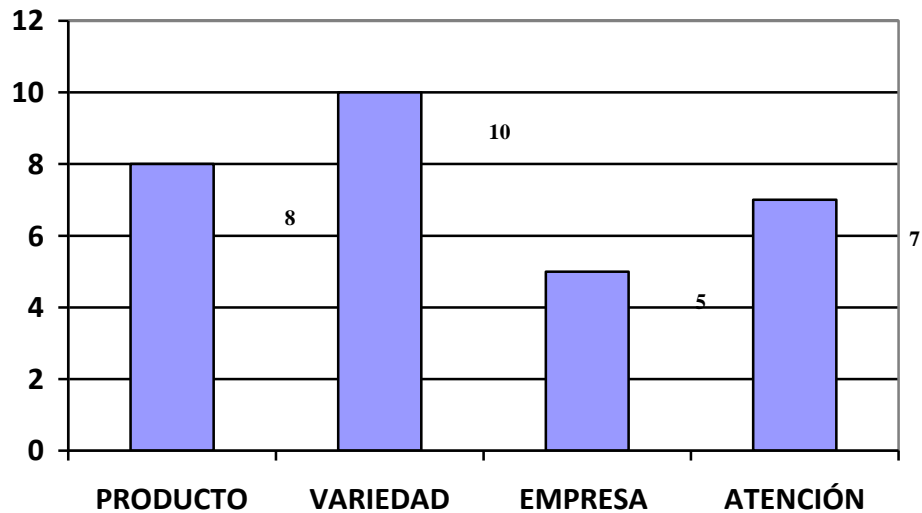


5 ¿Es cliente frecuente de MADVIS?



6 ¿Por qué elige MADVIS para sus compras?

PV6-3/3



CONCLUSIONES:

- Los clientes tienen una buena imagen de la empresa y son atraídos por la gran variedad de productos que encuentran en ella.
- El 65% de los clientes piensan que la atención es excelente lo cual indica que los empleados que trabajan en contacto con los clientes están capacitados y pueden solventar cualquier necesidad de los clientes.
- Al evaluar la calidad vs. los precios podemos ver que el 85% de los clientes, piensan que si es razonable, cabe mencionar que esta empresa se enfoca en clientes con alto poder adquisitivo.
- Un 90% de los clientes encuestados adquieren productos de MADVIS, esto permite evidenciar la Fidelidad que existe, siendo un factor muy importante en su posicionamiento en el mercado.
- No existen demoras ni retrasos en la entrega de pedidos lo cual fortalece la imagen, generando confianza y fidelidad en los clientes.

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	23.06.2011
Supervisado por	GT	23.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.  
ANÁLISIS DE VENTAS

PV7-1/2

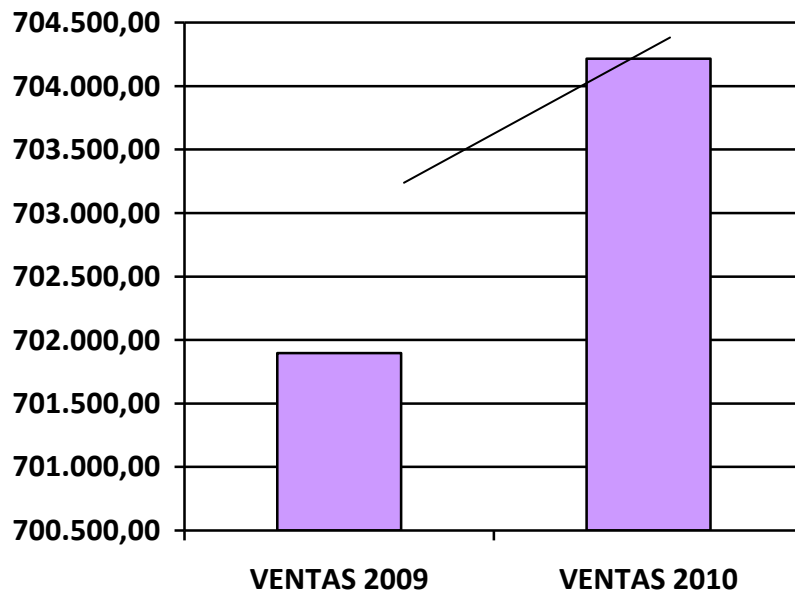
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

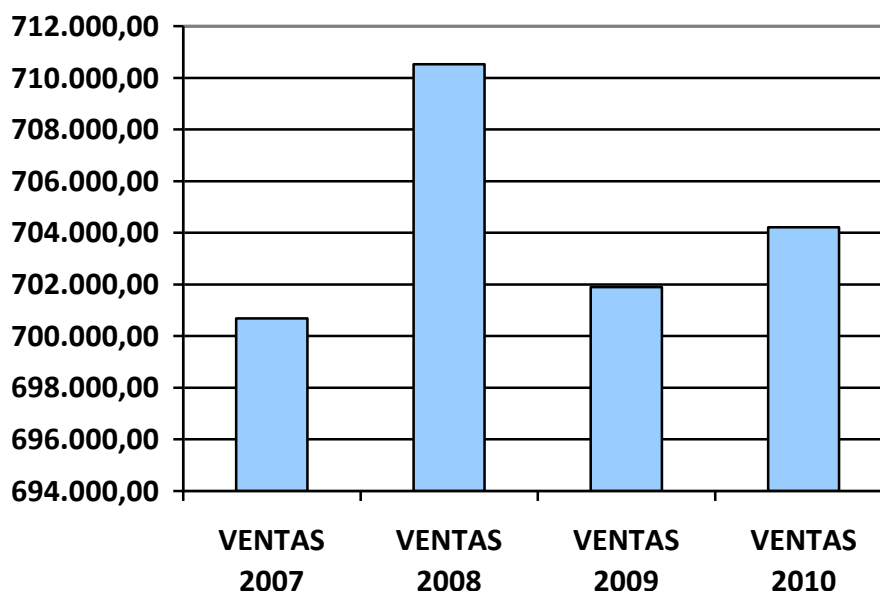
- Incrementar el volumen de ventas
- Aumento de la satisfacción del cliente

OBSERVACIONES:

1. *No se ha incrementado el volumen de ventas*

VENTAS 2010	VENTAS 2009	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
\$ 704.214,57	\$ 701.896,68	\$ 2.317,89	0,33%





En general, vemos que el 2008 fue un año donde se elevaron las ventas, en comparación con los dos últimos años donde se ha experimentado un descenso que aunque no es significativo, es importante que Gerencia considere estos resultados para la toma de decisiones considerando que se debe enfocar al mejoramiento continuo de la Gestión para que se refleje en las cifras.

2. *No se ha aumentado la satisfacción del cliente:*

Partiendo de que no se han hecho análisis de la satisfacción actual, por lo tanto no se han generado cambios. A pesar de esto, en la evaluación realizada por la auditora a 20 clientes se obtuvieron resultados positivos que confirman la alta fidelidad que guardan para con la empresa.

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	23.06.2011
Supervisado por	GT	23.06.2011

**“MADVIS CÍA. LTDA.”  
HALLAZGO N° 3**

PV8-1/2

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión

**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

**CUENTA:** Gerencia de operaciones / ventas

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°3: Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.

**CONDICIÓN:**

Durante los últimos años la empresa no ha planteado estrategias enfocadas al cliente, teniendo en cuenta que el 30% de sus ventas son aportadas por consumidores finales, es importante realizar análisis del mercado que no sólo se basen en la demanda que tradicionalmente acude a la empresa, sino que también se atraiga a nuevos potenciales consumidores y se llegue a más segmentos de mercado.

Luego del análisis de la evolución de las ventas se pudo determinar que existe una disminución del 0.33% en ventas del 2010 en comparación con el 2009, y no se han hecho análisis de satisfacción del cliente.

**CRITERIO:**

Los objetivos estratégicos plantean incrementar el volumen de ventas y aumentar la satisfacción del cliente.

**CAUSA:**

No se han implementado nuevas estrategias para mejorar las ventas ya que acuden a comprar clientes frecuentes más no nuevos clientes.

**EFFECTO:**

No se están alcanzando los objetivos planteados, por lo tanto hay desvíos en el cumplimiento del Plan Estratégico.



PV8-1/2

**CONCLUSIÓN:**

La falta de una planificación estratégica en las ventas, ha producido que MADVIS CIA LTDA, no alcance los objetivos planteados

**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente Operativo

Elaborar análisis periódicos de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	23.06.2011
Supervisado por	GT	23.06.2011

## ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL	Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Analizar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.				
OBJETO REUNION	Entrevista con los encargados créditos y cobranzas				
COORDINADOR	Julia Villareal				
LUGAR	Instalaciones de Madvis Cía. Ltda. - Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las Marías				
FECHA	25 de junio del 2011	HORA INICIO	9:00 a.m.	HOR A FIN	11:00 a.m.
<b>INVITADOS</b>					
<b>No</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>			<b>DEPENDENCIA</b>	
1	DIEGO SANMARTIN			Gerencia de Operaciones	
2	ALEXANDRA SANMARTIN			Gerencia Administrativa	
3	MARIA ELENA GONZALEZ			Gerencia Financiera	
No	<b>TEMAS ANALIZADOS</b>				
1	Asignación de créditos				
2	Gestión de Cobranzas				
<b>DESARROLLO</b>					
<p>MADVIS trabaja con 3 tipos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumidores finales - 30% de participación de ventas totales de la empresa</li> <li>- Supermercados - 10% de participación de ventas totales de la empresa</li> <li>- Distribuidores - 60% de participación de ventas totales de la empresa</li> </ul> <p>En lo que se refiere a las ventas a crédito para clientes corporativos (supermercados) la empresa se adapta a las condiciones de pago que le imponen estas empresas. Por ejemplo: Lujos y autopartes comercializa La Línea Flosser – Selra y Tridon – Chino que le provee MADVIS, ellos pagan el último jueves de cada mes y a su vez se manejan depósitos en la cuenta corriente de la Empresa. Con este tipo de clientes no se ha tenido ningún inconveniente, además se debe tomar en cuenta que los clientes corporativos de MADVIS trabajan desde así casi 5 años con esta empresa.</p> <p>En cambio para los clientes directos que acuden a la empresa por La Línea SMC – Regata y Tridon – chino se han encontrado algunos problemas, partiendo de que no hay políticas documentadas.</p>					

La Sra. Ivonne Baquero nos cuenta que las políticas que se tienen son:

- Dar créditos hasta 30 días.
- Los montos son analizados previamente con la Gerente Operativo.
- Se ingresa en el sistema datos de la persona que solicita el crédito.

El módulo para créditos que tiene el sistema permite registrar todos los datos de la persona, e incluso para personas que tienen pagos pendientes y desean hacer otra compra, el sistema da una alerta con la cuantía de la deuda e imposibilita la venta hasta realizar el cobro respectivo.

Este control es bastante y al estar en el sistema consolidado de la empresa, todos los vendedores están al tanto de esto para no generar esa venta.

Por otro lado la gestión de cobranzas es realizada por la Sra. Ivonne Baquero y el Diego Sanmartín, quienes mensualmente analizan a los clientes que adeudan a la empresa, tratan de cobrar por todos los medios posibles y por el tiempo que sea necesario, existen cuentas por cobrar que se mantienen abiertas por años y se insiste en el cobro. Tampoco existen montos establecidos para dar los créditos por eso esta es una de las áreas que más atención requiere.

Por estas razones, se ha optado por no dar esta alternativa de pago a los clientes, se trata de vender lo menos posible a crédito pero si se generan cuentas por cobrar, no se tiene ningún tipo de análisis previo a la generación de la venta a crédito por esta razón en algunos casos se dificulta la cobranza, tampoco existen políticas para que se pasen estos valores a incobrables y a su vez se genere el gasto.

El saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2010 llegó a 107.039,25 dólares que representa un 15% de las ventas, y con relación al año anterior ha decrecido en un 1.29%.

ACTIVIDADES PENDIENTES			
N°	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA
1	Ninguna		
COMPROMISOS			
Se deben plantear políticas por escrito para su difusión y dar un mejor servicio a los clientes.			

<b>CONCLUSIONES</b>		
No existen políticas formalizadas para la asignación de créditos, aún así el sistema con el que cuenta la empresa es de gran ayuda ya que genera reportes de clientes que adeudan a la empresa.		
<b>OBSERVACIONES</b>		
Analizar el módulo de cuentas por cobrar del sistema.		
<b>FIRMAS DE ASISTENTES</b>		
Gerente de Ventas	Gerente de Compras	Gerente Financiero

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	25.06.2011
Supervisado por	GT	25.06.2011

**“MADVIS CÍA. LTDA.”  
HALLAZGO N° 4**

PV10-1/2

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión

**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

**CUENTA:** Gerencia de operaciones / ventas

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°4: Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Verificar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.

**CONDICIÓN:**

Durante el estudio se pudo verificar que se mantiene un volumen de cuentas por cobrar de USD\$ 107.039,25 lo que representa un 15% de las ventas.

**CRITERIO:**

La Norma Técnica de Control Interno 100-05, planteada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre la “SEGREGACIÓN DE FUNCIONES”, expresa que “La dirección de las entidades deben limitar las tareas de sus unidades y servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.”

Las normas de control interno recomiendan separar o segregar las diferentes funciones de las ventas a crédito de tal modo que los empleados involucrados sean responsables de:

- Preparación del pedido
- Aprobación del crédito
- Facturación
- Registro contable de las ventas
- Recaudación del efectivo en cobranzas.

Se deben tener políticas establecidas en cuanto a:

- Análisis del cliente (Capacidad de pago-Datos personales)

– Montos para asignar créditos y condiciones para los mismos (tiempo, interés, forma de pago).

Conjuntamente a todo esto establecer adecuadamente los niveles para aprobación y autorización de créditos.

**CAUSA:**

No existen políticas formalizadas para la asignación de créditos aunque el sistema con el que cuenta la empresa es de gran ayuda ya que genera reportes de clientes que adeudan a la empresa

**EFFECTO:**

Existen problemas en la gestión de cobranzas e incluso no se tienen normas para dar de baja a cuentas incobrables, se mantienen pendientes y se trata de insistir en el cobro.

**CONCLUSIÓN:**

La falta de políticas de crédito no ha permitido a MADVIS CIA LTDA, dar de baja cuentas incobrables, manteniéndolas pendientes y ocasionando pérdidas para la compañía.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente General

Dispondrá al Gerente de Operaciones la creación de políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca MADVIS de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	26.06.2011
Supervisado por	GT	26.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.  
**ACTA DE REUNION DE TRABAJO**

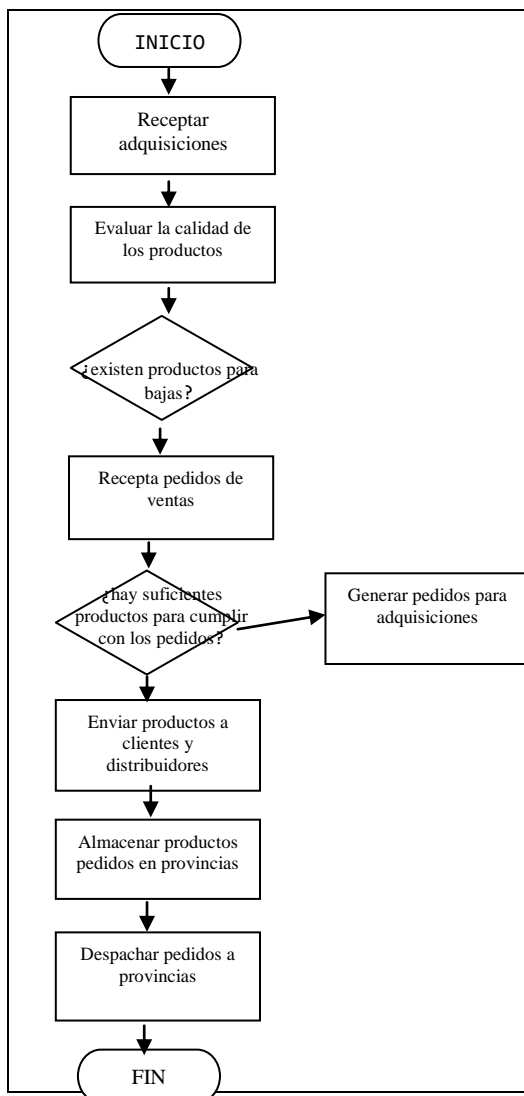
PV11-1/1

ACTIVIDAD CONTROL:	Determinar los controles que se aplican en las sucursales.				
OBJETO REUNION	Conocer los controles que se dan en las sucursales				
COORDINADOR	Julia Villareal				
LUGAR	Instalaciones de Madvis Cía. Ltda. - Miravalle calle Joaquín Lalama Oe9-01 y las Marías				
FECHA	27 de junio 2010	HORA NICIO	9:00 a.m.	HORA FIN	10:40 a.m.
<b>INVITADOS</b>					
<b>No</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>			<b>DEPENDENCIA</b>	
1	DIEGO SANMARTIN			GERENTE DE OPERACIONES	
<b>DESARROLLO</b>					
<p>Existen 3 Líneas de comercialización que son Flosser – Selra, Tridon – Chino y SMC – Regata, además se mantiene exclusividad sobre las plumas Tridon. En las 3 Líneas de comercialización se mantiene una persona por cada departamento, es decir que son los encargados del control y gestión de los mismos, reciben los productos, realizan la facturación, etc. Toda la línea de comercialización está coordinada por el Sr. DIEGO SANMARTIN y Sra. ALEXANDRA SANMARTIN quienes mantienen una reunión por semana. El local es administrado y supervisado por uno de los accionistas de la Empresa, toda la estructura administrativa la regenta los socios quienes son familiares quienes mantienen todo las funciones operativas dentro del círculo familiar. Tanto la gerencia financiera como el departamento de crédito y cobranza están en manos y funciones de personas ajenas a la familia y a los socios de la empresa. En sí, deberían mantener más controles específicos, nuevos métodos de supervisión y control interno con personas que no pertenezcan al círculo familiar o a los accionistas de la empresa. La parte administrativa básicamente, se encuentra centralizada en la Familia Sanmartín, todo lo que registra en las ventas es consolidado por el sistema contable de la empresa.</p>					
<b>CONCLUSIONES</b>					
No existen controles definidos para la supervisión de las ventas. Se depende mucho del sistema de información que maneja la empresa.					
<b>FIRMAS DE ASISTENTES</b>					

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	26.06.2011
Supervisado por	GT	26.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA  
**FLUJOGRAMA**  
 COMERCIALIZACIÓN

PV12-1/1



Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	27.06.2011
Supervisado por	GT	27.06.2011



MADVIS CÍA. LTDA.  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
 COMERCIALIZACIÓN

N.	PREGUNTAS	SI	NO	PJE. OBTENIDO	PJE. ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	<i>CONTROLES FISICOS</i>					
1	¿Está prohibido que el personal que realiza funciones de custodia de los inventarios tenga acceso a los registros de inventario?	X		6	6	
2	Los procedimientos para el control físico de los inventarios están documentados?		X	0		
3	Se llevan registros auxiliares de las entradas y de las salidas y sus registros son confiables?		X	0	6	no son exactos
4	Se utilizan documentos o formularios adecuados para soportar las entradas y salidas de inventario?	X		6	6	
5	Existe vigilancia externa a la entrada de la Planta que controla la entrada y la salida de los inventarios?		X	0	6	
6	Los inventarios están debidamente resguardados en bodegas o almacenes debidamente acondicionados?	X		4	4	en la noche porque a veces hay entregas, a provincias
7	Hay controles adecuados sobre las bajas?	X		6	6	

8	Los inventarios están debidamente asegurados?	X		6	6	
9	Se realizan inventarios físicos periódicos para determinar la razonabilidad de la información contenida en los registros contables?	X		6	6	2 o 3 veces al año
10	El inventario se cuenta periódicamente por personas independientes a las que custodian los inventarios?		X	0	6	Las mismas personas de bodega.
11	Los faltantes y sobrantes en los inventarios físicos son debidamente investigados?	X		8	8	
12	Se requiere de la autorización de la Gerencia General para poder registrar los ajustes provenientes de faltantes o sobrantes del inventario?		X	4	6	se informa pero autorización no hay
13	Hay algún sistema de control de máximos y mínimos en los inventarios?	X		0	4	
14	Las materias en mal estado están debidamente identificados y separados del resto de los inventarios?		X	6	6	
	<i>CONTROL DE CALIDAD</i>					
1	Hay un departamento de control de calidad que revisa el estado de los artículos que ingresan a la planta y	X		6	6	

	certifica la calidad de los inventarios?					
2	Se llevan controles adecuados sobre las devoluciones por parte de control de calidad que identifiquen el origen de las mismas? Hay estadísticas de las devoluciones?	X		6	8	se toman fotos y se envía mail para evidenciar y hacer el reclamo
<i>TOTAL:</i>				64	98	

**MÁXIMA:** 8       $\longrightarrow$       **35% de R. de Control en el Área de Comercialización**

**MEDIO:** 6

**MÍNIMA:** 4       $\frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje óptimo}} = \frac{64}{98} = 0,6531$

**65% de eficiencia en el Control Interno del Área de Comercialización**

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	27.06.2011
Supervisado por	GT	27.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.

**ANÁLISIS COMPARATIVO**

## VENTAS VS. COMERCIALIZACIÓN

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>
JEFE DEL ÁREA	GABRIEL LOPEZ	MARCELO CHAQUINGA
N° EMPLEADOS EN EL ÁREA	2 Personas	2 Personas
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA	Recepción de Pedidos de los Clientes Plantear estrategias publicitarias y de ventas Facturación	Revisión de la calidad de los productos. Realizar los embalajes de los pedidos a provincias. Revisión de inventarios de productos defectuosos para dar de baja.

## CONCLUSIONES:

- En la práctica estas dos áreas no se encuentran divididas, mantienen una comunicación constante ya que todos los pedidos receptados en ventas son procesados en comercialización.
- Cada una de las áreas cuenta con una organización interna específica acorde a las necesidades y a su vez tienen un coordinador que mantiene la comunicación necesaria para cumplir con los pedidos.
- Cabe mencionar que el Gerente de Operaciones actualmente está consolidando y registrando la nómina por lo que su trabajo se ha recargado y ha sido necesario el nombramiento de un Jefe en comercialización para que ayude y complemente las actividades de esta área.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	27.06.2011
Supervisado por	GT	27.06.2011

**“MADVIS CÍA. LTDA.”  
HALLAZGO N° 5**

**PV15-1/2**

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de Gestión

**ALCANCE:** 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

**CUENTA:** Gerencia de operaciones / comercialización

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°5: Analizar el área de comercialización de manera que se demuestre si es necesaria la separación de la Gerencia de Operaciones.

**CONDICIÓN:**

El proceso de comercialización tiene actividades específicas incluso en su organización como área, además mantiene una persona como coordinador de las actividades, así como controles propios para el manejo y supervisión de los procedimientos que se desempeñan.

**CRITERIO:**

Las Normas de Control Interno, 100-04 Asignación de autoridad y responsabilidad; y, 100-03 Estructura orgánica de la entidad, planteadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) , expresan que “La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias. Al diseñar la organización se considerarán los factores siguientes:

- La organización será flexible para permitir sincronizar los cambios en su estructura. Resultantes de modificaciones en los objetivos, planes y políticas.
- La estructura de la organización será lo más simple posible.
- Las unidades orgánicas diseñarán para obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible.

Corresponde a cada entidad organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización, todo lo cual constará en el reglamento orgánico de funciones y en el organigrama estructural correspondiente.”

**CAUSA:**

El área de comercialización, en la estructura orgánica de MADVIS, está ubicada en la Gerencia Operativa.

**EFEECTO:**

A pesar de que en el organigrama, comercialización está dentro de la Gerencia de Operaciones, desde hace algunos años estas áreas funcionan de manera independiente debido a la complejidad de las funciones y el alto volumen de pedidos que deben tramitar especialmente en ciertas temporadas.

**CONCLUSIÓN:**

En el área de comercialización y ventas, se identifica claramente la necesidad de separar estas áreas ya que debe mantener jefes independientes, personal especializado y funciones específicas.

**RECOMENDACIÓN:**

*Al Gerente General*

Separará a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.

Actualizará el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	27.06.2011
Supervisado por	GT	27.06.2011

MADVIS CÍA. LTDA.  
INDICADORES

<b>INDICADORES DE GESTION</b>		<b>RESULTADO</b>
VISIÓN	<u>Trabajadores que la conocen</u> Total trabajadores	45%
	<u>Trabajadores que la comparten</u> Total trabajadores	45%
MISIÓN	<u>Trabajadores que la conocen</u> Total trabajadores	70%
	Trabajadores que participan <u>en su definición</u> Total trabajadores	70%
OBJETIVOS	<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	6/11=55%
ESTRATEGIAS	<u>Estrategias Implementadas</u> Total Estrategias	10/15=67%
POLÍTICAS	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	85%
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>		<b>RESULTADO</b>
EFICACIA PROGRAMÁTICA	<u>Metas alcanzadas</u> Metas Programadas	60%

INDICADORES			
EFICIENCIA DEL TRABAJO		CÁLCULO	RESULTADO
GASTO LABORAL POR EMPLEADO	$\frac{\text{Gastos Laborales} * 100}{\text{Promedio de Trabajador}}$	$(300 * 100)/25$	\$1.200
UTILIDADES POR TRABAJADOR	$\frac{\text{Utilidad Total}}{\text{Promedio de Trabajador}}$	$45.215,80/25$	\$ 1808,63
ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES LABORALES	$\text{IFAL} = (\text{A} * 1,000,000)/\text{HTER}$	$2,0/25$	8%
SALARIO PROMEDIO	$\text{Salario Promedio} = \text{S}/\text{VN}$	$4.050,14/25$	\$ 162.00
PRODUCTIVIDAD	$\text{Productividad} = \text{VN}/\text{T}$	$45,215.80/25$	\$ 1.808,63

INDICADORES FINANCIEROS		CÁLCULO	RESULTADO
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 100}{\text{Total activos}}$	$\frac{45.215,80 * 100}{341.305,56}$	13,25%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{45.215,80 * 100}{678.973,60}$	6,66%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 100}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{45.215,80 * 100}{102.389,71}$	44,16%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$	$326.871,27 - 79.639$	\$ 247.232,27
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{193.700,05}{341.305,56}$	56,75%

Actividad	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	JV	28.06.2011
Supervisado por	GT	28.06.2011



## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

### INDICADORES DE GESTIÓN

- Existe un 45% de empleados que conocen y comparten la visión, el porcentaje es bajo ya que el plan estratégico está en proceso de difusión por lo que aún no es de conocimiento común en MADVIS.
- Un 70% de empleados conocen y comparten la misión ya que por la naturaleza de la empresa al desempeñarse como comercializadora, todos conocen el giro del negocio.
- El 55% del total de objetivos han sido alcanzados por las diferentes áreas y aún están en proceso de consecución los restantes.
- El 67% de estrategias han sido implementadas por esta razón se han alcanzado en gran medida los objetivos planteados.
- Un 85% de las políticas establecidas, se encuentran implementadas lo que permite tener un control adecuado en las actividades que se realizan.

### INDICADOR DE EFICACIA

- En cada una de las gerencias de MADVIS se plantean metas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados, por esta razón según los gerentes de cada dependencia, se concuerda con un 60% de eficacia en las operaciones.

### INDICADORES DE EFICIENCIA DEL TRABAJO

- En general, MADVIS es una empresa productiva, maneja alrededor de 704.214,57 de dólares en ventas anuales, tiene gastos por empleado de 1.200,00 dólares en promedio, salario promedio de alrededor de 1.808,63 dólares, utilidades por trabajador cerca de 300,00 dólares.

Además presenta un índice medio de accidentes laborales que llega al 8% ya que en sí, la actividad de la empresa implica un riesgo moderado para los empleados por la delincuencia común en el Ecuador.

## INDICADORES FINANCIEROS

- Estos indicadores se encuentran relativamente estables con relación al año anterior, ya que por la disminución del 13.25% que sufrieron las ventas durante el 2010, se ven directamente influenciados ya que la utilidad también bajó pero no en proporciones considerables que alerten a la gerencia.
- A breves rasgos, la empresa mantiene una estabilidad ya que no se han dado variaciones significativas en los precios para la adquisición de productos así como en los precios de venta interna considerando que la empresa MADVIS se enfoca en clientes con un poder adquisitivo alto.

<b>Actividad</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado por:	JV	28.06.2011
Supervisado por	GT	28.06.2011

### 3.3 INFORME DE LA AUDITORIA



**MADVIS CIA. LTDA.**

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GERENCIA  
OPERACIONAL DE MADVIS CÍA. LTDA, PERÍODO DEL 1 DE  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.

### **3.3.1. Carta de presentación del informe**

Quito, 1 de julio de 2011

Señor

Víctor Sanmartín

**Gerente General**

**MADVIS CIA.LTDA.**

Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Gerencia de Operaciones de MADVIS CIA. LTDA., por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría internacionales aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

La aplicación de las recomendaciones permitirá mejorar la gestión de la compañía.

Atentamente

MGS. Grace Natalie Tamayo

**DIRECTORA DE TESIS**

### 3.3.2

## **CAPÍTULO I** *INFORMACIÓN INTRODUCTORIA*

### **Motivo de la auditoria**

El presente examen se llevó a cabo en cumplimiento suscripción del contrato N° 20 entre la firma auditora con la empresa MADVIS CÍA. LTDA, habiéndose dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No. 011, de fecha 1 de junio 2011.

### **Objetivos de la auditoria**

1. Determinar la eficiencia y eficacia de la Gerencia de Operaciones de MADVIS CIA.LTDA.
2. Evaluar el sistema de control interno del departamento de importación FLOSSER - SELDRA

### **Alcance de la auditoria**

La Auditoría de Gestión cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y se realizo mediante la revisión de procedimientos empleados en las operaciones de la cuenta examinada.

Componentes Auditados

### **Base legal de la empresa**

MADVIS CÍA. LTDA., empresa constituida legalmente mediante escritura pública, en el Distrito Metropolitano de Quito, el veinte de enero del dos mil tres, ante el Doctor Gabriel Terán Guerrero, Notario Vigésimo Sexto del Cantón Quito, inscrita en el Registro Mercantil, bajo el N° 1171, tomo 134 de veintidós de abril de mismo año.

## Objetivos de la empresa

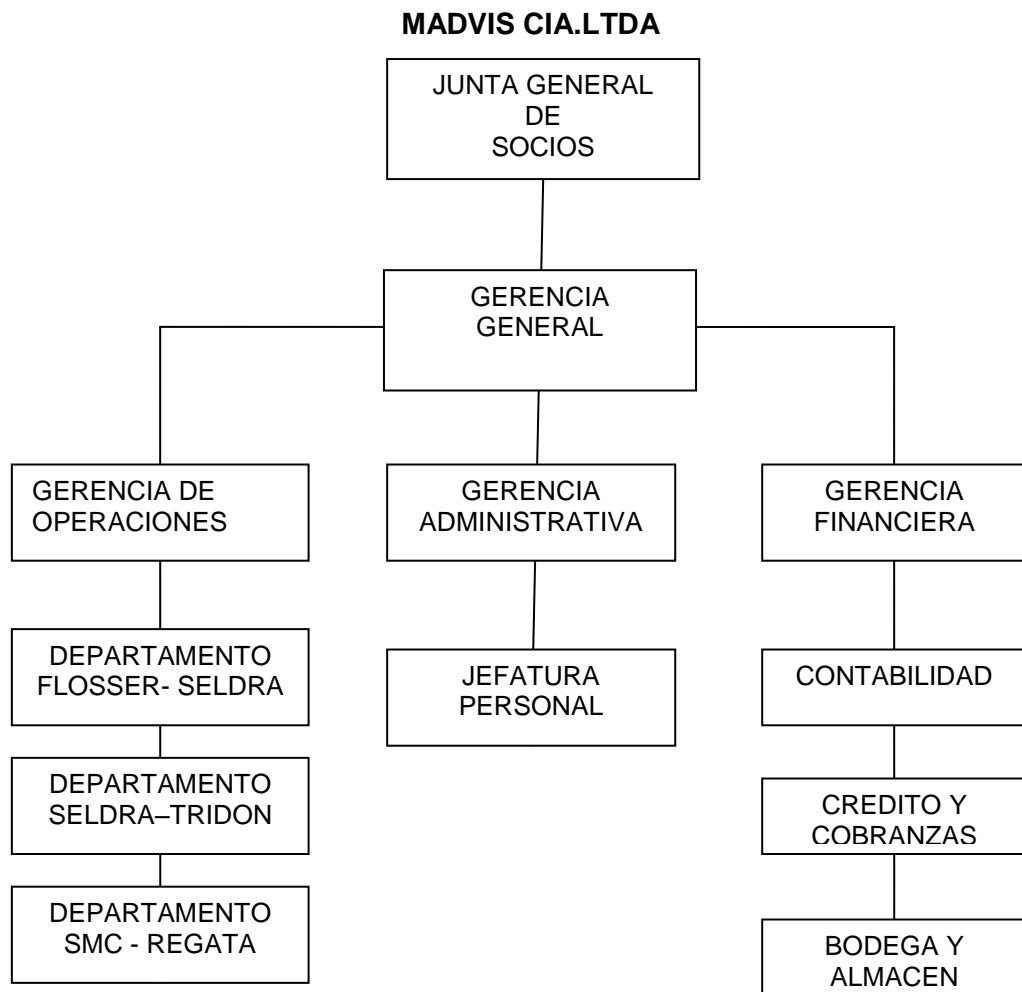
### Objetivo general

- Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinaria del área eléctrica en general.

### Objetivos específicos

- Importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general.
- Prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general.
- Fomentar la calidad total, en general y especialmente para el cliente.

## Estructura orgánica



**Nivel directivo**

Representado por la Junta General de Accionistas y Directorio.

**Nivel Ejecutivo**

Representado por el Gerente General

**Nivel de apoyo**

Conformando por el Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo y Gerente Financiero.

**Financiamiento**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR USD</b>
Ingresos por Ventas	678.973,60
Otros Ingresos	255,16
<b>TOTAL</b>	<b>679.228,76</b>

**Funcionarios Principales**

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>
Víctor Sanmartín	Gerente General
Diego Sanmartín	Gerente de Operaciones
Alexandra Sanmartín	Gerencia Administrativa
María Elena González	Gerencia Financiera
María Elena Sanmartín	Jefatura de Personal

### 3.3.3

## CAPÍTULO II

### RESULTADOS DE LA AUDITORIA

#### **No se evalúa la calidad de las adquisiciones**

Al efectuar el estudio del manejo de los artículos adquiridos y rechazados se evidenció que los productos devueltos que ofrece MADVIS tienen una alta rotación, y que las compras se realizan en las mañanas mediante contacto telefónico, no se evalúa la calidad de los productos, por cuanto los proveedores de la compañía hacen negocios con la empresa desde hace más de 7 años, por esta razón no se han hecho constataciones sobre las condiciones de los productos en la bodega de la empresa.

MADVIS CIA LTDA, no ha considerado la Norma Técnica de Control Interno 300-01, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre el "CRITERIO DE ECONOMÍA EN LA COMPRA DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS", expresa:

*"En toda transacción de bienes o servicios, así como en las demás actividades de gestión, deberá tenerse presente, el criterio de economía"*

Al no aplicar normas de control interno en las adquisiciones, mismas que recomiendan tener conocimientos básicos sobre los proveedores y hacer seguimiento a los precios, datos y la calidad de los productos y servicios que ofrecen no se hacen evaluaciones y seguimiento a los proveedores.

Determinándose que en los casos de adquisiciones mediante compra directa, la empresa asume las bajas como gastos, llegando a tener entre un 0,64% y 1% de bajas, evidenciándose la falta de evaluación de las adquisiciones.

#### **CONCLUSION**

MADVIS CIA LTDA, no ha efectuado constataciones físicas a las adquisiciones por cuanto mantiene sus proveedores por más de 7 años.



## RECOMENDACIONES

Al Gerente de Operaciones

- Evaluará periódicamente, la calidad de los productos importados de manera que se adquieran los mejores artículos, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se provea lo más pronto a la empresa para cumplir con los pedidos realizados.
- Analizar la posibilidad de entablar relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de multiplicar la oferta.
- Realizará las adquisiciones basándose los volúmenes de venta por cada uno de los departamentos.

### **No se manejan observa máximos y mínimos en los stock de adquisiciones**

Se observó que Gerente de Operaciones realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos productos son comprados en menores volúmenes de los que se venden.

Del análisis comparativo entre las compras y ventas se observa que existe un 65% de utilidad o margen financiero, alcanzado la línea FLOSSER – SELRA, un porcentaje de 31 % en el presente estudio, siendo la más representativa en ventas, por su calidad.

Al realizar un estudio se verificó que no existen un control de ciertos productos sobre sus volúmenes al respecto las Normas Técnicas de Control Interno 300, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), relativas al Área de abastecimiento y activos fijos, expresa:

*“Para las adquisiciones, en cada entidad se establecerán mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente*

*cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.”*

Al no existe ninguna base técnica que permita regular el volumen de adquisiciones de los diferentes productos que comercializa MADVIS CIA LTDA, se generan gastos que podrían ser contrarrestados si se complementa el criterio y experiencia de la persona encargada de Adquisiciones.

Situaciones que se ha producido debido a que no se cuenta con una base técnica que permita conocer mínimos y máximos de inventarios de estos productos.

### **Conclusión**

El Gerente de Operaciones realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos productos son comprados en menores volúmenes de los que se venden.

### **Recomendaciones**

Al Gerente General

- Considerará la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.

Al Gerente de Operaciones

- Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden tener mucha demanda.

## **No existe una planificación estratégica para ventas**

Durante los últimos años la empresa no ha planteado estrategias enfocadas al cliente, teniendo en cuenta que el 30% de sus ventas son aportadas por consumidores finales, es importante realizar análisis del mercado que no sólo se basen en la demanda que tradicionalmente acude a la empresa, sino que también se atraiga a nuevos potenciales consumidores y se llegue a más segmentos de mercado.

Luego del análisis de la evolución de las ventas se pudo determinar que existe una disminución del 0.33% en ventas del 2010 en comparación con el 2009, y no se han hecho análisis de satisfacción del cliente.

Es necesario orientar los objetivos estratégicos, planeando incrementar el volumen de ventas y aumentar la satisfacción del cliente.

Debido a que no se han implementado nuevas estrategias para mejorar las ventas ya que acuden a comprar clientes frecuentes más no nuevos clientes.

Situación que ha producido que MADVIS CIA LTDA, no alcance los objetivos planteados, por lo tanto hay desvíos en el cumplimiento del Plan Estratégico.

## **Conclusión**

La falta de una planificación estratégica en las ventas, ha producido que MADVIS CIA LTDA, no alcance los objetivos planteados

## **Recomendación**

Al Gerente de Operaciones

- Realizará un análisis periódico de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.

## **Las políticas de crédito no se han implementado adecuadamente**

Durante el estudio se pudo verificar que se mantiene un volumen de cuentas por cobrar de USD\$ 107.039,25 lo que representa un 15% de las ventas por cuanto no se especifica las funciones que de ventas

La Norma Técnica de Control Interno 100-05, planteada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre la “SEGREGACIÓN DE FUNCIONES”, expresa:

*“La dirección de las entidades deben limitar las tareas de sus unidades y servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.”*

Las normas de control interno recomiendan separar o segregar las diferentes funciones de las ventas a crédito de tal modo que los empleados involucrados sean responsables de:

- Preparación del pedido
- Aprobación del crédito
- Facturación
- Registro contable de las ventas
- Recaudación del efectivo en cobranzas.

Se deben tener políticas establecidas en cuanto a:

- Análisis del cliente (Capacidad de pago-Datos personales)
- Montos para asignar créditos y condiciones para los mismos (tiempo, interés, forma de pago).

Conjuntamente a todo esto establecer adecuadamente los niveles para aprobación y autorización de créditos.

No existen políticas formalizadas para la asignación de créditos aunque el sistema con el que cuenta la empresa es de gran ayuda ya que genera reportes de clientes que adeudan a la empresa

La existencia de problemas en la gestión de cobranzas produce que no se tenga una normas para dar de baja a cuentas incobrables, manteniéndolas pendientes y ocasionando pérdidas para la compañía.

### **Conclusión**

La falta de políticas de crédito no ha permitido a MADVIS CIA LTDA, dar de baja cuentas incobrables, manteniéndolas pendientes y ocasionando pérdidas para la compañía.

### **Recomendación**

Al Gerente General

- Dispondrá al Gerente de Operaciones la creación de políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca MADVIS de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.

### **Necesidad de separación de áreas**

El proceso de comercialización tiene actividades específicas incluso en su organización como área, además mantiene una persona como coordinador de las actividades, así como controles propios para el manejo y supervisión de los procedimientos que se desempeñan.

Las Normas de Control Interno, 100-04 Asignación de autoridad y responsabilidad; y, 100-03 Estructura orgánica de la entidad, planteadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) , expresan:

*“La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones*

*jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias. Al diseñar la organización se considerarán los factores siguientes:*

- La organización será flexible para permitir sincronizar los cambios en su estructura. Resultantes de modificaciones en los objetivos, planes y políticas.*
- La estructura de la organización será lo más simple posible.*
- Las unidades orgánicas diseñarán para obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible”*

*“Corresponde a cada entidad organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización, todo lo cual constará en el reglamento orgánico de funciones y en el organigrama estructural correspondiente.”*

El área de comercialización, en la estructura orgánica de MADVIS, está ubicada en la Gerencia Operativa.

A pesar de que en el organigrama, comercialización está dentro de la Gerencia de Operaciones, desde hace algunos años estas áreas funcionan de manera independiente debido a la complejidad de las funciones y el alto volumen de pedidos que deben tramitar especialmente en ciertas temporadas.

## **Conclusión**

En el área de comercialización y ventas, se identifica claramente la necesidad de separar estas áreas ya que debe mantener jefes independientes, personal especializado y funciones específicas.

## **Recomendaciones**

Al Gerente General

- Separará a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.
- Actualizará el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.

Atentamente,

MGS. Grace Natalie Tamayo

**DIRECTORA DE TESIS**

### 3.3.4 ANEXO

### ANEXO A

#### MATRIZ DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluará periódicamente, la calidad de los productos importados de manera que se adquieran los mejores artículos, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se provea lo más pronto a la empresa para cumplir con los pedidos realizados.</li></ul>	Gerente de Operaciones	2 meses
<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar la posibilidad de entablar relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de multiplicar la oferta.</li></ul>	Gerente de Operaciones	2 meses
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizará las adquisiciones basándose los volúmenes de venta por cada uno de los departamentos.</li></ul>	Gerente de Operaciones	2 meses
<ul style="list-style-type: none"><li>- Considerará la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.</li></ul>	Gerente General	2 meses



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden tener mucha demanda.</li> </ul>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>2 meses</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizará un análisis periódico de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.</li> </ul>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>2 meses</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispondrá al Gerente de Operaciones la creación de políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca MADVIS de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.</li> </ul>	<p>Gerente General</p>	<p>2 meses</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separará a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.</li> </ul>	<p>Gerente General</p>	<p>2 meses</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizará el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.</li> </ul>	<p>Gerente General</p>	<p>2 meses</p>

Elaborado por: Julia Villareal

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **GENERALES**

##### **4.1. Conclusiones**

- MADVIS CIA LTDA, empresa ecuatoriana, constituida el veinte de enero del dos mil tres, inscrita en el Registro Mercantil, bajo el N° 1171, tomo 134 de veintidós de abril de mismo año cuyo domicilio es Quito.
- MADVIS CIA LTDA centra su accionar primero en la Comercialización, distribución, representación e importación de todo tipo de repuestos, accesorios, herramientas, maquinarias, etcétera del área eléctrica en general; segundo en la importación, exportación, representación, provisión, distribución y comercialización de maquinaria, herramientas, accesorios, materiales, compuestos, equipo y repuestos para la construcción, sistemas electrónicos y eléctricos en general; además de la prestación de servicios técnicos y asesoría en el área eléctrica y electrónica en general.
- MADVIS CÍA. LTDA., conforme su orgánico estructural y funcional, esta distribuidos en departamentos y debido a que la gerencia de operaciones es la más representativa, el estudio de auditoría se centro en este.
- MADVIS CIA LTDA, no ha efectuado constataciones físicas a las adquisiciones por cuanto mantiene sus proveedores por más de 7 años.
- El Gerente de Operaciones realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos productos son comprados en menores volúmenes de los que se venden.

- La falta de una planificación estratégica en las ventas, ha producido que MADVIS CIA LTDA, no alcance los objetivos planteados
- La falta de políticas de crédito no ha permitido a MADVIS CIA LTDA, dar de baja cuentas incobrables, manteniéndolas pendientes y ocasionando pérdidas para la compañía.
- En el área de comercialización y ventas, se identifica claramente la necesidad de separar estas áreas ya que debe mantener jefes independientes, personal especializado y funciones específicas.

#### **4.2. Recomendaciones**

Al Gerente General

- Considerará la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.
- Dispondrá al Gerente de Operaciones la creación de políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca MADVIS de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.
- Separará a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.
- Actualizará el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.

## Al Gerente de Operaciones

- Evaluará periódicamente, la calidad de los productos importados de manera que se adquieran los mejores artículos, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se provea lo más pronto a la empresa para cumplir con los pedidos realizados.
- Analizar la posibilidad de entablar relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de multiplicar la oferta.
- Realizará las adquisiciones basándose los volúmenes de venta por cada uno de los departamentos.
- Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden tener mucha demanda.
- Realizará un análisis periódico de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.

## Bibliografía

- ALVAREZ TORRES, M. (2006), Manual de planeación estratégica, Panorama editorial SA, 1º edición, México DF – México.
- ARGANDOÑA, A, (2001), Directivos con valores, empresas con valores.
- BLANCO LUNA, Y. (2004), Normas y procedimientos de la auditoría integral, Ecoe ediciones, 1º Edición, Bogota – Colombia.
- CANSINO MUÑOZ, J, (2001) Evaluar al sector público español, Cádiz publicaciones, tercera edición, Sevilla – España.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (2003), Manual de auditoría de Gestión, 2da edición, Quito – Ecuador.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, A. (2010), Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo SA, 1ª Edición, Madrid – España.
- DUPPUY, Y; ROLLAND G, (1992), Manual de control de Gestión, Editorial: Díaz de Santos, Madrid – España.
- MIRA NAVARRO, j. (2006), Editorial Latex, Versión 1.8, Barcelona – España.
- MORA ENGUIDAMOS, A, (2008), Diccionario de Contabilidad, Auditoría, Ecobook, Editorial del Economista, Madrid- España.
- RODRIGUEZ VALENCIA, J,(2005) Como aplicar la planeación estratégica, Thomson, 5ª edición, Madrid – España.
- WILLIAM PATRICK, L, (2008) The management audit, Editor Prentice-Hall, Michigan – Estados Unidos de Norte América.