



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

VKWNCEK P 'F G NÆGP EKFC GP 'EQP VCDKNE CF '[' 'CWF KVQT~C  
EQP VCF QT'R—DNÆQ '[' 'CWF KVQT

**Auditoría de gestión a los procesos de importación, ventas y cartera de la  
empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO CIA. LTDA**

VTCDCLQ'F G'HP 'F G'VKWNCEK P

**AUTOR:** Ej kec'F gni cf q.'I rcf {u'Ewo cpf<sup>a</sup>

**DIRECTORA:** Rctf q'Ewgxc.'O ctkwz k'Erctkdgn O i u0

EGP VTQ WP KXGTUKVCTKQ'EWGPEC

# CERTIFICACIÓN

T æ ö ç |

T æ ã çãô|æã^| Úæà[ Ô^ ^çæ

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.**

ôöüvøøøk

Û^ ^Á | ]|^·^} çÁcææþ Áá^Á-á Áá^Áç |æã} KjCE áã | çáá^Á\* ^· çã} æÁ[ ·Á ] | &·[ ·Áá^  
ã ] | | çãã} Ëç^} çæ Á Áæçç!æá^Áæ{ ]|^·æT æ~ ç æææ Á ÁÔ[ { ^!&ç ÁU!á5fi^: ÁÚæã[ ÁT ÔU  
ÔæÁŠçãæçÁ^æãæ[ ] | | ^|Á | | ·· ç } çÁ^} Á- | | { æã} Ô|æã^·ÁÔ~ { ç ç á! ÁÔ@æÁÔ^\* çã[ L  
& { ] | ^Áç } Á[ ·Á^~ á ç ·Á· çæ| çã[ ·Á } Áæ Á | | { æ Á^ ^! ç^·Á çæçáÔ! çã~ çã} Á } Áæ  
W) ç^!· çãçÁ·.&} çæÚæçæ | çá^ÁŠ | çãç ç Á } Á | çæ ] ^&ç Áá^Á | | { çã [ [ Áá^Áç ] ç } çã [ Ë [ |  
| | Áç çÁ ^Á^ | | çã çæ ç | á çá^ Á | ^·^} çãã} Á çæç [ ·Á ç ^·Á^ | ç^ ^} ç·È

Š | çæ } ^ | | á^ | çæ | È

.....

T \*· ËT æã çãô|æã^| Úæà[ Ô^ ^çæ

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

Y[ EÖ|æ~•ÁÔ { æ ãi ÁÔ@æÁÖ^}\* æ[ ÁÁ^&æ[ Á^!ÁÁæ d |æÁ^|Á |^•^} eÁdæææ ÁÁ^ÁÁ ÁÁ^  
æ |ææ) KÁCE áæ |æÁ^ÁÔ^•æ) ÁÉá^Á|æÁVæ |ææ) Q\*^} æ | ^} ÁÔ[ } æææææÁ ÁCE áæ |æÉ  
•æ} á[ Á|æ T\*•É T æã çã Ô|ææ^|ÁÁÚæá[ ÁÔ^ ^çæ áá^&d |æÁ^|Á |^•^} eÁdæææ LÁ^ Á^æ [ ^ç  
|^•æ ^} eÁÁ|æÁV) æ^!•ææÁV..& ææÁÚææ |æÁ^ÁÁ[ æÁ^ ÁÁ^•Á^ |^•^} æ e•Á^\* æ^  
áÁÁ[ •æ|^•Á^&æ [ •Á[ Áæ&æ }•Á|^\* æ^ ÉÁæ^ { |•Á&!ææ Á^~^Á|æ Áæ^æ ÉÁ } &^ d •É  
] | &áæ æ} d •Á^ Á^~ |ææ[ •Áç^!æ[ •Á^} Á^|Á |^•^} eÁdæææ Áá ç^•æ ææ[ ÉÁ• ] Áá^Á{ á  
^ç&~•ææÁ^• [ ] •ææææÉ

Oæææ } æ( ^} eÁÁ^&æ[ Á } [ &!ÁÁæ] æÁææã [ •ææ) ÁÁ^ÁCEæÁ ÁÁ^ÁÔ^æ d ÁÚ!\* | } æ ÁÁ^  
|æÁV) æ^!•ææÁV..& ææÁÚææ |æÁ^ÁÁ[ æÁ^ ÁÁ^} ÁÁ^ ÁÁ^ æeÁ^ |^ç ^} eÁÁ^ææ æ( ^} eÁÁæK  
%æ | { æ Á^æeÁÁ^|Á ææ [ ] æ ÁÁ^ÁÁV) æ^!•ææÁæ | [ ] æ áææÁ e|^&c æ á^Á ç^•æ ææ }•É  
dæææ •Á&æ) ææ •Á[ Ác.& æ[ •Á^ Ác^• æ ÁÁ^Á^!æ[ Á^~^Á^Á^ææ} ÁÁdææ...É[ Á } Á^Áæ [ ^  
æ æ &á | Éæææ..{ æ Á Á^•æ &æ } æ[ ] ^!ææ[ DÁ^ÁÁV) æ^!•æææ+

.....  
Ö|æ~•ÁÔ { æ ãi ÁÔ@æÁÖ^}\* æ[ É  
ÔÈÉFEG Î FÌ | É



## AGRADECIMIENTO

OE:aa^: & ÁÁ aÖā • Á [ !Áæ { ^Á • caí ] [ !c } ãaaÁ caa& { | ā caÁ ā Á • c āā • Á&ca. { & } • È  
A { ā Á aa!^ • È [ !Á ~ Á { ] ~ Á& } • ca c^ÁÁ [ Á ^!ā^!Á& } -ã : ca } Á ā Á \*! | • È  
A { á • } [ • Á Á & } Á [ !Á ~ Á& } q Á Á ca } &ca } Á | Á caā Á caa& { | ā caÁ&ca!^!aÈ  
A { á@! { ca ca ~ a } Á ^ Á ca } [ { [ q | ca } caa ~ ^Á^q { caa | • Á • c āā • Á& } { | ā caÁ&ca!^!aÈ  
W, Á [ ! ~ } á [ Á ca!aa^ &ā a } q Á caÁÖ: caS ~ ^ Á Ö ] ^ q È^ caā^ &q | ca^ Á ca Ö & ^ ca^ Á Ö a } &ca  
Ô [ } ca!^ • È ~ a } Á ~ [ !Áæ { ^ Á ca } [ !c } ãaaÁ^Á& } caā caÁ ā Á • c āā • Á& c!ā!^ • È  
A | caT \* • È caā caUcaá [ Á [ !Á ~ Á ca } &ca Á^ā ca ca } Á } Á ~ ca { ^ Á } Á ca • ā È

## ÍNDICE DE CONTENIDO.

Ó^!cã&ã) õ Ë	ã
Ö^&ã&ã) à^Áe àã  ðe^ &•ã) Á^ à^!^&Q• õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	ã
Ö^ã&ã ãõ Ë	ã
Ö^!ã&ã à) ð õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	ç
}ã&Á^& ç} ç} ã[•õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	çã
Ü^•{ ^}õ õ õ Ë Ë õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	F
Ö^ã&ãõ Ë	G
Qd[ã^&ã) Èõ Ë	H

### CAPÍTULO I.

#### 1. Antecedentes de la empresa

1.1	Ü^•^fiã&ã) õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	Î
1.2	Ö^•&ã &ã) à^Áe{ } ^•ãõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	Î
1.3	Óe^ ^*ãõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë õ õ õ õ õ õ õ õ	J
1.4	U ^ã ðã ããã^ã^&ã ã^Á^}ã)ãõ õ Ë õ õ õ õ Ë	F€
1.5	Ú ã^ã&ã..ã  Ëõ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë õ õ õ õ õ	FH
1.5.1	Tãã)õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë õ õ õ õ õ õ õ õ õ	FH
1.5.2	Xãã)õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	FH
1.5.3	Xã ^•õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	FI
1.5.4	Uãbã[•õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	FÍ
1.5.5	Ö ããÁUÖÖe^Áe{ } ^•ãõ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	FÍ
1.6	Ú ã&ã^Áe{ } ^•ãõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	FÍ

### CAPITULO II.

#### 2. Marco teórico de la investigación.

2.1	Ö^ç&ã^}ç^Áõ õ Ëõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	FÌ
2.2.	Ô[ ]&  ð Á^Áe àã  ðe^õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë Ë	FJ
2.2.1	Ô[ ]&  ð Á^Á^•ã) õ õ õ Ë õ õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	G€
2.2.2	Ô[ ]&  ð Á^&  ð[ Qç} [Áõ õ õ õ õ Ë õ õ õ õ Ë	G€
2.3	Óe^&  }&  çãÁõ õ õ õ õ Ë õ õ õ õ õ õ õ õ Ë	GF





**Índice de figuras.**

Øã ~  æP [ ÈF Q d ^cç  ã  ^• å^ÁæÁ { ] ^• æÁ ÔUÁ ÔæËScææ	õ õ õ	Í
Øã ~  æP [ ÈGMS * [ ç [ Á^ÁæÁ { ] ^• æÁ ÔUÁ ÔæËScææ	õ õ õ õ õ È	Ï
Øã ~  æP [ ÈHÍQ d Á^ { æ ~ ã æææ } [  cææÁ æææÁ^ } cæ	õ õ õ õ È	Ì
Øã ~  æP [ ÈÁÍQ d Á^  ^ ] ^• ç • Á } [  cæ [ • Á æææÁ^ } cæ	õ õ õ È	Ì
Øã ~  æP [ ÈÁÍQ d   ^• æÁ^Á^ } cæ Á^ÁæÁ { ] ^• æÁ ÔUÁ ÔæËScææ	õ	J
Øã ~  æP [ ÈÁÍQ d Á^ & { ] ^• æÁ  ^ ] ^• ç • Á [  Á ÔUÁ ÔæËScææ	õ õ	J

**Índice de esquemas.**

Ò• ~ ^{ æP [ ÈÁÔæ æ Á^ÁæÁ  æ ^ææ } õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ Æ	G
Ò• ~ ^{ æP [ ÈÁÔæ æ Á^ÁæÁ } Á  ^ã ã æ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ È	G







Ò) & & } Á^Á|Ádææ Æ Ò) Á^æ^ææ æ^Á^Á[ ] á^Á^Á| | & á^Áæ|æ^æ^ & } Á| | ] æ^Á^Áæ  
æ áæ | Õæ^ Á[ ] á^Á^Á^|æææææ { |{ ææ } Á àæ } ææ^Á^Á^ àæ } ^) Áçæ^ } &æ Á^ ææ } æ^Á  
|^Áçææ æ^È

Ô[ { ~ } æææ } Á^Á^Á^~ |ææ[ • Æ Û^ ]|^] æææ | æ { |{ ^Á^~^ & } •æ^ ^ ^ |Á| | [ á^ & Áæ æ^Á^  
dæææ á^|ææ áæ | È

Ù^\* ~ æ æ } ç Á^Á( [ ] æ | ^ [ Æ Ò) æ^ææææ [ Á^Á^Á^æ | ||æ | Æ^ æ^~^Áçæ^Á^æææ^~^Á^~  
|^ææææ } Á[ à|^] ææææ Áæ æææ } ^Á[ ] [ |5\* ææ Á^Á^æ^æææ È

Ö^} d[ Á^|Á^æ | || [ Á^|Á^&| &æ Õ || Á^Á^& ] ææ | Á| áææ|æ^Á^Á^ { |{ ææ } È{ ^áææ } æ^æ  
àg^~^áæ^Á^Á^çæ^ } &æ Æ^ææææ } Á^Á^ | ^àæ Æ^|ææ [ |ææ } Á^Á^ææ | ^Á^Ádæææ Æ[ •  
{ á { [ • } [ • Áææææ | æ^æ^ & & } Á^Á^ [ • ] | & • [ Á^Áææ áæ | Õæ^ Áæ ææ^Á^Á^ææ | || [ Á^  
& { ~ } ææ | Áæ Á& } &^•æ } ^Á | ^& { ^ } áææ } ^ • ] æææ | ^æ | æ æ } ç æ & | ç ^Á^ áææ [  
] |æ [ ~^•^ @æ [ àæ } æ[ Á^• ] ~ .. á^ @æ^ | á^ææ | ||ææ [ |ææ áæ | Õæ^ Á^Á^æ } È |æ ~^  
•^ | } á^ ~ çææ^ææææ { ] | ^æææ á^ { ^æ | æ ^ | á^•^ { ] ^fi [ È |æç { æá^ á^æææ } ^ •  
& { ] |á^ | • Á^ àææ [ • Á | [ ] ~^•ç • È

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**1.1 Reseña Histórica.**

ŠaÁ^ { ]|^•aÁT aě`đ ašae Á^ÁÔ [ { ^!&đ ÁU!á5fi^: ÁÚaai [ ÁT ÔUÉÁÔŠcaaeĤÁ•^Á& } •cĥ`5  
 |\* ađ( ^) c^Á^} Á^|Áaai [ ÁGEEĤ ĖÁ& [ [ Áđ ašaeđ aÁ^Áá [ •Á@! { ađ [ •KÁŠ`ã ÁO^! } ađ á [ Á^ÁR` ađ  
 Ô`c ašá [ ÁU!á5fi^: ÁÚaai [ LÁ đ Á { aš\* [ ĖÁ•caÁ { ]|^•ađ ašaeÁ } Á^|Áaai [ ÁFJJÍ Á& ] Á^|Áađ`đ  
 á^Á { aě`đ ašaeÁ } ^•ašaeÁ c^Á•Á& [ [ KÁ!^d [ ^cšaeđ [ !•Á^Á^cšaeđ [ !ae Áá^Á [ !`\* aš&` [ •  
 !^]`^•đ •Á! ađ Áae cađ c^Á^cšae [ •Á } Á`^•d [ Á aš Á [ !Áe`^||ae Á. ] &ae ĖĤ [ !Á [ Á`^ÁĤ ] cađ [ }  
 ^} Á& } •cĥ`ã•^Á& [ [ Á { ]|^•ađ } Ácađ [ [ !caš } ÁÁ^ } caš^Á aě`đ ašaeÁ ^•ašaeÁ &• [ !đ •Á  
 !^]`^•đ •È



**Figura No.1** Œ đ ^cšaeđ ]|^•ađ Á^ÁÔ [ { ^!&đ ÁU!á5fi^: ÁÚaai [ ÁT ÔUÉÁÔŠcaaeĤÁ•^Á } aÁ^ { ]|^•ađ  
 Fuente: ÁT ÔUÉÁÔŠcaaeĤÁ•^Á

**1.2 Descripción de la empresa.**

ŠaÁ^ { ]|^•aÁT aě`đ ašae Á^ÁÔ [ { ^!&đ ÁU!á5fi^: ÁÚaai [ ÁT ÔUÉÁÔŠcaaeĤÁ•^Á } aÁ^ { ]|^•ađ  
 !•] [ ] •ašaeđ aÁ^ ašaeĤĤ [ Á!` ađ [ Á^` |cađ [ Á•ÁcaU` ] ^!đ c^ } á^ } &ae aÁ^ÁÔ [ ] ašae È  
 Ü^ ašaeÁ cađ [ [ !caš } Á^ c^ } cađ aÁ [ !Á ađ [ !Á^ đ Á^ ] [ !Áá^Á aě`đ ašaeÁ ^•ašaeÁ ašaeÁ  
 & } •d` && } Ácađ •Á& [ [ KÁ!^d [ ^cšaeđ [ !ae ĖÁ^cšaeđ [ !ae ĖÁ^cšaeđ [ !•Áá^Á [ !`\* aš&` ašaeđ !•Áá^  
 ašaeĤ [ ĖĤ [ đ ] aš^|cađ [ !ae ĖÁ đ ašae\* cađ [ !ae ĖÁ [ áđ [ •ĖŠae\* cađ [ !ae Á^ ] |caae [ { ae ÈÒ } Á& ađ đ Áae  
 aš&• [ !đ •Áđ [ [ !caK` &ca ] ^•ĖÁ { ]|^•. [ ]|^•Áá^ÁcaĤĖÁ |cađ [ !ae ĖĤ [ !`đ ašae Áá^Áđ ] ^!caĤ  
 ] đ c^ cađ [ !•ĖÁ!ae [ •Áca! | |cađ [ •Á } ašae { đ ašae\* cađ [ !ae ĖÁ | ađ ca Á^Á [ d [ •È Ô [ [ Á!` a! [

ŠaÁ^ [ &ae ašaeÁ^Á^• ] [ ] •ašaeđ aÁ^ ašaeĤĤ } Áđ [ Á^Á [ &ae ašaeÁ ^!&ae c^Á } Ácaš` ašaeÁ^• ] [ ] •ašaeđ aÁ^ aÁ^ ašaeĤĤ } ašae  
 ađ [ !cađ [ ÁÁ [ !Á^ ašae đ Á } Á^ca [ Á^Á^Á^Á& ] dcađ ađ Á^` ašae ĖĤ [ Á^Á^• ] [ ] á^Á& } Á^|Áađ [ ] đ Á^!• [ ] ašaeÁĤ •Á [ &đ •È  
 6

complementario a su actividad se dedica a la importación y venta de repuestos en las marcas John Deere y Caterpillar, que son las marcas de mayor movimiento.

La empresa empezó con un capital de ocho mil dólares, dividido en ocho mil participaciones de un dólar cada una. Su capital podrá aumentar o disminuir por resolución de la Junta General de Socios, conforme a la Ley.

**Cuadro Nro. 1** Capital suscrito y pagado.

Accionistas	Capital Total (\$)	Total Participaciones	Participación
Luis Fernando Ordóñez Patiño.	4,000.00	4.000	50%
Juan Estuardo Ordóñez Patiño.	4,000.00	4.000	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8,000.00</b>	<b>8.000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escritura de constitución de la Compañía.

**Elaborado:** Gladys C. Chica

Las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Su logotipo es el siguiente:



**Figura No. 2** Logotipo de la empresa MCO Cía. Ltda.

**Fuente:** MCO Cía. Ltda.

A continuación explicaremos brevemente los procesos que realiza la empresa:

- a) **Importación.-** El presente proceso abarca la gestión total de compras al exterior e importación de la maquinaria y repuestos.



**Figura No. 3** Foto de maquinaria importada para la venta.

**Fuente:** MCO Cía. Ltda.



**Figura No.4** Foto de repuestos importados para la venta.

**Fuente:** MCO Cía. Ltda.

- b) **Ventas.-** Es la entrega de la maquinaria y repuestos. Comercialización de la maquinaria y/o repuestos además del marketing necesario para dar a conocer los productos y cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes.



**Figura No. 5** Foto área de ventas de la empresa MCO Cía. Ltda.  
**Fuente:** MCO Cía. Ltda.

- c) **Compras.-** Compras en almacenes nacionales de lubricantes, y repuestos alternos para complementar y cubrir las necesidades del cliente.



**Figura No. 6** Foto de compra de repuestos por MCO Cía. Ltda.  
**Fuente:** MCO Cía. Ltda.

### 1.3 Base legal.

**Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO CÍA. LTDA.**, fue constituida en la República del Ecuador mediante escritura pública del 24 de mayo del 2007, aprobada con resolución N° 07-C-DIC-287 de la Superintendencia de Compañías de Cuenca de fecha 29 de mayo del 2007 e inscrita en el Registro Mercantil bajo el N° 241 y anotada en el repertorio con el N° 4.115 el 30 de mayo del mismo. Maquinarias y Comercio Ordoñez Patiño MCO

Cía. Ltda., está ubicada en la avenida de las Américas y Juan Pío Montufar en el cantón Cuenca, parroquia Yanuncay.

De acuerdo al tipo de negocio al que se dedica Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO Cía. Ltda., se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

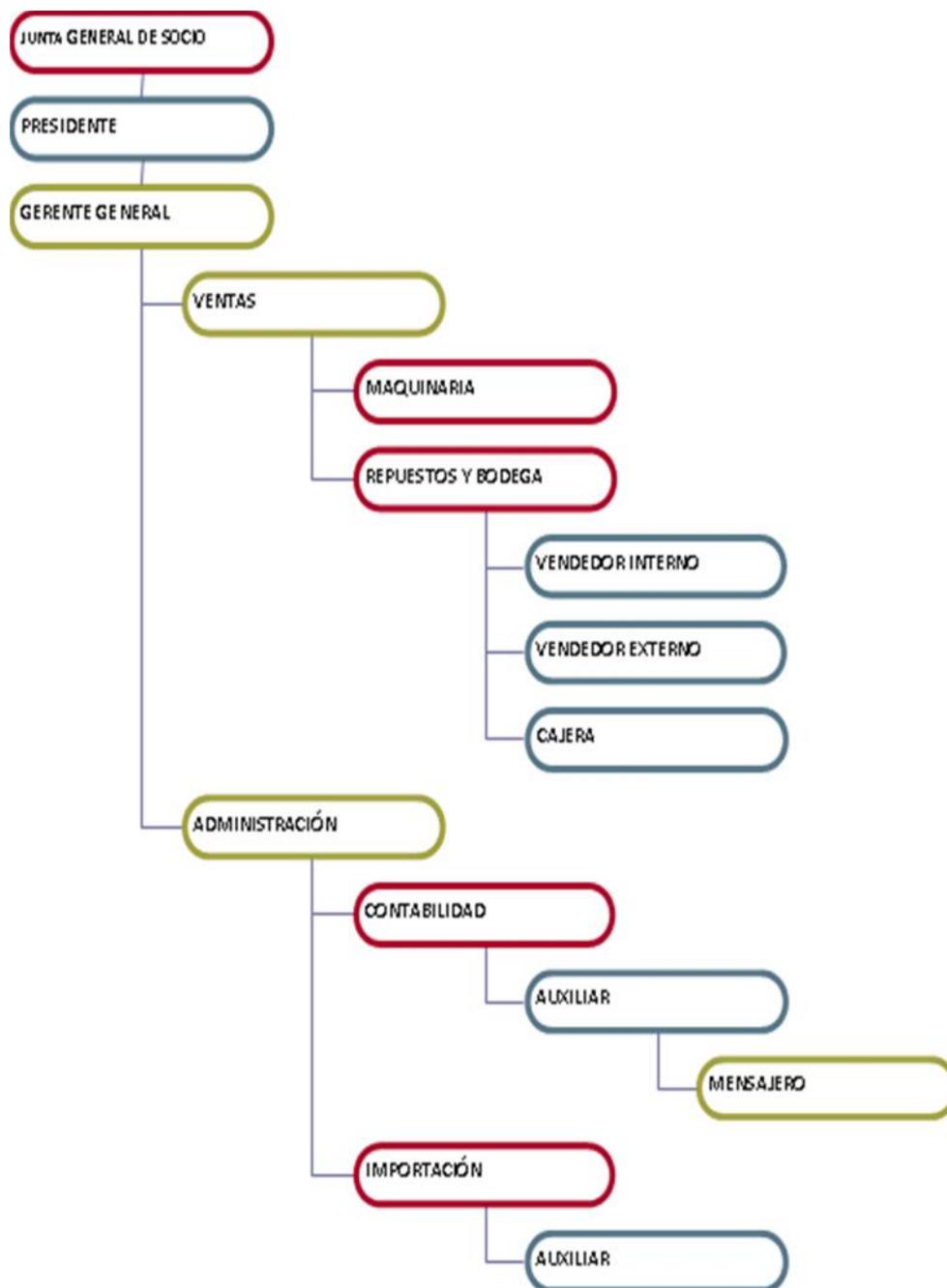
- a) **Ley de Compañías**, relativo a su constitución como una organización de derecho de tal manera que es una empresa registrada en la Superintendencia de Compañías.
- b) **Ley de Régimen Tributario Interno**, con motivo de poder ejecutar su principal actividad detallada en el RUC de la compañía, la importación y venta de maquinaria pesada y sus respectivos accesorios y repuestos, normas relativas a las responsabilidades que la empresa adquiere con el fisco por el hecho de haber registrado un RUC comercial.
- c) **Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno**, para la correcta aplicación de la normativa ecuatoriana.
- d) **Reglamento de comprobantes de venta y facturación**, esta ley se aplica para emitir comprobantes por la ley y con validez tributaria.
- e) **Reglamento Institucional de la Cámara de Comercio**, requisito en su inicio para la importación de productos, por lo tanto debe de acatar las disposiciones que dan a los miembros.
- f) **Código de Trabajo**, para la respectiva contratación del personal de la empresa, se rige a dicho código de tal manera que se cuente con empleados legalmente contratados y que están afiliados al IESS, y que se rige de acuerdo a este Reglamento.
- g) **Código de Comercio**, de acuerdo a la constitución de la empresa debe acatarse a las disposiciones generales de esta Ley.

#### **1.4 Organigrama estructural y funcional.**

Según Vásquez, Víctor (2002, pg.4), el organigrama estructural y funcional es:

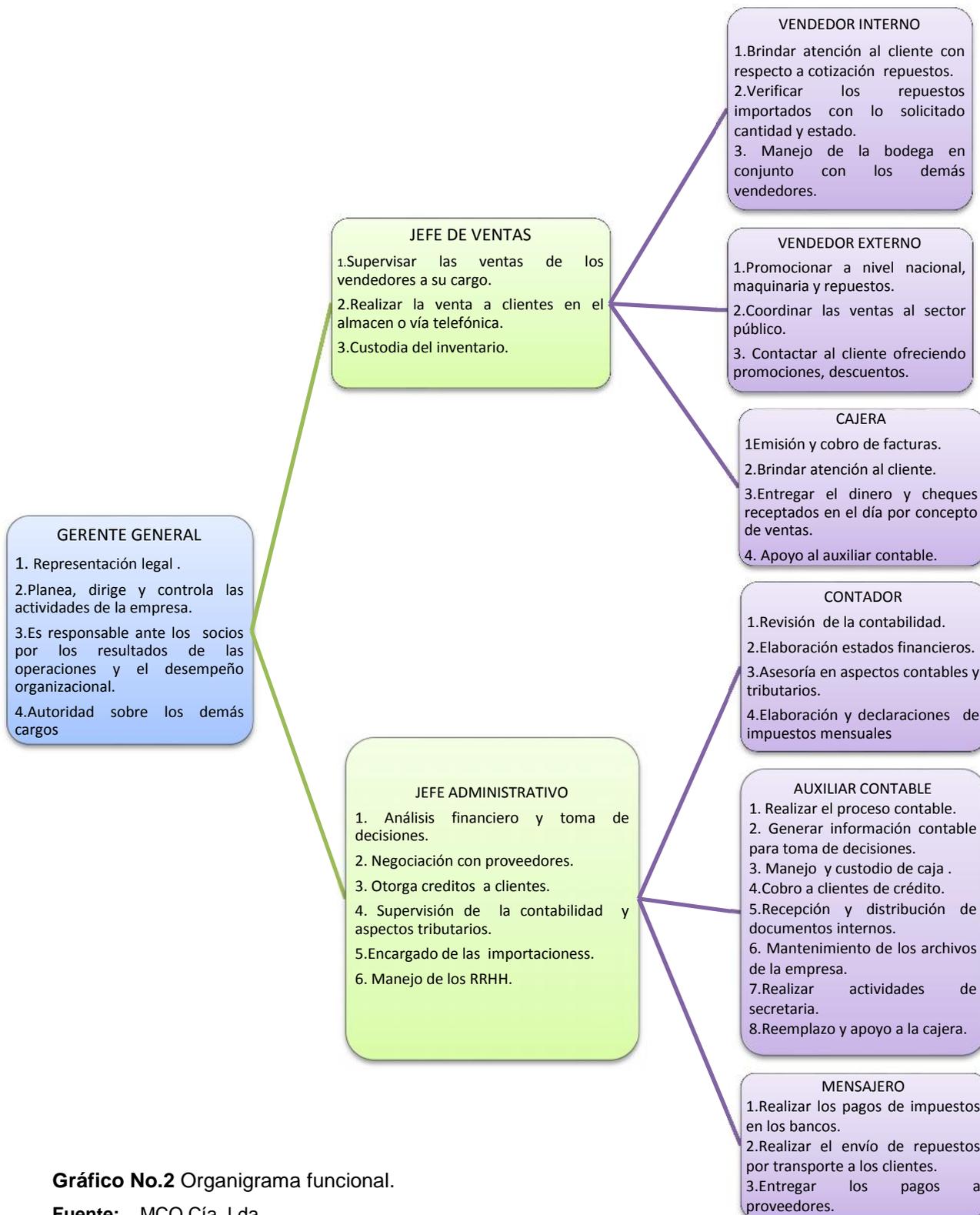
Una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría.

La empresa cuenta los siguientes organigramas:



**Gráfico No. 1** Organigrama estructural

Fuente: MCO. Cía. Ltda..



**Gráfico No.2** Organigrama funcional.

**Fuente:** MCO Cía. Ltda.

## **1.5. Plan estratégico.**

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica, que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Serna Gómez. H (2000 pg.19), señala que “el proceso de planificación estratégica tiene básicamente seis componentes: la misión, visión, los objetivos, las estrategias, los principios y valores. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico”.

Con estos antecedentes el plan estratégico de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO Cía. Ltda., determina lo siguiente:

### **1.5.1 Misión.**

Para Eliyahu y Cox (2005), la misión se define como:

La formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, es como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de la empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio.

Para Maquinarias y Comercio Ordóñez Cía. Ltda., su misión es: “comercializar maquinaria pesada de equipo caminero, accesorios y repuestos para dichas maquinarias, además de repuestos agrícolas”.

### **1.5.2 Visión.**

Según Eliyahu y Cox (2005), “se entiende por visión, la idealización del futuro de la empresa”.

Por lo tanto para Maquinarias y Comercio Ordóñez Cía. Ltda., su visión es: “constituirse en una empresa reconocida a nivel local y nacional, cumpliendo las expectativas y necesidades de los clientes, al disponer de un amplio y extenso stock de repuestos, o a la importación oportuna y rápida de los mismos, para cumplir con los requerimientos de los clientes

### 1.5.3 Valores.

Son los conocimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la empresa, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

- **Honestidad.-** El compromiso de los miembros de la empresa, es transparente consigo y con sus semejantes.
- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica. Para practicarla es preciso tener clara noción de los derechos de las personas. El respeto es el interés por comprenderse a sí mismo y a los demás y contribuir a llevar adelante sus planes de vida en un mundo diverso. Sin un respeto activo, es difícil que todos puedan desarrollarse.
- **Justicia.-** Consiste en facilitar a cada miembro de la empresa, las condiciones para vivir en libertad y en igualdad; articular la solidaridad y el respeto en las diversas actividades; permitir la toma de decisiones comunes a través del diálogo de manera responsable; y, hacer valer los derechos de las personas.
- **Responsabilidad.-** Es la consciencia de las consecuencias de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo, la institución o sobre los demás.
- **Laboriosidad.-** Es el esfuerzo humano para conseguir algo de manera autónoma o con la ayuda de los demás, con gran poder de transformación.
- **Creatividad.-** La creatividad es un forma talentosa de solucionar problemas del entorno, mediante intuiciones, combinación de ideas diferentes o conocimientos variados; aportes que resultan de la singularidad de los miembros.
- **Perseverancia.-** Es la fuerza interior que permite llevar a buen término las actividades que se emprende, realizadas con alta motivación y profundo sentido de compromiso.
- **Paz.-** Es el fruto de la sana convivencia; para hacerla posible es necesario un ordenamiento social justo, en el que todos tengan las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.
- **Tolerancia.-** Hace posible la convivencia social como expresión del respeto por las ideas y actitudes de los demás.
- **Libertad.-** La libertad es la posibilidad que tienen los actores para decidir por sí mismos y para actuar en diferentes situaciones que se presentan en la vida..
- **Lealtad.-** Tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira a los miembros de la empresa, para llevar adelante acciones o ideas con las que la empresa se identifica.

- **Solidaridad.**- Se manifiesta cuando los miembros de la empresa se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común. La solidaridad tiene que ver también, con el esfuerzo para impulsar la libertad, la igualdad y demás valores morales en aquellos grupos que, por diversas razones, no pueden disfrutar de esos valores.

#### **1.5.4 Objetivos.**

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otras alternativas.

En la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda., se han definido los siguientes objetivos, enfocándose a la realidad actual y a las exigencias de los clientes:

- Mantener un stock amplio y suficiente de repuestos.
- Brindar atención de calidad acorde a las necesidades de los clientes.
- Entregar la mercadería en el tiempo establecido.
- Capacitar continuamente al personal de ventas y servicios.
- Mantener un nivel bajo de cartera vencida.
- Otorgar créditos mínimos a corto plazo en la venta de maquinaria y repuestos.

#### **1.5.5 Análisis FODA de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez Cía. Ltda.**

El análisis FODA es una herramienta que permite formular un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

**Cuadro Nro. 2** Foda de la empresa MCO. Cía. Ltda.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Distribuidor para el sur del Ecuador</li><li>✓ Contar con repuestos de marcas</li><li>✓ Garantía en la maquinaria.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cubrir el mercado nacional.</li><li>✓ Contactos extranjeros.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Personal no capacitado.</li><li>✓ Falta de publicidad.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Competencia.</li></ul>

**Fuente:** MCO. Cía. Ltda.

**Elaborado:** Gladys C. Chica

### **1.6 Políticas de la empresa.**

Según Serna Gómez, H. (2000 pg.43), “la política de empresa, busca el desarrollo y la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y, en particular de las pequeñas y medianas empresas. De igual modo, intenta fomentar la cooperación entre empresas y favorecer el aprovechamiento de los resultados de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación.”

La empresa MCO Cía. Ltda., presenta las siguientes políticas establecidas dentro de la empresa para el correcto funcionamiento de la misma.

- Políticas de calidad.
- Políticas contables.
- Políticas de ventas y créditos.
- Políticas de inventario.
- Políticas de gastos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes.**

La auditoría, existe desde tiempos remotos sin embargo no era tratado como tal, ya que no existían transacciones económicas complejas que involucraran sistemas contables. Para entonces el auditor solo se limitaba a la revisión de cuentas de compras, ventas, cobros, pagos y otras funciones similares con el objeto de descubrir operaciones fraudulentas. Siendo este el principio para que las auditorías fueran exámenes en detalle de cada transacción efectuada con la finalidad de divulgar fraudes.

Probablemente la gran diferencia introducida en este siglo en la auditoría, ha sido el cambio de enfoque histórico de divulgar fraude para un enfoque evolucionado para incluir la determinación de razonabilidad de la presentación de la situación financiera de las empresas, la determinación adicional de la razonabilidad a la presentación de los resultados de las operaciones financieras y la evolución de la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones con las debidas recomendaciones.

Paralelamente con este cambio de enfoque han evolucionado dos conceptos importantes que lo facilitó tal como: la verificación de transacciones y operaciones a través de pruebas selectivas en lugar del examen detallado de cada una.

Un examen y evaluación del control interno como base para determinar el grado de confianza que merece y consecuentemente establecer el alcance de las pruebas selectivas a ser aplicadas. Estos dos conceptos inicialmente aplicados a operaciones financieras también han sido comprobados como aplicables a exámenes de operaciones no financieras.

Es importante mencionar que a partir de 1997 se unifica la metodología de la auditoría financiera y operativa lo que determina uniformidad en su aplicación estableciéndose cinco fases: planificación preliminar, planificación específica, ejecución del trabajo, comunicación de resultados y seguimiento o monitoreo, pero quizá lo más importante en la evaluación de la estructura del control interno es la parte de la metodología que aplica el auditor en su examen.

**Cuadro Nro.3** Evolución de la auditoría

<b>Período.</b>	<b>Objetivos de la auditoría.</b>	<b>Extensión de la verificación.</b>	<b>Importancia del control interno.</b>
Antigüedad al año 1850	Detectar y divulgar errores y fraudes.	Detallada.	No reconocido.
1850-1905	Detectar y divulgar errores y fraudes.	Detallada pero a veces aplicando algunas pruebas.	No reconocido.
1905-1933	Determinar la razonabilidad de la situación financiera. Detectar y divulgar errores y fraudes.	Detallado con algunas pruebas.	Empieza el reconocimiento.
1933-1940	Determinar la razonabilidad de la situación financiera y los resultados de las operaciones.	Pruebas Selectivas.	Despierta interés.
1940-1960	Determinar la razonabilidad de la situación financiera y los resultados de las operaciones.	Pruebas selectivas.	Bastante énfasis.
1960-1997	Dictaminar estados financieros establecer la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y manejo de recursos.	Pruebas selectivas Evaluación del riesgo.	Importancia primordial.
1997 hasta hoy	Dictaminar estados financieros, establecer la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y manejo de recursos.	Pruebas selectivas. Evaluación del riesgo Unificación de metodología.	Parte de la metodología.

**Fuente:** Universidad de Cuenca, Facultad de Economía. Elementos Básicos de la Auditoría

## **2.2 Concepto de Auditoría.**

Para el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del ILACIF (1981), el término auditoría se define como: “un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificar, evaluar y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones”.

La auditoría en su acepción más amplia significa verificar la información, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

Finalmente podemos definir a la auditoría como, un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

### **2.2.1 Concepto de Gestión.**

El término gestión proviene del latín gestío, y “hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera y administrar consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.” Por lo tanto, podemos definir como: “el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.” Recuperado el 10 de abril de 2011. <sup>2</sup>

### **2.2.2 Concepto de control interno.**

Para el Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 1992), el control interno es “ un proceso, efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos.”

Coopers & Lybrand (1997, pg.16), definen lo siguiente “es un proceso ejecutado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicadas.

---

<sup>2</sup> <http://definición.de/gestión/concepto de gestión>.

## **2.3 Base Conceptual.**

### **2.3.1 Definición de auditoría de gestión.**

Contraloría General del Estado (2001, pg. 36), define a la auditoría de gestión como:

El examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Según ILACIF (1981), define a la auditoría de gestión como:

Un proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de los recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o servicios, acorde a las necesidades de los clientes y usuarios.

### **2.3.2 Objetivos de la auditoría de gestión.**

En auditoría los objetivos mantienen una alta dosis de subjetividad, dependiendo del profesional que realiza el examen, de la orientación y alcance que se quiera dar. El enfoque sistémico y dialéctico de los objetivos obliga a los auditores a estudiar cada componente en función del objetivo general de la auditoría.

Se define como objetivos primordiales entre otros, los siguientes:

- Establecer el grado en que la entidad y su personal han cumplido con los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y efectiva.
- Determinar si los objetivos y las metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

- Establecer si los controles gerenciales o directivos implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar el grado en que la entidad y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la entidad.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad, que se encuentra a disposición de quienes formulan políticas, legisladores y la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que introduzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados financieros, y sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

El o los objetivos deberán reunir las características de alcanzable, de ser específico, apropiado y comunicable.

### **2.3.3 Alcance de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecuciones, denominadas corrientes (Contraloría General del Estado, 2001, pg. 37).

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- b) Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo la operación al costo mínimo posible; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas, es decir la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

#### **2.3.4 Características de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión, cuenta con las siguientes características:

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

#### **2.3.5 Clasificación de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión, se clasifica en:

- **Auditoría de economía y eficiencia:** encaminada al examen y evaluación de las maniobras y procedimientos efectuada por la unidad auditada, a fin de medir el grado de cumplimiento y optimización de recursos bajo criterios de economía y eficiencia respecto a lo planificado.
- **Auditoría de eficiencia:** determinará si se están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos.

### **2.3.6 Marco legal y normativo de la auditoría de gestión.**

Hasta el momento no se han diseñado normas específicas para realizar la auditoría de gestión, debido a que este tipo de auditoría es de reciente aplicación y se encuentra en etapa de desarrollo; sin embargo se pueden aplicar las normas de auditoría existentes, con sus correspondientes limitaciones.

Para el sector público ecuatoriano, la Contraloría General del Estado, tiene la facultad para realizar auditorías de gestión, así como dictar las regulaciones del caso, para lograr el cumplimiento de esta función de conformidad con lo dispuesto en el artículo 211, de la Constitución Política de la República del Ecuador. En consecuencia, la normativa técnica para la ejecución de la auditoría gubernamental, que sirve actualmente de base para la realización de auditorías de gestión, está estructurada a base de las necesidades actuales de la Contraloría General del Estado y de los usuarios directos como auditores externos, y de las firmas privadas de auditorías contratadas.

### **2.3 Proceso de la auditoría de gestión.**

Los auditores para efectuar sus exámenes deben contar primeramente con un plan general que les indique cuales son los objetivos que se proyectan alcanzar con las evaluaciones.

El auditor de gestión en esta fase determinará si se auditará la entidad en su totalidad, una función o un área o rubro, es decir que en esta parte se decidirá hacia donde orientará su examen, ya sea de acuerdo a su planeación anual o a petición del ejecutivo o del consejo de administración. De igual forma se deberá considerar en esta etapa, el tiempo que se estime como necesario para ejecutar un trabajo de calidad, el equipo que deberá enfrentar la auditoría, así como los elementos técnicos que servirán de apoyo al examen.

### **2.4.1 Metodología.**

La metodología de auditoría de gestión permite al auditor tener un marco referencial de cumplimiento de metas administrativas, para que los procedimientos a seguir durante las fases de ejecución del trabajo se dirijan correctamente garantizando la consecución de los objetivos.

Facilitará la identificación de información y su posterior ordenamiento en los papeles de trabajo, que son un conjunto de registros elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría; su propósito es servir como sustento de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el informe.

Permitirá al auditor conducir sus acciones de forma programada y sistemática hasta llegar a la elaboración del informe de auditoría y el seguimiento posterior de las recomendaciones.

Para una adecuada utilización de la metodología de auditoría, se ha dividido en las siguientes etapas:

- ❖ **Fase I.** Planificación preliminar.
- ❖ **Fase II.** Planificación específica.
- ❖ **Fase III.** Ejecución del trabajo.
- ❖ **Fase IV.** Comunicación de resultados.
- ❖ **Fase V.** Seguimiento o monitoreo.

Es esencial observar que no son secciones independientes unas de otras, sino procedimientos metodológicos y métodos de trabajo que facilitarán las tareas específicas de los auditores, siendo la subsiguiente fase consecuencia de la anterior.

Los procedimientos podrán ser relativos al trabajo de campo, a la supervisión de la auditoría, a las características de los informes, al seguimiento de las recomendaciones y relativos a los anexos utilizados.

El equipo deberá realizar la determinación de los objetivos de la auditoría, estableciéndolos en función del tiempo, y en función de las áreas involucradas, sea un área específica o total.

Una vez definidos los objetivos, se elaborará el presupuesto de recursos tanto humanos como materiales.

Cada miembro del equipo tiene responsabilidades propias a realizar durante la ejecución de la auditoría, como obtener evidencias, realizar pruebas, elaborar papeles de trabajo, formación de los archivos de trabajo y colaboración en el planeamiento y organización de los programas detallados de auditoría.

#### **2.4.2 Planeación.**

La planificación de una auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.

En esta fase el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna. El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

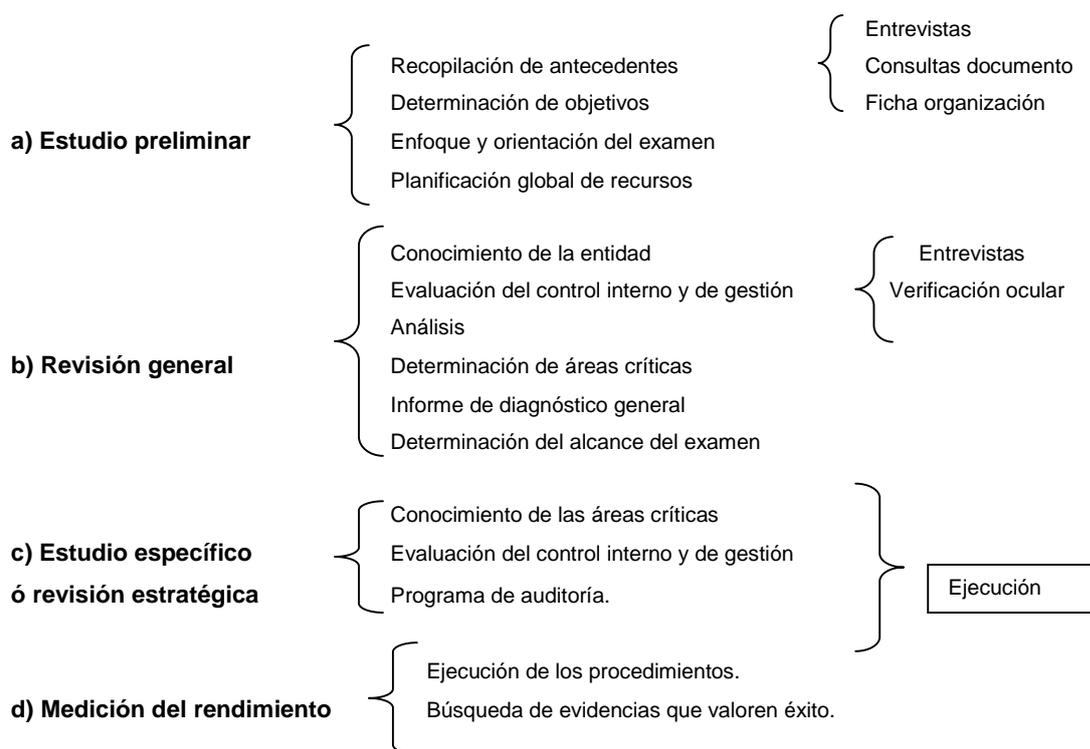
Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto. "Fases de Auditoría". Recuperado 15 de abril de 2011.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoría>

### 2.4.2.1 Etapas de la planeación.



**Esquema No. 1** Etapas de la planificación.

**Fuente:** Franklin, Benjamín; *"Auditoría Administrativa"*

**Elaborado:** Gladys C. Chica.

### 2.4.3. Planificación preliminar.

Franklin, B (2007) menciona que:

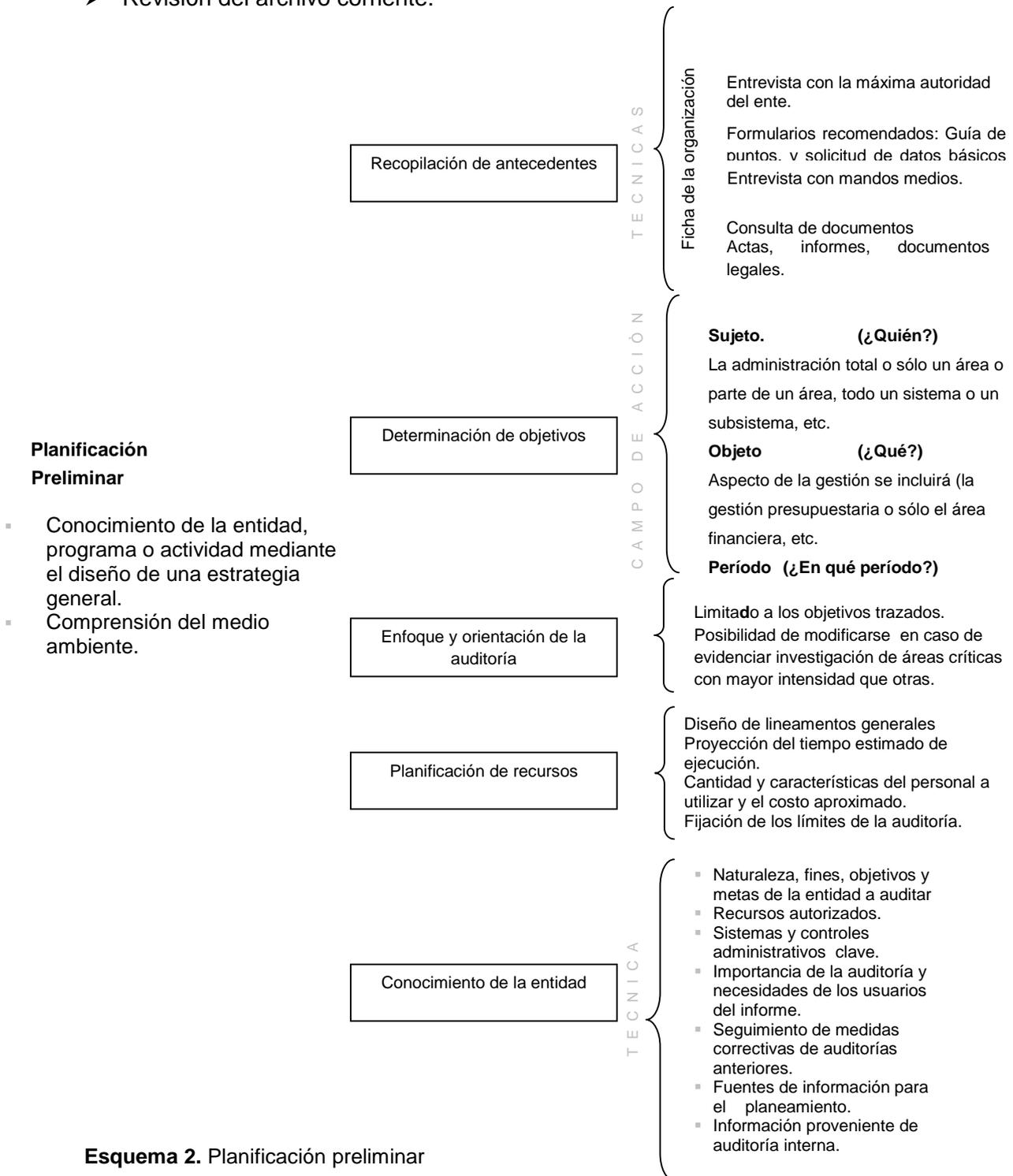
Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

El objetivo de esta planificación es obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

- Visita a las Instalaciones

- Entrevistas.
- Revisión del archivo permanente
- Revisión del archivo corriente.



**Esquema 2.** Planificación preliminar

**Fuente:** Fuente: Franklin, Benjamín; "Auditoría Administrativa"

**Elaborado:** Gladys C. Chica.

#### 2.4.4 Técnicas de recolección.

Para la aplicación de la Fase II planificación específica se debe considerar las técnicas de auditoría, las mismas que son métodos prácticos de investigación y pruebas utilizadas en forma común por el profesional para obtener evidencias.

**Cuadro. Nro.4** Clasificación de las técnicas de recolección.

Técnica de recolección	Descripción
Investigación documental.	Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.
Observación directa.	Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.
Cuestionarios.	Conjunto de preguntas elaboradas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la empresa, objeto de la auditoría, que tienen como propósito conocer la estructura del control interno y evaluarlo.
Entrevistas.	Conjunto de preguntas sobre aspectos generales e importantes sobre las operaciones de las empresas. Esta técnica requiere ser confirmada y documentada para que sirva de evidencia de auditoría.
Cédulas.	Herramientas utilizadas por el auditor para captar información y evidencia que permite dar cumplimiento a los objetivos de auditoría. Están integrados por formularios cuyos diseños incluyen casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.
Gráficos.	Son una representación de la información recolectada por el auditor en la auditoría. Se empleará este tipo de herramienta durante el proceso de producción en la ejecución de la auditoría, el mismo que contendrá el uso de cédulas y cuestionarios y brindará retroalimentación durante todo el proceso de auditoría.

**Fuente:** Franklin F. Enrique Benjamín, (2007) "Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio",

**Elaborado:** Gladys C. Chic

### **2.4.5 Papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respalda el dictamen y las conclusiones y recomendaciones del informe.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- ✓ La condición y características de la empresa a ser auditada;
- ✓ El nivel de confianza en los controles internos
- ✓ La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- ✓ La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

El auditor bajo esta concepción tiene dos fuentes de papeles de trabajo:

1. Elaborados o creados por el auditor: si envía una confirmación de saldos contables, una conciliación de saldos, registros de una evaluación planes, programas.
2. Son obtenidos de otra fuente: estados financieros, inventarios, copias de declaraciones de impuestos, leyes, reglamentos, presupuestos, disposiciones administrativas, organigramas, certificaciones del contador.

#### ***2.4.5.1 Índices y referenciación.***

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría. El índice es por lo tanto el código asignado a cada papel de trabajo y por lo tanto lo identifica en forma exclusiva al resto de papeles.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: **a)** alfabética, **b)** numérica y **c)** alfanumérica.

Para el archivo permanente se pueden utilizar índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación preliminar: PP
- Planificación específica: PE
- Ejecución de trabajo ET
- Comunicación de resultados: CR
- Seguimiento y monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo con el objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla, la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

#### **2.4.5.2 Marcas de auditoría.**

Son símbolos convencionales que le permiten al auditor registrar, anotar o evidenciar actividades practicadas por él.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

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

Las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría, según la Contraloría General de Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”, y los más utilizados son:

	<b>Ligado</b>
	<b>Comparado</b>
	<b>Observado</b>
	<b>Rastreado</b>
	<b>Indagado</b>
	<b>Conciliado</b>
	<b>Circularizado</b>
	<b>Sin respuesta</b>
	<b>Confirmaciones, respuesta afirmativa</b>
	<b>Confirmaciones, respuesta negativa</b>
	<b>Comprobado</b>
	<b>Cálculos</b>
	<b>Inspeccionado</b>
	<b>Notas explicativas</b>

#### **2.4.6.1 Evidencias.**

Es cualquier información documentada que comprende un hallazgo de auditoría. Se trata del conjunto de hechos suficientes, competentes y pertinentes que obtiene el auditor para sustentar sus comentarios y respaldar su informe de auditoría. El auditor dedica mayor parte de su trabajo a la obtención de las evidencias, lo cual se logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Para que sea considerada evidencia de auditoría se requiere de la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), lo cual proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) Evidencia suficiente.- en cantidad y en tipos de evidencia que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias competentes.- de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes.

Las evidencias son de las siguientes clases:

- Física.- Se obtienen por la inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- Testimonial.- Se adquiere mediante las entrevistas cuyas repuestas son verbales y escritas con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- Documental.- Son documentos obtenidos de fuente externa o ajena a la entidad.
- Analítica.- Es el resultado de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

#### **2.4.6.1 Hallazgos.**

El hallazgo es una observación encontrada sobre un hecho, evento, sistema, información, etc. Técnicamente surge un hallazgo cuando al comparar el criterio (deber ser) con la condición (lo que actualmente existe o se encuentra funcionando) observamos diferencias. El hallazgo u observación debe cumplir con los siguientes atributos, para tener una verdadera significación en el informe:

Condición	¿Qué es!
Criterio	¿Qué debería ser!
Efecto	¿Cuál es la consecuencia?
Causa	¿Por qué sucede?
Recomendación	¿Qué debería hacerse?

**Condición:** La condición identifica la naturaleza y extensión del hallazgo o condición insatisfactoria. A menudo responde a la pregunta: "¿Qué estuvo mal?" Normalmente, una

clara y precisa declaración de la condición procede de una comparación realizada por el auditor o resulta de un criterio apropiado de evaluación.

**Criterio:** Este atributo establece la legitimidad del hallazgo u observación identificando el criterio de evaluación, y responde a la pregunta: "¿Bajo qué estándares fue juzgado?"

En las auditorías de eficiencia, economía, y resultados de los programas (efectividad), los criterios podrían ser definidos en misión, operación, o declaraciones de funciones; performance, producción y estándares de costos; acuerdos contractuales; objetivos de los programas; políticas, procedimientos, y otros medios de comando; u otras fuentes autorizadas de criterios externos.

**Efecto:** Este atributo examina el impacto real o potencial de la condición y responde a la pregunta: "¿Qué efecto tuvo?". En las auditorías de gestión, la reducción en la eficiencia y en la economía, o no lograr los objetivos del programa (efectividad) son medidas apropiadas del efecto. Las mismas se expresan frecuentemente en términos cuantitativos; por ejemplo: dinero, cantidad de personal, unidades de producción, cantidades de material, cantidad de transacciones, o tiempo de duración. Si el efecto real no puede ser determinado, a veces también pueden ser útiles para demostrar la significación de la condición, los efectos potenciales o intangibles.

**Causa:** Este atributo identifica las razones para que estén presentes las condiciones o hallazgos insatisfactorios y responde a la pregunta: "¿Por qué se produjo?". La identificación de la causa de una condición insatisfactoria es un prerrequisito para realizar recomendaciones provechosas que originen acciones correctivas.

Existen fallas en identificar la causa de una observación, podría significar que la causa no fue determinada debido a limitaciones en el trabajo de auditoría, o que fue omitida para evitar una confrontación directa con los funcionarios responsables.

**Recomendación:** El atributo final identifica la acción correctiva sugerida y responde a la pregunta: "¿Qué debería realizarse?"

La relación entre la recomendación de auditoría y la causa debería ser clara y lógica. Si existe esta relación, la acción recomendada será probablemente más factible y tendrá una dirección más apropiada. Las recomendaciones deberían ser dirigidas a un individuo capaz de tomar acción.

#### **2.4.6.2 Conclusiones.**

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

#### **2.4.6.3 Recomendaciones.**

Como se indicó en párrafos anteriores las recomendaciones son atributos del hallazgo y son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente auditado, alcanzar sus metas de forma eficaz, económica y eficiente solucionando sus problemas actuales, previniendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

#### **2.4.6.4 Anexos.**

A continuación del cuerpo del informe se incluirán antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información.

La información en formatos de gráficos o tablas contará con citas de la fuente de información. En caso de tratarse de una publicación ó informe periódico se citará el volumen y la fecha de publicación. La tabla o gráfico deberá ser explicada en sus aspectos significativos.

El auditor como una manera de entregar los resultados en forma más oportuna para que estos sean implementados en las entidades, puede emitir informes parciales durante el desarrollo del examen con los aspectos más relevantes, y luego al finalizar el examen, hacer una recopilación de todos ellos.

#### **2.4.7 Tipos de informes.**

El auditor para comunicar los resultados de auditoría puede utilizar los siguientes tipos de informes:

##### **a) Informe de avance.-**

- Objetivos.

Es un informe que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes.

Estos informes se estiman comparando un plan o presupuesto con las tareas realizadas en el terreno.

➤ Periodicidad.

De acuerdo a cada caso el supervisor o unidad de supervisión de la auditoría de gestión determinará la frecuencia, por lo general se emitirán con periodicidad quincenal.

➤ Contenidos.

Los informes de avance contendrán en el ámbito de proyecto un detalle de las actividades programadas, el avance en la quincena o período estipulado y el avance total a la fecha a la cual está referido. Se utilizará en el cumplimiento de este punto diagramas de avance de tareas (barras horizontales o Gantt).

Otra información relevante.

Se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el coordinador para el desarrollo de la auditoría.

➤ Distribución.

El destinatario de los informes de avance será en todos los casos el supervisor a cargo de la auditoría.

**b) Informe de diagnóstico general.**

El coordinador, como conclusión de la etapa de estudio general y en base a la información obtenida de las áreas auditadas, y a los cuestionarios de evaluación deberá elaborar un informe de diagnóstico general.

➤ Objetivos:

Brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas.

Encarar la profundización del análisis en las etapas siguientes y la reformulación de la planificación global de recursos.

Este informe contendrá lo siguiente:

➤ Carátula.

- Índice, siglas y abreviaturas.
- Carta de presentación.

En el capítulo I.- Información Introductoria.

- Motivo del examen: razones por las cuales se hicieron necesario aplicar la auditoría.
- Objetivos: propósitos generales y específicos que se espera conseguir al concluir la auditoría.
- Alcance: profundidad con que se auditó a la empresa, y el período de revisión.
- Enfoque: se refiere a como está orientado el trabajo de auditoría. Para la realización de la auditoría de gestión se concibe un enfoque integral, es decir una auditoría que determinará la economía, eficiencia y eficacia con que las empresas utilizan sus recursos y alcanzan sus objetivos.
- Componentes auditados.
- Indicadores utilizados.

En el capítulo II.- Información de la entidad.

Se refiere a una descripción de la empresa auditada mediante la definición de su razón de ser, los objetivos que percibe y su estructura objetiva.

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Objetivos

En el capítulo III.- Resultados generales.

- Comentario, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura del control interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

En el capítulo IV. Resultados específicos por componente: presentación por cada uno de los componentes examinado:

- Comentarios: descripción de aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y de resultados que determinen el cumplimiento de las 5 "E", cada comentario debe incluir los cuatro atributos del hallazgo condición, criterio, causa, y efecto. Comentarios sobre

deficiencias determinando los atributos del hallazgo cuantificando los perjuicios económicos ocasionados por los desperdicios existentes.

- Conclusiones: por parte del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como el cumplimiento de las 5 E". Conclusiones sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas económicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- Recomendaciones: constructivas y prácticas proponiendo soluciones y mejoras a las falencias encontradas de manera que la entidad emplee sus recursos y realice sus actividades eficiente y económicamente.

En el capítulo V-. Anexos

- Resumen de la eficiencia, eficacia y economía y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

### **c) Informe ejecutivo.**

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirán al finalizar la misma un informe sintético o ejecutivo. El informe ejecutivo es un compendio del informe general.

- Objetivos: el informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría.
- Periodicidad: como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirán al finalizar la misma.
- Contenidos.
- Propósito, alcance y metodología: describirá por qué se efectuó la auditoría, el alcance de las actividades revisadas y una descripción general de la metodología utilizada.
- Antecedentes: en esta sección se describe la organización auditada, deberá limitarse a la información necesaria.
- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones: se indicará una síntesis de los principales hallazgos, que contendrá la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.
- La conclusión es el resultado obtenido del análisis de cada hallazgo. Estas conclusiones serán formuladas cuando los objetivos de la auditoría los requieran además de ser explícitas y no dejar que sean deducidas por los lectores.

## 2.5 Indicadores para la auditoría de gestión.

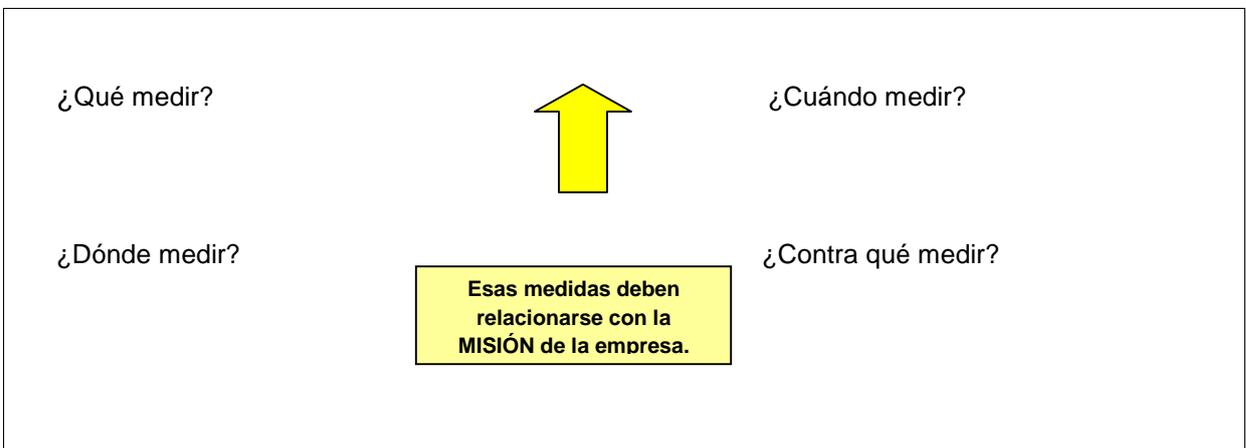
Al indicador se le define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones (Contraloría General del Estado, 2001, pg. 83)



Los indicadores se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

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

### Cuadro Nro. 5 Medir actividades



**Fuente:** Contraloría General del Estado, "Manual de Auditoría de Gestión".

La utilización de indicadores:

- Fundamental para medir actividades productivas.
- Tienen que ser utilizadas en conjunto.
- Mide el desempeño.
- Sirve para tomar acciones correctivas inmediatas.
- Los indicadores deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos.

- Los auditores utilizarán indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos.

### **2.5.1 Requisitos de un indicador.**

- Entre los requisitos de un indicador tenemos:
- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Fácil de interpretar.
- Verificable (control de gestión).
- Aceptado “razonablemente” por la organización.
- Justificable implantar con relación a su costo beneficio.
- Los indicadores deben ser sencillos.
- Un indicador facilita el control y el autocontrol.
- Los indicadores deben promover la calidad de la organización.
- Se deben desarrollar los indicadores claves.
- Se deben establecer indicadores para cada factor crítico del éxito.
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados.

### **2.5.2 Uso de indicadores en auditoría de gestión.**

El uso de los indicadores en auditoría, nos permiten medir:

- ❖ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- ❖ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- ❖ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Todos estos aspectos se miden considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la empresa.

**Indicador de eficiencia.** Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a estándar,

una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Costo del objetivo}}{\text{Costo estimado del objetivo}} = \text{Índice (acierto ó desviación)}$$

Indicador de eficiencia interna: coeficiente que permite conocer el nivel de productividad correspondiente a cada centro de gestión productiva.

**Indicador de eficacia.** El control de la eficacia se realiza a base de la comparación entre la meta fijada y la alcanzada, relación que permite identificar como resultado el índice de acierto o desviación.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta fijada}} = \text{Índice (acierto o desviación)}$$

**Indicadores de economía.** Permiten relacionar los precios pagados por bienes, servicios, o remuneraciones con respecto a un precio predeterminado. La aplicación adecuada trata de minimizar los costos de una actividad u operación.

### 2.5.3 Indicadores de gestión.

**Indicadores cuantitativos.** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

**Indicadores cualitativos.** Que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

**Indicadores financieros.** Estos indicadores son considerados como cocientes que permiten analizar rendimientos, se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos. Miden el grado de eficiencia en el comportamiento de una empresa, entre los más utilizados tenemos los indicadores que miden la liquidez, la rentabilidad, el rendimiento entre otros.

## **2.6 Herramientas para la auditoría de gestión.**

### **2.6.1 Equipo multidisciplinario.**

Es necesario conformar un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la empresa y de las áreas a examinarse a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas como son: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, etc.

**Auditores.-** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

**Especialistas-** Estos profesionales deben tener la independencia necesaria con relación a la empresa objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. El especialista debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completo, y requerido.

### **2.6.2 Riesgos de auditoría de gestión.**

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros o los procesos de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

Por lo expuesto anteriormente, la auditoría deberá planificarse de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa a partir del criterio profesional del auditor; las regulaciones legales y profesionales, e identificar errores con efectos significativos.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

**Riesgo inherente.** Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al sistema de control interno. El auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (planificación preliminar) del riesgo de la información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; después de la evaluación del riesgo inherente de la organización se puede categorizarlo en riesgo alto, medio o bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que el auditor planteará en el programa de auditoría.

**Cuadro Nro.6** Matriz de riesgo del control interno.

Riesgo	Mínimo	Máximo
<b>Bajo</b>		
Bajo	0,01%	11,11%
Medio	11,12%	22,22%
Alto	22,23%	33,33%
<b>Medio</b>		
Bajo	33,34%	44,44%
Medio	44,45%	55,55%
Alto	55,56%	66,66%
<b>Alto</b>		
Bajo	66,67%	77,77%
Medio	77,78%	88,88%
Alto	88,89%	99,99%

**Fuente:** Ray Whittington, Kurt Pany "Auditoria un Enfoque Integral".

**Riesgo de control.** Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re-ejecución.

Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección.

Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

**Riesgo de detección.** Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor, mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

### 2.6.2.1 Calificación del riesgo de control.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

**Cuadro Nro. 7** Calificación del riesgo de control.

	<b>Riesgo</b>	<b>Confian</b>
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado alto	Moderad
60% - 66%	Moderado	Moderad
67% - 75%	Moderado bajo	Moderad
76% - 95%	Bajo	Alta

**Fuente:** Ray Whittington, Kurt Pany "Auditoria un Enfoque Integral".

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

### 2.6.2.2 Técnica de la colorimetría.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

**Cuadro Nro. 8** Escala colorimétrica de 3 niveles.

Color	Rango	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARILLO	41% - 60%	(-) Moderado	(-) Moderado
	61% - 85%		Regular
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

**Fuente:** Ray Whittington, Kurt Pany "Auditoría un Enfoque Integral".

Esta matriz se utiliza después de haber aplicado el cuestionario de control interno, que es una de las herramientas básicas que se efectúan para evaluar el control interno, en donde se mide el nivel de confianza, que luego da origen a un riesgo de control determinado, sobre el cual se deberá de aplicar un número determinado de pruebas a través de procedimientos de auditoría los mismos que se logran a través de mas técnicas según sea el procedimiento. Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades del ente, en cambio el riesgo de detección está directamente relacionado con las tareas del auditor.

### 2.6.2.3 Fórmula del riesgo de auditoría.

Considerando los aspectos anteriores, el riesgo de auditoría necesario para que el auditor en la ejecución de su trabajo pueda cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas se compone de la multiplicación de los tres riesgos así:

$$RA = RI * RC * RD$$

Donde RA = Riesgo de auditoría

RI = Riesgo inherente

RC = Riesgo de control

RD = Riesgo de detección

### **2.6.3 Programas y procedimientos de auditoría.**

#### **2.6.3.1 Programas de auditoría.**

Para evaluar la gestión de la empresa es necesario desarrollar un programa que facilite el trabajo al auditor, que le permita obtener información general sobre la organización y el contexto en que esta se desenvuelve. Para esto se requiere de un método de uso general aplicable a cualquier área que se audite, el mismo que debe consistir en un análisis profundo y detallado del trabajo que se desarrolla dentro de la organización.

La información necesaria para lograr resultados satisfactorios en la investigación se obtendrá a través de entrevistas y cuestionarios, recopilando aspectos relevantes que facilitaran los trabajos de campo, con lo que se disminuye tiempo en la ejecución de la investigación. Para ello se aplicarán diferentes técnicas con el fin de sustentar con evidencia suficiente, la opinión o juicio sobre la organización auditada.

Esta programación incluye cinco etapas fundamentales: exploración o examen preliminar, planeación, ejecución de la auditoría e información de los hallazgos y seguimiento.

El objetivo del programa de auditoría es evaluar la actividad de la organización en cuanto a su economía, eficiencia, eficacia.

#### **2.6.3.2 Procedimientos.**

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables al funcionamiento de los procesos de la organización. Las técnicas de auditoría se refieren a las herramientas de trabajo del auditor.

La aplicación de procedimientos tiene que ver con tres ámbitos: la naturaleza, que se refiere al tipo de procedimiento que se va a llevar a cabo; el alcance, que es la amplitud que se da a los procedimientos o la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente y la oportunidad, que es la época en que deben aplicarse los procedimientos al estudio.

Los procedimientos varían según la auditoría no obstante los pasos fundamentales son esencialmente los mismos casi siempre:

- Conocer al cliente y su entorno.
- Identificar y evaluar los riesgos inherentes a los errores materiales entre ellos los riesgos de fraude.
- Conocer a fondo el control interno para planear la auditoría.
- Determinar el nivel planeado del riesgo de control y diseñar más pruebas de los controles y pruebas sustantivas.
- Realizar pruebas adicionales de los controles.
- Reevaluar el riesgo de control y modificar las pruebas sustantivas planeadas.
- Efectuar pruebas sustantivas y terminar la auditoría.
- Hacerse una opinión y presentar el informe de auditoría.

#### **2.6.4 Muestreo en la auditoría de gestión.**

El muestreo puede ser definido como el proceso de inferir conclusiones acerca de un conjunto de elementos denominado universo o población, a base del estudio de una fracción de esos elementos, llamada muestra.

El muestreo es una técnica implementada por el auditor, junto con su criterio, para determinar la confiabilidad en la población y el riesgo de aceptarla mediante una muestra. Para no extender el estudio a la totalidad de los casos y simplificar el trabajo siguiendo el enfoque moderno de auditoría es necesario separar muestras previamente seleccionadas que proporcionen una guía para la aplicación de las pruebas de auditoría.

El riesgo del muestreo es la posibilidad de obtener y aceptar una muestra con errores no detectados en la población. Dicho riesgo es inversamente proporcional al tamaño de la muestra:

- A mayor tamaño de la muestra menor riesgo
- A menor tamaño de la muestra mayor riesgo

El tamaño de la muestra se define en función de la calificación del riesgo de auditoría y del nivel de confianza en la estructura de control interno. Los métodos de muestreo de mayor uso son el muestreo numérico y el monetario.

El muestreo numérico se emplea en las pruebas de cumplimiento y es aplicado para determinar la eficacia de los controles. El muestreo monetario se emplea en las pruebas

sustantivas y es aplicado para determinar la corrección monetaria de saldos y transacciones.

**a) Muestras selectivas a juicio del auditor.**

Las muestras selectivas a juicio del auditor son utilizadas con mayor frecuencia por cuanto son prácticas y que en base a una muestra permiten simplificar la labor de medición o verificación de la población sujeta a examen y evaluación, su aplicación requiere de muestreo de apreciación subjetiva y de muestreo estadístico.

**b) Muestras de apreciación subjetiva.**

Comprende la selección de ítems de una población de operaciones para conformar una muestra con el empleo de las técnicas de selección que son: muestreo a juicio del auditor, muestreo por intervalos, muestreo de bloques o conglomerados, muestreo por números aleatorios.

**a) Muestras estadísticas.**

La técnica del muestreo estadístico constituye un medio que aporta en cierta medida estadística respecto a los resultados de las pruebas de auditoría para que así el auditor fundamente su opinión, se diferencia del muestreo de apreciación subjetiva porque permite medir matemáticamente el riesgo.

### **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **3.1 Planificación preliminar.**

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de auditoría de gestión, consiste en obtener un conocimiento integral de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO Cía. Ltda., de su entorno y de forma particular a los procesos de importación, ventas y cartera será evaluado, con el objeto de determinar las características y falencias de las secciones que componen cada una de estas áreas, de esta manera nos permita evaluar los riesgos existentes y definir los objetivos, enfoque y estrategias de auditoría, esto dará lugar a una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizará la metodología de recopilación, procesamiento y evaluación de la información que esté disponible en la empresa, en consecuencia se realiza un programa de auditoría preliminar, el mismo que contendrá los siguientes procedimientos:

- Conocimiento de la empresa, de los procesos de importación, ventas y cartera.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas y objetivos de la empresa.
- Identificación de las principales políticas y prácticas administrativas y de operación.
- Entrevistas con el personal de intervención directa de las áreas de importación, ventas y cartera de la empresa.
- Recopilación de información técnica, económica y financiera de la empresa.
- Investigación de la estructura organizacional, filosofía de la empresa, el personal que trabaja y sus respectivas funciones.
- Revisión de los documentos, archivos y registros de las áreas a ser auditadas.
- Aplicación de matrices preliminares de riesgo, a través de las cuales se podrá calificar el riesgo preliminar inherente.
- Preparación del reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.

### 3.1 .1 Carta de convenio de servicios profesionales.



---

#### Convenio de auditoría

Cuenca, abril 18 del 2011

Ingeniero  
Luis Fernando Ordóñez  
Gerente General  
Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda.

Estimado Ing. Ordóñez

La presente confirma el acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaré a cabo para efectuar una auditoría de gestión al proceso de importación, ventas y cartera de la empresa. Las condiciones son las siguientes:

**Período:** Este convenio será por un período de 43 días, iniciándose el 18 de mayo del 2011 y finalizará el 30 junio del 2011. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

**Obligaciones:** Mis obligaciones incluyen:

- a) Aplicación de una auditoría de gestión al proceso de importación, ventas y cartera.
- b) Presentación de reportes semanales sobre el progreso del proyecto.
- c) Preparación del diagnóstico en un informe y exposición ante la directiva de la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para implementación de los cambios propuestos.

**Honorarios:** La tarifa por el contrato de trabajo de auditoría de gestión es de \$2.500,00.

De antemano mi agradecimiento por la atención prestada a la presente.

Atentamente,

CPA Gladys Chica  
Auditor externo

Aceptado y aprobado: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: Cuenca 18 de abril 2011

Nombre del cliente: Luis Fernando Ordóñez

### 3.1.2 Comunicación de inicio de actividades.



---

Cuenca, abril 18 del 2011.

Ingeniero

Luis Fernando Ordóñez

Gerente General.

De mis consideraciones:

Mediante la presente CPA. Gladys Chica auditor externo y por la petición presentada por la Junta de Accionistas de la empresa MCO CÍA. LTDA., comunico a usted que el día 18 de mayo del 2011 iniciaré con la auditoría de gestión a los procesos de importación, ventas y cartera contratada por la empresa con las facilidades necesarias para la ejecución del este trabajo.

Cargo	Nombre
Jefe de auditoría	Gladys Chica

De antemano agradezco por la atención prestada a la presente

Atentamente:

CPA. Gladys Chica

Auditor Externo.

### 3.1.3 Programa de auditoría preliminar.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Programa de auditoría preliminar**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 1**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 18-05-2011

**Objetivo:** Recopilar información para obtener un conocimiento general de la empresa, de su entorno y de forma particular a los procesos comprendidos de importación, ventas y cartera que será evaluado.

N	Procedimientos a realizarse	Ref. P/T	Fecha	Resp.	Observaciones
1.	Realizar una visita previa a las instalaciones de la empresa MCO. CÍA. LTDA, obteniendo un conocimiento previo del área de trabajo bajo auditoría.	PP.2	19/05/2011	G.CH	
2.	Realizar una cédula narrativa sobre la visita previa a la empresa.	PP.3	21/05/2011	G.CH	
3.	Recopilar documentación e información sobre la base legal (leyes, estatutos, reglamentos, instructivos)	PP.4	23/05/2011	G.CH.	
4.	Obtener el manual de funciones del personal donde se detallan las actividades.	PP.5	24/05/2011	G.CH	Falta de adecuado manual de funciones
5.	Entrevistar a los empleados de los procesos a auditar, con el fin de determinar el riesgo inherente.	PP.6	25/05/2011	G.CH	
6.	Revisar el organigrama estructural	PP.7	25/05/2011	G.CH	No se evidencia una correcta jerarquización
7	Recabar información sobre el software que utiliza la empresa.	PP.8	27/05/2011	G.CH	
8	Realizar un matriz de riesgo en base a las observaciones de los procedimientos	PP.9	27/05/2011	G.CH	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de auditoría de gestión.	PP.10	28/05/2011	G.CH	

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 18 de mayo del 2011

**Fecha:** 18 de mayo del 2011



**PP.2**      **1/4**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 19-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Visita preliminar  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

**Nombre:** Luis Fernando Ordóñez

**Fecha:** mayo 19 del 2011

**Cargo:** Gerente General

**Objetivo:** Conocer las instalaciones de la empresa y de los procesos que se realizan en la misma.

**1. ¿Qué tipo de compañía es?**

Es una Compañía de Responsabilidad Limitada.

**2. ¿A qué se dedica?**

Se dedica a la importación y venta de maquinaria pesada en las marca John Deere, Caterpillar y repuestos de las mismas, teniendo mayor énfasis la importación de repuestos John Deere.

**3. ¿Quiénes son los directivos de la entidad?**

Gerente General:

Luis Fernando Ordoñez

Gerente Financiero y/o Administrativo:

Juan Estuardo Ordoñez

**4. ¿Cuándo se creó la empresa legalmente?**

Fue constituida mediante escritura pública otorgada el 30 de mayo del 2007.

**5. ¿Cuál es el motivo para solicitar la auditoría de gestión?**

Nuestro motivo es saber cuál es el estado, funcionamiento y correcta aplicación de los procesos en los departamentos de importación, ventas y cartera.



**PP.2**      **2/4**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 19-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Visita preliminar**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**6. ¿Cuál es el número de empleados en la entidad y áreas a realizar la auditoria?**

El número total de empleados en la empresa son 9 y se distribuyen de la siguiente manera:

Áreas	Nº de empleados
Administración	3
Ventas	4
Importaciones	2
<b>Total</b>	<b>9</b>

En el Departamento de administración se destacan las siguientes áreas:

- Contabilidad;
- Importaciones;

Y en el de ventas son las siguientes:

- Ventas de maquinaria
- Ventas de repuestos

**7. ¿Posee la empresa manual de funciones?**

a) No, la empresa no posee manual de funciones por escrito, en su lugar se maneja con procedimientos establecidos de manera expresa y por ser una empresa pequeña se imparten las instrucciones, los procesos y estos se cumplen.

**8. ¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa?**

Son los siguientes:

**Ventas.-** Es la entrega de repuestos, accesorios y maquinarias cumpliendo las expectativas del cliente, mediante la disponibilidad amplia de stock o a través de pedidos especiales de importación.





**PP. 2**      **4/4**

Hecho por G.Ch  
Fecha: 19-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Visita preliminar**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Monto de aportación:**

Nombres	V. Suscrito	V. Pagado	% Participación
Luis Fernando Ordóñez	4.000,00	4.000,00	50%
Juan Estuardo Ordóñez	<u>4.000,00</u>	<u>4.000,00</u>	50%
<b>Totales</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	

**11. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?**

La empresa al momento tiene US\$ 1,148,120.92 como total de activos, 9 empleados en nómina según el concepto de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) sostiene que la empresa pertenece al rubro de empresas medianas.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 19 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 19 de mayo del 2011



**PP. 3**

**1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 21-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Cédula narrativa de la visita previa  
Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010**

**Narrativa de la visita.**

Con fecha 19 de mayo del 2011, se realizó una visita preliminar a la empresa MCO CÍA. LTDA., para examinar los procesos internos y documentación de soportes en los departamentos de importación, ventas y cartera, para poder determinar el grado de complejidad de la auditoría de gestión.

Como resultado de la entrevista se obtuvo que la empresa se constituyó bajo los parámetros de Responsabilidad Limitada, consta de dos principales socios quienes son los señores Luis Fernando y Juan Estuardo Ordóñez Patiño. La actividad a que se dedica la empresa es la importación y venta de maquinaria pesada en las marcas John Deere, Caterpillar así como también accesorios y repuestos para las mismas, teniendo mayor énfasis a la importación de repuestos John Deere.

La empresa MCO CÍA. LTDA. cuenta actualmente con nueve personas laborando en las distintas áreas como son: administración, importaciones, ventas, es una empresa mediana considerando el total de activos los mismo que ascienden a \$ 1.148.120,92 cantidad que hace referencia a consolidarse como empresa pequeña dentro de la definición de PYMES.

En el área de importaciones se mantienen políticas internas en cuanto a los procesos para legalizar la mercadería, así como también para el ingreso de información a los sistemas contables de la empresa.

En el área de ventas se realizan semestralmente la planificación de estrategias de ventas y publicidad.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cédula narrativa de la visita previa**  
**Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 3**      **2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 21-05-2011

En el área de cartera se procede a la revisión mensual de los créditos otorgados a clientes para identificar el cumplimiento de los plazos otorgados. En cartera vencida se procede a solicitar el cumplimiento del cliente a través del abogado de la empresa.

**Comentario.**

La empresa no realiza reuniones periódicas para determinar los presupuestos de importación, ventas y gastos. Además no cuenta con un manual de procedimientos para las actividades de importación, ventas y cartera.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 21 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 21 de mayo del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cédula narrativa de la base legal**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 4**      **1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 23-05-2011

**Base legal.**

La empresa MCO Cía. Ltda. se rige y cumple con las siguientes normas legales:

**Ley de Compañías**, relativo a su constitución como una organización de derecho de tal manera que sea una empresa registrada en la Superintendencia de Compañías.

**Ley de Régimen Tributario Interno**, con motivo de poder ejecutar su principal actividad detallada en el RUC de la compañía, la importación y venta de maquinaria pesada y sus respectivos accesorios y repuestos, normas relativas a las responsabilidades que la empresa adquiere con el fisco por el hecho de haber registrado un RUC comercial.

**Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno**, para la correcta aplicación de la normativa ecuatoriana.

**Reglamento de comprobantes de venta y retención**, esta ley se aplica para emitir comprobantes por la ley y con validez tributaria.

**Reglamento Institucional de la Cámara de Comercio de Cuenca**, requisito en su inicio para la importación de productos, por lo tanto debe de acatar las disposiciones que dan a los miembros.

**Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)** para la emisión de los estados de situación que se envían a la Superintendencia de Compañías deben observar esta norma.

**Código de Trabajo**, para la respectiva contratación del personal de la empresa, se rige a dicho código de tal manera que se cuente con empleados legalmente contratados y que cuentan con su afiliación al IESS, y se rige de acuerdo a este reglamento.

**Código de Comercio**, de acuerdo a la constitución de la empresa debe acatarse a las disposiciones generales de esta Ley.

**Comentario.** La empresa cumple a cabalidad las normas, y reglamentos establecidos por el Gobierno. Presenta ausencia del Reglamento Interno de Trabajo.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 23 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 23 de mayo del 2011



**PP. 5 1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Funciones del personal administrativo y de ventas**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Nombre	Cargo	Función
<b>Administración</b>		
<i>Juan E. Ordóñez</i>	<i>Gerente Financiero y/o Administrativo</i>	Planifica, dirige y controla los procesos financieros y administrativos. Además es el encargado de los RRHH de la empresa
<i>Vicente Andrade</i>	<i>Contador</i>	Supervisión de las operaciones contables y elaboración de los balances para la toma de decisiones.
<i>Lady Abad</i>	<i>Auxiliar contable y de importaciones</i>	Digitación y registro de las operaciones en los sistemas contables. Elaborar los informes contables para presentación de impuestos y otros. Cobro de créditos a clientes.
<b>Ventas</b>		
<i>Adolfo Moscoso</i>	<i>Jefe de ventas</i>	Control y pedido de stock de repuestos para realizar las importaciones a proveedores del exterior. Atención al cliente. Manejo y custodia de la bodega.
<i>Juan Alvarado</i>	<i>Vendedor vitrina</i>	Atención al cliente, cotización y despacho de los productos.
<i>Luis Chica</i>	<i>Vendedor externo</i>	Visitas directas a clientes, mecánicos, dentro de la ciudad y a nivel nacional
<i>Lisseth Jara</i>	<i>Cajera</i>	Facturación y cobro.

**Comentario.**

La empresa no cuenta con un manual de funciones específico, que identifique claramente las actividades y responsabilidades de cada departamento.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 24 de mayo del 2011

**Fecha:** 24 de mayo del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Área administrativa**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 6.1 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

### **Entrevista**

Nombre: Juan E. Ordóñez  
Cargo: **Gerente Administrativo, Financiero y de Recursos Humanos**  
Fecha: 25 de mayo del 2011

**Objetivo:** Determinar el grado de cumplimiento de los procesos de importaciones, compras y de recursos humanos.

#### **1. ¿Existen manuales escritos de procedimientos de importaciones, compras y de recursos humanos?**

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos; cada empleado cumple con las disposiciones impartidas por el jefe inmediato superior quien en base a la experiencia y conocimiento de la empresa imparte las indicaciones a cumplir.

#### **2. Describa brevemente el proceso de importación y compras de repuestos.**

Para importaciones: con el pedido presentado por ventas y autorizado por gerencia se procede a solicitar al proveedor del exterior, quienes en un lapso de 15 días entregan lo solicitado para luego ser embarcado de acuerdo a la necesidad y exigencia de los clientes ya sea embarques aéreos o marítimos, una vez llegado al país se procede a la nacionalización a través del agente de aduanas.

Para compras nacionales: se solicita la cotización al proveedor la misma que es autorizada por gerencia para su respectiva compra.

#### **3. ¿Cuáles son los cargos o actividades principales en la administración?**

Tenemos las siguientes:

Contabilidad

Importaciones

#### **4. ¿Cuenta la empresa con presupuestos?**

La empresa no cuenta con presupuestos



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Área administrativa**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 6.1 2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

**5. ¿Cuáles son los mecanismos a utilizarse para la adquisición de maquinaria pesada?**

La empresa mantiene comunicación vía internet con el proveedor quien informa la fecha y productos a subastarse tanto de maquinaria pesada como de accesorios. Con la finalidad de adquirir al mejor precio y de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**6. ¿Cuáles son las operaciones actuales de financiamiento de la empresa?**

La empresa se financia principalmente de las ventas realizadas, que por lo general son al contado y con crédito máximo de hasta 30 días, lo que permite cubrir las obligaciones adquiridas con los proveedores del exterior con quienes se mantiene una línea de crédito de 30 a 60 días, según las compras.

**7. ¿Existen expedientes completos de los empleados?**

La empresa cuenta con un archivo de las hojas de vida de cada empleado, conjuntamente con una solicitud de empleo. Lleva un control y archivo correcto de los avisos de entrada y salida de empleados, solicitud y concesión de vacaciones, memorandos, comunicaciones, etc.

**8. ¿Se cumple con las disposiciones laborales establecidas por la ley?**

La empresa al ser un ente privado cumple con las disposiciones establecidas por el código de trabajo.

**9. ¿Se convocan a reuniones periódicas al personal de la empresa?**

En el año se convocan un máximo de dos reuniones para tratar asuntos de políticas internas de la empresa.

**10. ¿ La empresa cuenta con indicadores de gestión, tanto en los departamentos de: importación, ventas y cartera ?**

En realidad, no se ha puesto en práctica la utilización de los indicadores de gestión.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 25 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 25 de mayo del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Área de administración**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

**PP. 6.2 1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

### **Entrevista**

Nombre: Vicente Andrade

Cargo: **Contador**

Fecha: 25 de mayo del 2011

**Objetivo:** Determinar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias de la empresa.

#### **1. ¿Existen procedimientos internos para el registro de la contabilidad?**

La empresa no dispone de estos procedimientos escritos para el área de contabilidad, sin embargo se cumple con los reglamentos y obligaciones contables de acuerdo a la práctica y experiencia.

#### **2. ¿Cuáles son las políticas contables aplicadas por la empresa?**

Todas las ventas, compras, devoluciones en compras, y en ventas, descuentos, se registrarán en sus respectivos documentos de soporte, sean estos facturas, notas de crédito, retenciones respectivas. La contabilidad se realiza en base a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

#### **3. ¿Se presentan informes de ventas mensuales al Gerente General y al Gerente Administrativo y/o Financiero?**

De acuerdo a lo previsto por el Gerente Administrativo y/o Financiero se procede a presentar el informe mensual de ventas.

#### **4. ¿Se presentan oportunamente los impuestos mensuales?**

La empresa si presenta a tiempo tanto el formulario 104 como el formulario 103.

#### **5. ¿Con respecto a los balances anuales, si se cumple a cabalidad?**

Si, bajo mi responsabilidad está que los Estados de Resultados, Balance General y demás Balances sean presentados a la Directiva de la empresa trimestralmente. Así como también se ejecute a tiempo la presentación de los mismos anualmente.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 25 de mayo del 2011

**Fecha:** 25 de mayo del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Área de administración**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

**PP. 6.3 1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

### **Entrevista**

Nombre: Lady Abad

Cargo: **Auxiliar contable**

Fecha: 25 de mayo del 2011

**Objetivo:** Determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los registros y procesos contables.

#### **1. ¿Cuál es su función como auxiliar contable?**

Proceder con el registro de las operaciones contables como compras, importaciones, devoluciones, cobros de créditos, manejo de archivos, emisión de informes sugeridos por el contador y otros directivos.

#### **2. En el área de crédito, ¿cómo se presenta el control de cobranzas al cliente?**

En el área de cobranzas se trabaja de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, otorgando al cliente los créditos en función del monto de ventas y tipo de cliente. Se procede con un análisis de saldos y de plazos para determinar la calificación de los clientes en excelentes, (cumplimiento antes del tiempo con los pagos), en buenos (cuando el pago se realiza en las fechas establecidas), y malos (incumplimiento en pagos) procediendo a informar al Gerente Administrativo sobre dicho control.

#### **3. Las retenciones, anulaciones, devoluciones en ventas, notas de crédito y demás documentos son realizados por usted?**

Sí, todos estos documentos y soportes para estas transacciones se mantienen en un archivo para cada tipo, mismos que son presentados al Contador y Gerente Administrativo para su conocimiento y aprobación

#### **4. La empresa presenta al departamento de crédito y cobranzas una planificación estratégica con la finalidad de ejecutar la misma?**

No, en ningún momento nos han indicado sobre la planificación estratégica a realizarse.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 25 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 25 de mayo del 2011



**PP. 6.4 1/2**

Hecho por: G.Ch

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Área de ventas  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

### **Entrevista**

Nombre: Adolfo Moscoso

Cargo: **Jefe de ventas**

Fecha: 25 de mayo del 2011

**Objetivo:** Establecer el desempeño en las ventas y en el control de bodega.

#### **1. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?**

Realizar las ventas que se presentan en el almacén mediante la atención directa con el cliente o por vía telefónica, supervisar el trabajo realizado por los demás vendedores, custodio de la bodega.

#### **2. ¿Existe un manual de procedimiento de ingreso, control, y despacho de repuestos en almacén y bodega?**

No, la empresa no cuenta con estos procedimientos; sin embargo se maneja algunas indicaciones para control de bodega y despacho de productos, establecidas de manera verbal por el Gerente Administrativo.

#### **3. ¿Cuál es la forma de elaborar las órdenes de pedido de stock en repuestos?**

El sistema contable (Abago) proporciona un informe, indicando entre fechas solicitadas la cantidad de productos adquiridos y vendidos además del stock a la fecha indicada mediante el cual y en base a la experiencia y cantidad de clientes que adquieren este producto se realiza la nueva cantidad a importar de cada repuesto.

#### **4. ¿Periodicidad para presentar las órdenes de pedido de stock?**

Por lo general se realizan seguimientos mensuales de los productos de mayor rotación, para verificar el stock de los mismos, este reporte sumado a los pedidos especiales de los clientes y dependiendo del monto solicitado se procede a solicitar al proveedor del exterior.

#### **5. ¿Quién supervisa su pedido?**

Todos los pedidos son supervisados por el Gerente Administrativo y autorizados por el



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Área de ventas**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

**PP. 6.4 2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

Gerente General quien es el encargado de la negociación con los proveedores.

**6. ¿Realiza el control físico de inventario de bodega y almacén?**

En los productos que mayores diferencias se han presentado como aceites, lubricantes y filtros, la gerencia ha establecido que se realice un inventario mensual de los mismos y cada semestre se realiza un inventario general de mercaderías.

**7. Al presentar algún inconveniente en el control físico del inventario tanto de bodega como de almacén, que procedimiento toma usted.**

Se notifica al Gerente Administrativo, indicando si estas diferencias son por fallas en el producto, fallas en el despacho, o por cualquier otro inconveniente.

**8. Se realiza la verificación de cantidades y estado de los repuestos importados antes de proceder a ingresar al sistema Abago?**

Si, este proceso se lo realiza en conjunto con los demás empleados del departamento de ventas quienes verifican si los productos están completos en sus componentes y cantidades, siendo este procedimiento supervisado por la auxiliar contable y el gerente administrativo.

**9. Tiene empleados a su responsabilidad?**

En el departamento de ventas trabajamos cuatro personas, de las cuales el vendedor interno y externo está bajo mi responsabilidad.

**10. Durante el procedimiento de venta de repuestos, se acata a las políticas de ventas establecidas por la empresa.**

Se intenta siempre cumplir con las políticas indicadas, en algunos casos dependiendo si el cliente ha cumplido con sus pagos y los cheques no han manifestado inconvenientes, se procede a ampliar el crédito u otorgar mayores descuentos, siempre previa autorización de Gerencia.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 25 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

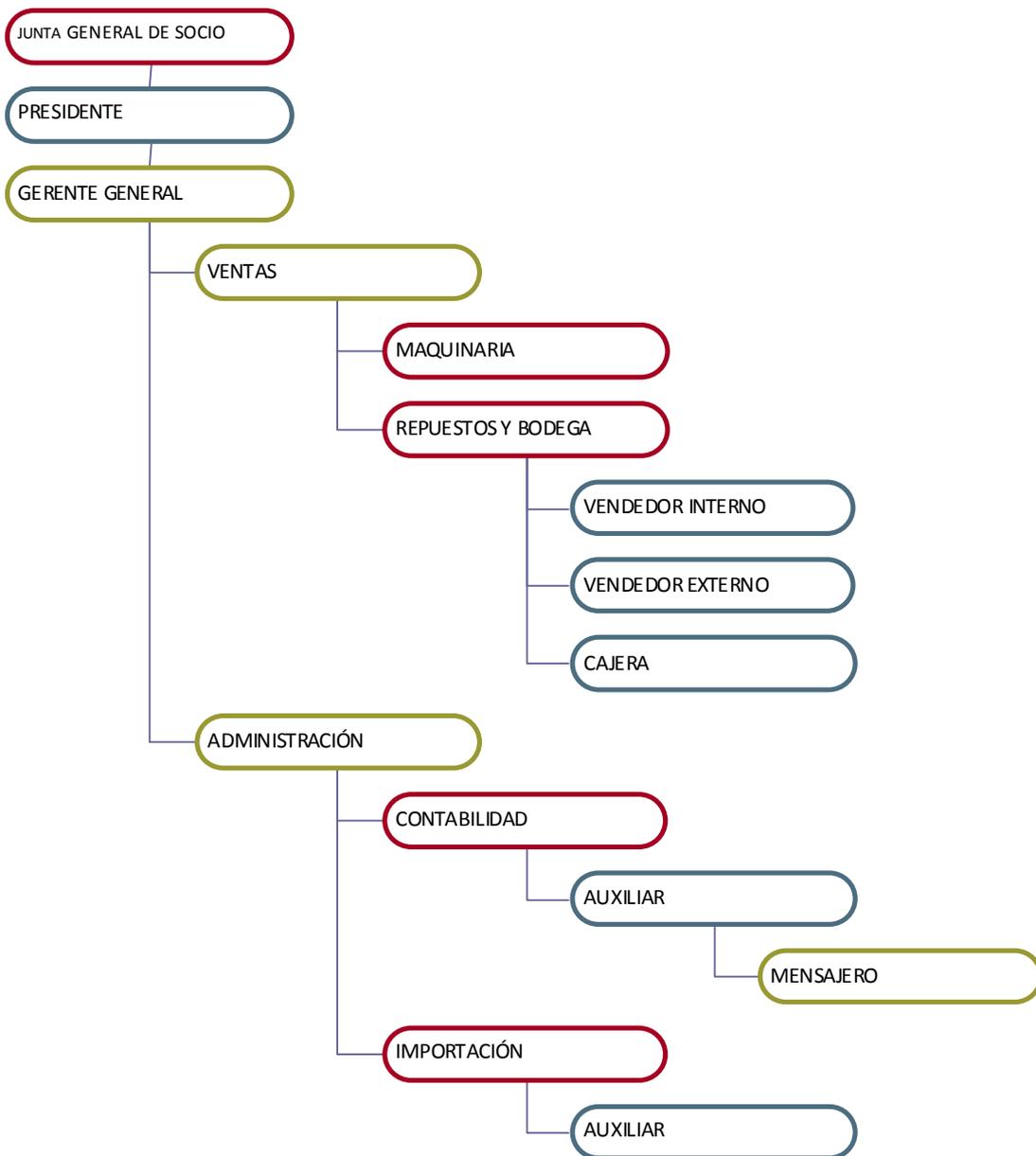
**Fecha:** 25 de mayo del 2011



**PP. 7 1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Organigrama estructural  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**



**Comentario.**

No se puede identificar de manera muy clara los cargos jerárquicos en cada departamento.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 25 de mayo del 2011

**Fecha:** 25 de mayo del 2011



**PP. 8 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 27-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Cédula narrativa del software informático  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

<ABAGO> Sistema de Gestión Empresarial

**abago** su sistema de negocios

**GRUPO**  
AV AMERICAS Y JUAN PIO MONTUFAR  
RUC: 0190341135001 Mantenimiento de Productos

Código: **TELLUS 100**  
Alt: \_\_\_\_\_

**Lista de Productos**

PRIMERO  
ANTERIOR  
SIGUIENTE  
ULTIMO

ICE Generar Migrac.  
Modelo: \_\_\_\_\_

No Bloquear Venta  
 No Dar Descuento  
 No IVA en Notas Entr.

Días Reposición:   
Cto. Mercado:

ABAD LADY

Caracterist.: \_\_\_\_\_

Descripción: ACEITE HIDRÁULICO ISO 100 CANECA  
Genérico: \_\_\_\_\_

Grupos: Código: 000003 <F3> Listar  
Descripción: ACEITES LUBRICANTES Y OTROS  
Línea: REPUESTOS

Marcas: Código: 000001 <F3> Listar  
Descripción: STANDAR

Nacionalidad: Código: 000001 <F3> Listar Nacionalidad  
Descripción: A

Tipo de Inventario: Código: MERCAD <F3> Listar Tipos de Inv. Peso Kilos: 0.00000  
Mercaderías

Descuentos  
Predet: %: 0.00 Valor: 0.000  
Adicion: %: 0.00 Valor: 0.000

Verificar Datos Adicion. Referente a los locales:  
 Precio Incluye IVA

Medida Un: \_\_\_\_\_ Un. Caja: 0.00 Medida Cj: \_\_\_\_\_

Nuevo Modificar Eliminar Grabar Cancelar Imprimir Buscar Salir

Código	Descripción	UNID	Stock	1	2	3	Grupos:	Línea
TELLUS 32	ACEITE HIDRÁULICO ISO 32		3.00	56.2500	60.7500	65.6100	* ACEITES LUBR	REPU
DONAX-TD	ACEITE HIDRÁULICO CANECA		16.00	71.4300	75.8900	82.9661	* ACEITES LUBR	REPU
DONAX-TA	ACEITE HIDRÁULICO COMPRESOR		1.00	58.9300	63.6444	68.7360	* ACEITES LUBR	REPU
TELLUS 10	ACEITE HIDRÁULICO ISO 100 CANE		11.00	60.7100	65.5668	70.8121	* ACEITES LUBR	REPU
TELLUS 46	ACEITE HIDRÁULICO ISO 46 CANE		0.00	56.2500	60.7500	65.6100	* ACEITES LUBR	REPU
HYPIN68	ACEITE HIDRÁULICO ISO 68 5/1		0.00	66.2376	71.5366	77.2595	* ACEITES LUBR	REPU
TELLUS 68	ACEITE HIDRÁULICO ISO 68 CANE		0.00	69.6400	75.2112	81.2281	* ACEITES LUBR	REPU
HYPIN100	ACEITE HIDRAULICO ISO100		8.00	56.2500	60.7500	65.6100	* ACEITES LUBR	REPU
DONAX-TA	ACEITE HIDRÁULICO PARA TRANS G2		0.00	12.5000	13.5000	14.5800	* ACEITES LUBR	REPU
HYPIN68	ACEITE HIDRÁULICO TANQUE 55/ TANQ		0.00	581.9800	628.5384	678.8215	* ACEITES LUBR	REPU
HYPIN46	ACEITE HIRÁULICO ISO 46 5/1		0.00	44.6400	48.2112	52.0681	* ACEITES LUBR	REPU
2906000	ACEITE MOTOR 15w40 TECTION 5		0.00	62.5000	67.5000	72.9000	* ACEITES LUBR	REPU
5946000	ACEITE MOTOR 25w60 ULTRAMA	CANE	15.00	62.5000	67.5000	72.9000	* ACEITES LUBR	REPU
HYPURON	ACEITE SINTÉTICO 15w40 CAN		2.00	95.5300	103.1724	111.4262	* ACEITES LUBR	REPU

**PP. 8****2/2**Hecho por: G.Ch  
Fecha: 27-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cédula narrativa del software informático**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

La empresa MCO Cía. Ltda., ha venido manejando el sistema de contabilidad conocido como "ABAGO" de propiedad del Ing. Edison Astudillo, este sistema fue instalado en la empresa hace 2 años. El grupo "ABAGO" son quienes están a cargo de brindar asistencia técnica y asesoramiento mediante visitas a la empresa o a través de internet. Según criterio de los empleados el sistema les proporciona el apoyo necesario en todos los procesos, brindando la obtención de información veraz y oportuna en los módulos como son ventas, importaciones, transacciones, inventarios, seguridad a nivel de usuarios y para aspectos importantes como son cambios de precios, anulaciones etc., reportes de ventas, balances, anexos para el SRI y otros.

**Comentario:**

En el rango de control de inventario, no presenta una celda apropiada donde se pueda identificar la ubicación de los repuestos a vender, dificultando de esta manera la localización rápida del producto a despachar en el área de ventas. Adicional a esto con respecto al control de inventario no presenta una alerta que indique la reposición de stock.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 27 de mayo del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 27 de mayo del 2011



**PP. 9 1/1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 27-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Matriz de riesgo preliminar.  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

	Componentes	Riesgo de Control			Riesgo Inherente			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1	La planificación estratégica no es divulgada oportunamente.		X			X		Pruebas de cumplimiento
2.	Inadecuada estructura orgánica.		X			X		Pruebas de cumplimiento
3.	Ausencia de manuales de procedimientos definidos.		X			X		Pruebas de cumplimiento
4.	Canales de comunicación no son los adecuados, no se realizan reuniones periódicas.		X			X		Pruebas de cumplimiento
5.	No se cuenta con indicadores de gestión.	X			X			Pruebas sustantivas

**Comentario:**

Dentro de la planificación preliminar se ha determinado el riesgo inherente de la empresa el cual es considerado como un riesgo de control medio, al respecto se emitirá un informe tomando en cuenta las recomendaciones a las presentes debilidades que se han detectado en la empresa.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 21 de mayo del 2011

**Fecha:** 21 de mayo del 2011



**PP. 10**

**1/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 28-05-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Reporte de la planificación preliminar  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

Cuenca 28 de mayo del 2011.

Ingeniero

Luis Fernando Ordóñez

Presente

De mis consideraciones:

Se realizó la visita previa a la empresa MCO Cía. Ltda. analizando las áreas de importación, ventas y cartera, a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

**Inadecuada estructura organizacional.**

La empresa cuenta con una estructura orgánica inadecuada, la cual no identifica un claro ordenamiento jerárquico.

**Conclusión.**

El organigrama es un documento importante que señala el ordenamiento jerárquico donde se encuentra la organización, líneas de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y supervisión para el cumplimiento de actividades.

La falta de tiempo para un análisis en el diseño de organigramas por parte de la gerencia de la empresa ha ocasionado descoordinación de actividades y falta de información en la empresa.

Además al no contar con una estructura orgánica bien diseñada e implantada no se conoce las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Reporte de la planificación preliminar**  
**el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 10**      **2/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 27-05-2011

**Recomendación.**

La Gerencia deberá ordenar a la administración se diseñe e implante una nueva estructura orgánica que contemple áreas importantes para el desarrollo de actividades e identificación clara de los niveles de jerarquía, se recomienda además elaborar el organigrama de la forma horizontal, para la realización de una lectura comprensiva del organigrama.

**Ausencia de manuales de procedimientos.**

Los departamentos de importación, ventas y cartera no cuentan con un manual de procedimientos para la realización de las actividades propias de cada área. Se observó que los procedimientos son realizados de acuerdo a las disposiciones verbales impartidas por el Gerente Administrativo y/o Gerente General.

Se considera al manual de procedimientos como una herramienta necesaria, para la ejecución de las actividades de cada área de la empresa, con el mismo se puede optimizar tiempos en la capacitación de nuevo personal.

**Conclusión:**

La empresa carece de un manual interno de procedimientos, de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo de la actualidad, es prudente la reorganización y planificación de las actividades a desarrollarse.

Además la planificación y simplificación de tareas posibilita la racionalización de las tareas, lo que permite la comunicación e integración de los empleados en la empresa.

**Recomendación:**

Es necesaria la implementación y elaboración de un manual de procedimientos, donde se determine, los pasos a seguir para la ejecución de las tareas de cada departamento, requiriendo la participación de los empleados que involucra actividades y tareas del personal, mediante el uso eficiente de los recursos y tecnologías.

**Canales de comunicación**

La gerencia no realiza de manera continua reuniones con el personal de la empresa a fin analizar las situaciones presentadas en los departamentos de importación, ventas y cartera.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Reporte de la planificación preliminar**  
**el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP. 10**      **3/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 27-05-2011

### **Conclusión**

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información a las áreas importantes de la empresa tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la eficiencia entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como:

- Poco involucramiento por parte de los empleados.
- Subvaloración de la importancia de la información.

### **Recomendación**

Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados a los empleados y facilitar su compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.

### **Falta de indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son una herramienta fundamental, para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades de la empresa.

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con los indicadores de gestión en los departamentos que son objeto de esta auditoría.

### **Recomendación:**

Elaborar e implementar indicadores de gestión y sus procedimientos con la finalidad de verificar deficiencias e impartir acciones correctivas oportunas, e información relevante para la toma de decisiones.

Atentamente:

CPA. Gladys Chica  
Auditor externo.

### **3.2 Planificación específica.**

La técnica escogida para realizar la evaluación del control interno ha sido el cuestionario personalizado ya que dicho método, permite identificar los posibles controles que pueden existir y nos permite interactuar directamente con el personal que está encargado de los diferentes procesos del departamento, además por medio del mismo se logra detectar tanto el control eficiente, eficaz y económico, así como el porcentaje de control que se necesita para que el departamento sea eficiente. La ponderación de las preguntas logra denotar el riesgo de control de la organización por cuanto es importante darle un puntaje a cada pregunta contestada afirmativamente o con una negativa.

La formulación del cuestionario se basa en el conocimiento previo que se obtiene en la evaluación preliminar al departamento.

### 3.2.1 Programa de trabajo.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Programa de trabajo**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Objetivo:** Realizar la ejecución de la auditoría, analizando la documentación e información obtenida. Evaluación del control interno, aplicando indicadores de gestión para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la auditoría.

N	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Resp.	Observaciones
1.	Motivo de la auditoría, objetivos y alcance.	PE.1	09/06/2011	G.CH	
2.	Base legal de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO Cía. Ltda.	PE.2	09/06/2011	G.CH..	
3.	Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso de la auditoría.	PE.3	10/06/2011	G.CH	
4.	Elaboración del trabajo y tiempo estimados.	PE.4	10/06/2011	G.CH	
5.	Cuestionario de control interno al departamento de importaciones.	PE.5	13/06/2011	G.CH	
6.	Cuestionario de control interno al departamento de cartera.	PE.6	13/06/2011	G.CH	
7.	Cuestionario de control interno al departamento de ventas.	PE.7	13/06/2011	G.CH	
8.	Evaluación del control interno.	PE.8	14/06/2011	G.CH	
9.	Informe del control interno.	PE.9	15/06/2011	G.CH	

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 5 de junio del 2011

**Fecha:** 5 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Descripción de la planificación específica**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

**PE. 1**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 09-06-2011

**I. Motivo de la auditoría.**

La empresa MCO CÍA. LTDA. ha contratado los servicios de esta firma, para evaluar, analizar y presentar el diagnóstico de la situación del proceso operativo en el área de importación, ventas y cartera al 31 de diciembre del 2010, trabajo que se ejecutará durante el período comprendido del 18 de mayo del 2011 al 30 de junio del 2011; para ello y adjunto al diagnóstico, la Gerencia y Junta Directiva solicitaron se presente todo hallazgo que pudiera entorpecer el proceso a evaluar, y a su vez las recomendaciones pertinentes para subsanarlos, logrando con ello mantener el nivel de eficiencia y eficacia según lo planeado por ellos.

**II. Objetivos de la auditoría.**

1. Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en cada uno de los procedimientos que se lleva a cabo en los procesos de importación, ventas y cartera.
2. Evaluar la existencia de indicadores de gestión que evalúen la efectividad en la ejecución de los procedimientos.
3. Examinar el grado de la eficiencia y eficacia en la venta y despacho de repuestos.
4. Verificar la existencia de control interno y su cumplimiento.

**III. Alcance**

La auditoría de gestión en el área de importación, ventas y cartera se realizará sobre la base de las políticas y planes operacionales que la administración de la empresa MCO Cía. Ltda. tiene definidos, nuestra misión es elaborar una evaluación operacional al área de importación, ventas, y cartera y emitir un diagnóstico de su situación actual. El período de examen se realizará del 18 de Mayo al 30 de Junio 2011.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 9 de junio del 2011

**Fecha:** 9 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Base legal y externa**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 09-06-2011

**IV. Base legal.**

La empresa MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDÓÑEZ CÍA. LTDA. se constituyó el 30 de mayo del 2007, e inscrita en la Superintendencia de Compañías de Cuenca el 29 de mayo del 2007, mediante resolución Nro. 07 DIC.287 y Registro Mercantil Nro.241.

**Base legal externa.**

- a. Ley de Compañías.
- b. Ley de Régimen Tributario Interno.
- c. Reglamento a la Ley de Régimen de Tributario Interno.
- d. Reglamento de comprobantes de venta y retención.
- e. Reglamento Institucional de la Cámara de Comercio.
- f. Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).
- g. Código de Trabajo.
- h. Código de Comercio.

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 9 de junio del 2011.

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 9 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Técnicas y procedimientos a aplicarse.**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**PE. 3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 10-06-2011

**V. Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso de la auditoría de gestión.**

**Técnicas de verificación ocular.**

- **Observación.-** Visitas de campo para mirar el desarrollo de las operaciones.
- **Rastreo.-** Revisar una operación desde el inicio hasta el final de su proceso.
- **Técnicas de verificación escrita.**
- **Análisis.-** descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo.
- **Confirmación con terceros.-** asegurarse de la autenticidad de la información a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

**Técnicas de verificación verbal**

- **Indagación.-** se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de la auditoría.

**Técnicas de verificación documental**

- **Comprobación.-** Verificar los documentos que sustentan una transacción con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

**Técnicas de verificación física.**

- **Inspección.-** A través de la observación de los activos, documentos, valores, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 10 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 10 de junio del 2011



Empresa MCO Cía. Ltda.

**Elaboración del trabajo y tiempos estimados.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 4**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 10-06-2011

**VI. Elaboración del trabajo y tiempos estimados.**

La auditoría de gestión a la empresa MCO Cía. Ltda., se realizará con la colaboración del siguiente equipo de trabajo:

CATEGORIA	SIGLAS	NOMBRE
Gerente de auditoría	G.CH	Gladys Chica

El desarrollo de la auditoría de gestión se estima en un plazo de 43 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

Fases	Días
Planificación preliminar	10
Planificación específica	19
Ejecución del trabajo	10
Comunicación de resultados	4
<b>Total días</b>	<b>43</b>

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 10 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 10 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 5 1/2**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 13-06-2011

**Objetivo:** Determinar si los procedimientos del área de importaciones son adecuados.

No.	Preguntas	Respuestas			Calificación	Ponderación	Observación
		Si	No	N/A			
<b>IMPORTACIONES</b>							
1	Existen políticas definidas para el área de Importaciones?	X			8	10	
2	Aprueba por escrito un funcionario responsable los pedidos de clientes?	X			10	10	
3	Están los directivos informados con respecto al embarque y facturación de los pedidos?	X			10	10	
4	Se hace referencias cruzadas entre las órdenes de embarque y las facturas?	X			10	10	
5	El proveedor del exterior cumple siempre con las órdenes de embarque solicitadas?	X			7	10	Falta de disponibilidad del producto.
6	Se cumple los plazos y condiciones establecidas a los clientes con respecto a los pedidos especiales de importación de repuestos?	X			8	10	Se presentan inconvenientes con respecto a trámites aduaneros.
7	El personal tiene conocimientos sobre los procedimientos para el trámite de importaciones?	X			7	10	Requiere capacitación y actualización.
8	Se realiza el conteo físico de cada repuesto importado para su verificación contra la factura del proveedor?	X			10	10	
9	Se cumple con los requerimientos legales para la importación?	X			9	10	
10	Administra el stock de los productos con mayor rotación e informa a los directores los productos faltantes o stock mínimo para que consideren el trámite de importación.	X			7	10	
<b>Total</b>					<b>86</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs . Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PE. 5</b>	<b>2/2</b>
Hecho por: G.Ch	
Fecha: 13-06-2011	

CP= Calificación porcentual

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

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

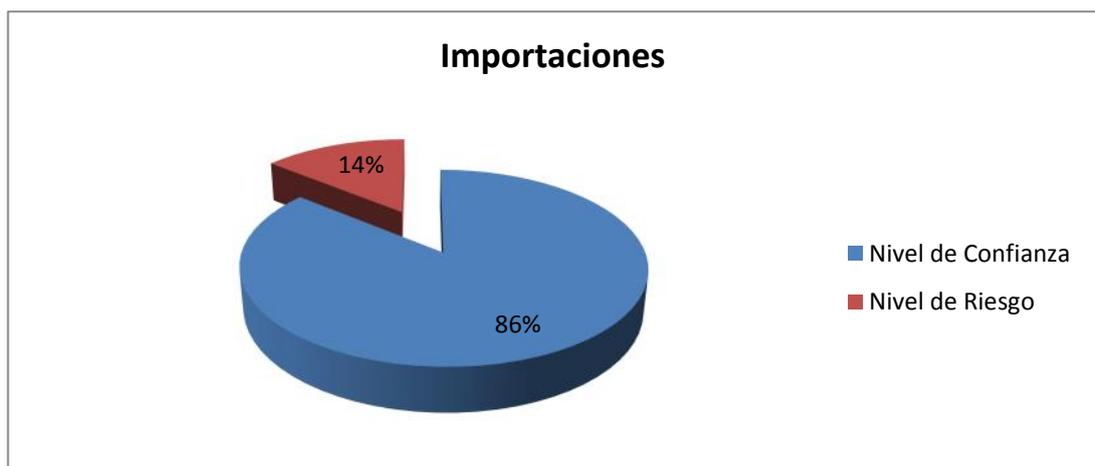
$$CP = \frac{86}{100} \times 100 = 86\%$$

Porcentual	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado alto	Moderada baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado bajo	Moderada alta
76% - 95%	Bajo	Alta

**Comentario:**

La eficiencia del control interno mediante el método de cuestionario refleja un 86% en el área de importaciones, donde se constata que tiene un nivel de confianza alta y un riesgo bajo, existe muy buena aplicación de los procedimientos de importación, a pesar que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos.

**Gráfico Nro. 2**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 6 1/2**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 13-06-2011

**Objetivo:** Establecer el nivel de eficiencia en cartera.

No.	Preguntas	Respuestas			Calificación	Ponderación	Observación
		Si	No	N/A			
	<b>CARTERA</b>						
1	Existen políticas definidas para el área de cartera?	X			9	10	
2	Se analiza el movimiento y monto de compras del cliente para emitir las solicitudes de crédito?	X			9	10	
3	Se verifica la información proporcionada por los clientes para las solicitudes de crédito?	X			6	10	Falta de organización.
4	Se establecen límites de crédito?	X			8	10	No se cumplen con cabalidad.
5	Se cumple con los límites y políticas de créditos otorgados a clientes?	X			7	10	Por consideración al cliente y montos de ventas.
6	Revisa un funcionario responsable los saldos de los clientes, para asegurarse que estén dentro de los límites de créditos autorizados?	X			10	10	
7	Se envía mensualmente estados de cuenta a los clientes?		X		4	10	No se despachan, en su mayoría se les comunica vía telefónica.
8	El personal tiene conocimientos sobre los procedimientos para el trámite de crédito?	X			9	10	
9	Existe la suficiente documentación que respalde los créditos otorgados a clientes.	X			8	10	
10	Se realiza renovaciones de créditos, y de garantías?	X			7	10	Falta de organización.
	<b>Total</b>				<b>77</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PE. 6 2/2</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 13-06-2011
--

CP= Calificación porcentual  
 CT= Calificación total  
 PT= Ponderación total

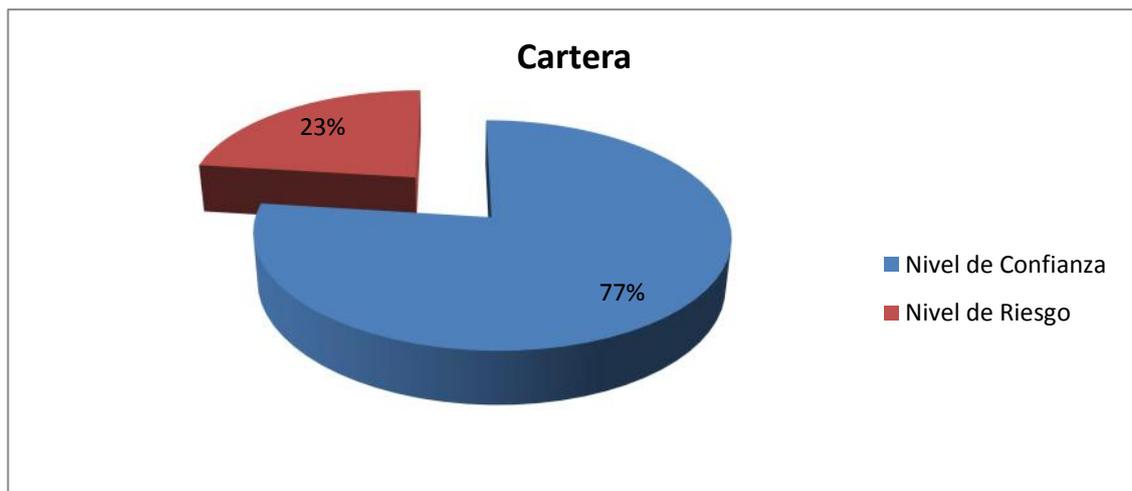
$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad CP = \frac{77}{100} \times 100 = 77\%$$

Porcentual	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado alto	Moderada baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado bajo	Moderada alta
76% - 95%	Bajo	Alta

**Comentario.**

La eficiencia del control interno detectado en la evaluación al área de cartera, mediante el método de cuestionarios es del 77%, lo cual representa un nivel de confianza alto y un riesgo bajo, donde se ha evidenciado que las políticas establecidas para otorgar créditos se están cumpliendo conforme a lo determinado.

**Gráfico Nro. 3**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

**Elaborado por :** Gladys Chica  
**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 7 1/2**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 13-06-2011

**Objetivo:** Determinar el nivel de eficiencia del cumplimiento en el área de ventas.

No.	Preguntas	Respuestas			Calificación	Ponderación	Observación
		Si	No	N/A			
	<b>VENTAS</b>						
1	Existen políticas definidas para el área de ventas?	X			9	10	
2	Revisa las facturas un empleado diferente de los encargados de ventas y cuentas de clientes para asegurarse que las facturas sean despachadas correctamente.		X		0	10	No se aplica este procedimiento
3	Totaliza las facturas emitidas por el departamento de ventas y comunica los resultados al Auxiliar Contable?	X			10	10	
4	El personal tiene conocimientos en la venta de repuestos y lectura de catálogos?	X			5	10	Conocimiento solo por parte del jefe de ventas
5	Administra el stock de los productos con mayor rotación e informa a los directores los productos faltantes o stock mínimo.	X			6	10	Falta de organización en el tiempo para desempeñarse.
6	Se cumplen con las políticas de venta y descuentos establecidos?	X			9	10	
7	Se determina con facilidad la ubicación de los repuestos?	X			5	10	Falta señalización e identificación dentro del sistema ABAGO
8	Considera que las condiciones de almacenaje de los repuestos son los adecuados?	X			9	10	
9	Se posee un plan de ventas en el cual se programa visitas personalizadas?	X			8	10	No se tiene un plan establecido pero se planifica como una actividad de cada vendedor
10	Se conviene con los clientes las formas de pago previo a la facturación?	X			9	10	
	<b>Total</b>				<b>70</b>	<b>110</b>	

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Cuestionario de control interno**  
**el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE. 7 2/2**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 13-06-2011

CP= Calificación porcentual

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

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

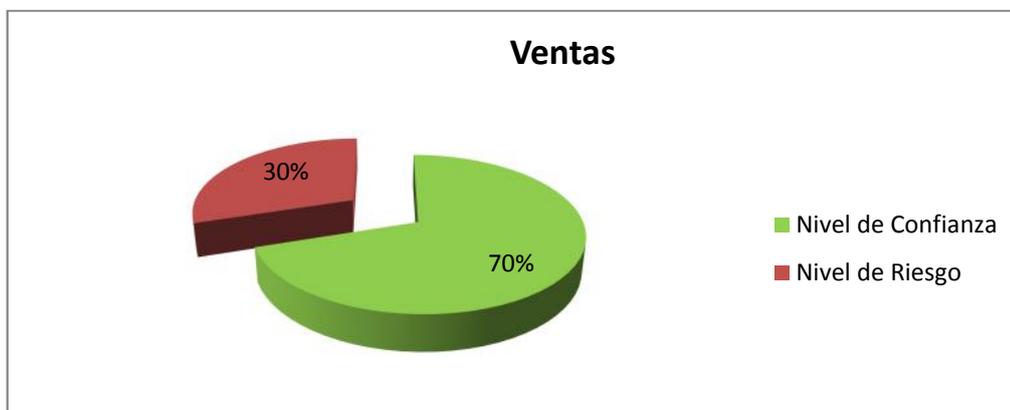
$$CP = \frac{70}{100} \times 100 = 70\%$$

Porcentual	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado alto	Moderada baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado bajo	Moderada alta
76% - 95%	Bajo	Alta

**Comentario:**

La eficiencia del control interno obtenido de la evaluación mediante el método de cuestionario al área de ventas es del 70%, por lo que se determina que el nivel de confianza es moderada alta, y un riesgo moderado bajo. Se debe a la falta de organización por parte del jefe de ventas, quien no planifica su cronograma de trabajo diario. Se evidencia que los demás vendedores no tienen los conocimientos suficientes en la venta de repuestos (lectura de catálogos). Falta de adecuación y control en la ubicación de repuestos y por último no posee de un procedimiento correcto de entrega y despacho del producto, lo que conlleva a errores consecutivos.

**Gráfico Nro. 4**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

Elaborado por : Gladys Chica

Revisado por: Mgs. Mariuxi Pardo

Fecha: 13 de junio del 2011

Fecha: 13 de junio del 2011

### 3.3 Evaluación del control interno.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Evaluación del control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**PE. 8 1/3**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 14-06-2011

#### Evaluación del control interno

#### Calificación del riesgo

CP= Calificación porcentual

CT= Calificación total

PT= Ponderación total

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

#### Riesgo de control

Departamentos	PREGUNTAS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Importaciones	8	10	10	10	7	8	7	10	9	7	86
Cartera	9	9	6	8	7	10	4	9	8	7	77
Ventas	9	0	10	5	6	9	5	9	8	9	70
											233

$$CP = \frac{233 * 100}{300} = 77.67$$

**Nivel de confianza = 77.67%**

Áreas del proceso de importación, ventas y cartera.	Porcentual	Nivel de confianza	Riesgo de control
Importaciones	100%	86%	14%
Cartera	100%	77%	23%
Ventas	100%	70%	30%

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 13 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 13 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Evaluación del control interno  
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

<b>PE. 8 2/3</b>
Hecho por: G.Ch
Fecha: 14-06-2011

**Nivel de riesgo**

	<b>Calificación</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>
<b>Rojo</b>	15% - 50%	Alto	Bajo
<b>Purpura</b>	51% - 59%	Moderado alto	Moderado bajo
<b>Amarillo</b>	60% - 66%	Moderado	Moderado
<b>Verde</b>	67% - 75%	Moderado bajo	Moderado alto
<b>Azul</b>	76% - 95%	Bajo	Alto.

**Nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza**

Nivel de riesgo = 100% - 77.67%

Nivel de riesgo = 22.33%

El riesgo de control de las áreas de importación, ventas y cartera, luego de haber sido revisados y evaluados, con la aplicación de cuestionarios se obtuvo una calificación del 77.67% dándonos como resultado un riesgo de control es del 22.33% lo que nos indica que la empresa mantiene un riesgo bajo y un nivel de confianza alto.

**Gráfico Nro. 5**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

**Elaborado:** Gladys Chica  
**Fecha:** 14 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 14 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Evaluación del control interno**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**PE. 8 3/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 14-06-2011

**Riesgo de auditoría:** según los porcentajes determinados en el análisis a las áreas importación, ventas y cartera aplicados a la empresa MCO Cía. Ltda. el riesgo de auditoría se compone de: **RA = RI \* RC \* RD**

**Riesgo inherente:** en base a la evaluación realizada durante la planificación preliminar a las áreas de importación, ventas y cartera, se determinó una calificación del riesgo inherente bajo alto del 22%.

**Riesgo de control:** según lo determinado por el cuestionario de control interno, nos permite establecer que el riesgo de control a las áreas auditadas es del 22.33%, obteniendo un nivel de riesgo bajo y un nivel de confianza alto.

**Riesgo de detección:** este riesgo está determinado en un 25% según el equipo de auditoría, por cuanto puede presentarse errores de importancia que no pudieron haberse manifestado o detectado tanto en el sistema de control interno de la entidad como tampoco por las pruebas adecuadas de auditoría.

**Riesgo de auditoría = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección**

Riesgo de auditoría = (0,22 \* 0,2233 \* 0,25)

Riesgo de auditoría = (0.0122815) \* 100

Riesgo de auditoría = 1.23%

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,23 % y que podría no ser detectado por los procedimientos de auditor.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 14 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 14 de junio del 2011

### 3.3.1 Informe del control interno



Cuenca, 15 de junio del 2011.

Empresa

Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda.

Presente.

Estimado Ing. Ordóñez;

Se revisó el sistema de control interno de las áreas de importación, ventas y cartera, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno a los procesos de importación, ventas y cartera se presentan en el siguiente informe adjunto.

Espero haber satisfecho sus necesidades y que las recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo del área examinada.

Atentamente;

Gladys Chica

Auditor Externo



**PE. 9**  
Hecho por: G.Ch  
Fecha: 15-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Evaluación del control interno**  
**Al proceso de importación, ventas y cartera**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**Informe de control interno.**

**Resultados evaluación control interno.**

**1. Determinación del riesgo.**

La evaluación del sistema de control interno a las áreas de importación, ventas y cartera, de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda., permitió establecer el siguiente nivel de riesgo sustentado en los papeles de trabajo "cuestionario de evaluación de control interno".

<b>Área</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>
Importación, ventas y cartera	Bajo	Alta

**2. Áreas a mejorar.**

**Las facturas deben ser revisadas por un empleado diferente de los encargados de ventas y cuentas de clientes para asegurarse que sean despachadas correctamente.**

✓ **Conclusión.**

En la empresa, se ha evidenciado una falta de control en el proceso de despacho de mercadería al momento de entregar los repuestos a los clientes, ya que el mismo vendedor es quien despacha el producto sin realizar un detalle contra la factura emitida al cliente, ocasionando errores en la entrega del producto lo que conlleva a una diferencia al momento de realizar el conteo físico del inventario a fin de año o inconvenientes con los clientes, de igual manera no se tiene determinado dentro del sistema de inventario la ubicación específica de los repuestos y solo el jefe de ventas, es quien conoce el lugar de almacenaje y ubicación de los mismos, dificultando que los demás vendedores puedan despachar la mercadería.

### **Recomendación.**

Se recomienda a la empresa implementar un proceso de entrega por parte de otro empleado (la cajera, u otro vendedor de ventanilla) las mercaderías a los clientes, con su respectiva verificación contra el producto entregado y la factura respectiva.

✓ El jefe de ventas debe establecer señalizaciones en los estantes de repuestos, así como también ingresar esta ubicación dentro del sistema ábago de control de inventarios, con la finalidad de que todos los vendedores conozcan la ubicación respectiva de cada producto y no siempre esperar que sea el jefe de ventas quien les entregue la mercadería.

**La revisión, verificación y control de las solicitudes de crédito, son un paso fundamental en la aprobación de créditos para los clientes. La aplicación y cumplimiento de los límites y políticas de crédito deben cumplirse a cabalidad.**

### ✓ **Conclusión.**

La empresa, no da la debida importancia a la verificación de datos de los clientes, al no proceder con las respectivas verificaciones de estas solicitudes, por lo que conlleva a un cierto riesgo de recuperación de cartera en un momento dado. De igual manera se observa que las políticas de crédito y los límites de las mismas no se cumplen a cabalidad, ya que se incumplen en un momento dado por tratarse de privilegios y excepciones con ciertos clientes.

### **Recomendaciones.**

El Gerente Administrativo debe exigir a su colaborador se cumpla con la verificación de datos otorgados por los clientes al momento de presentar la solicitud de crédito antes de aprobar la misma.

✓ Las políticas de crédito impartidas por la Gerencia deben ser aplicadas a todos los clientes por igual, sin excepción con la finalidad de obtener un nivel más alto en eficiencia al control, cumplimiento y obligatoriedad por parte de los clientes.

Atentamente;

Gladys Chica  
Auditor Externo.

### 3.4 Indicadores de gestión

En la presente tabla se definen los indicadores de gestión, con la finalidad de evaluar la eficacia en el logro de los objetivos propuestos y la eficiencia en la asignación de los recursos que permita adecuar los procesos internos de la empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda.

	<b>Empresa MCO Cía. Ltda.</b> <b>Tabla de indicadores de gestión.</b>	<b>ET. 1</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 20-06-2011
<p><b>Objetivo 1:</b> Cumplir con un 90% las órdenes de importación presupuestadas por el año 2010.</p> <p><b>Verificación del stock</b> = <math display="block">\frac{\text{Número de importaciones efectuadas}}{\text{Número de órdenes para importar}} \times 100</math></p>		
<p><b>Objetivo 2:</b> Alcanzar un cumplimiento del 80% en el cobro de cartera, en un período determinado.</p> <p>Rotación de cartera = <math display="block">\frac{\text{Créditos cobrados}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100</math></p>		
<p><b>Objetivo 3:</b> Cumplir con el 85% de facturación, mensual en relación con proformas emitidas.</p> <p>Ventas realizadas = <math display="block">\frac{\text{Nro. de facturas emitidas mensualmente} - \text{anuladas}}{\text{Nro. de proformas emitidas mensuales}} \times 100</math></p>		
<b>Elaborado por:</b> Gladys C. Chica		<b>Revisado por:</b> Mgs. Mariuxi Pardo
<b>Fecha:</b> 20 de junio del 2011		<b>Fecha:</b> 20 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Ficha Técnica de indicadores por objetivo**

<b>ET. 2 1/3</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 20-06-2011
--

Ficha Nro. 1							
Objetivo: Cumplir con un 90% las órdenes de importación presupuestadas por el año 2010							
Nombre del indicador	Factores críticos ó de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Medir el porcentaje de importaciones realizadas en el año 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Políticas internas</li> <li>* Disponibilidad del producto.</li> <li>* Capacitación al personal.</li> <li>* Referencias cruzadas entre órdenes de importación y facturas.</li> </ul>	Número de importaciones efectuadas	%	Anual	90%	Departamento de Importación (archivos)	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		Número de órdenes presupuestadas para importar  $\frac{25}{27} \times 100 = 92.59\%$  Indicador = 92.59%					$\text{Índice} = \frac{92.59}{90} \times 100$  Índice = 102.88%  Brecha = 1 - 100  Brecha = 102.88 - 100  Brecha = 2.88



**ET. 2 2/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Indicadores de gestión recomendados  
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**Indicadores para importaciones:**

**Indicador:** Porcentaje de importaciones realizadas por el año 2010.

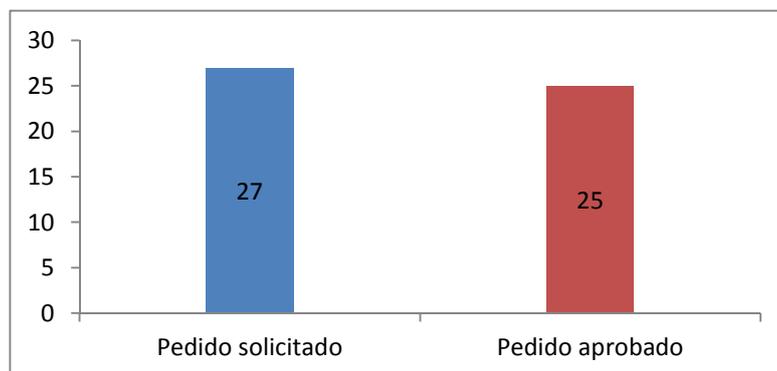
$$\text{Verificación del stock} = \frac{\text{Número de importaciones efectuadas}}{\text{Número de órdenes para importar}} \times 100$$

$$\text{Verificación del Stock} = \frac{25}{27} \times 100$$

$$\text{Verificación del Stock} = 92.59\%$$

Este indicador nos refleja un nivel de cumplimiento del 92.59% en relación al porcentaje estándar del 90%, lo cual nos indica una adecuada verificación del stock para evitar un desabastecimiento en la bodega y así poder cubrir las necesidades del cliente. Como resultado nos da una brecha favorable lo que demuestra que se están cumpliendo con los objetivos señalados por el departamento de importación.

**Gráfico Nro. 6**



**Fuente: MCO Cía. Ltda.**

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 20 de junio del 2011

**Fecha:** 20 de junio del 2011



**ET. 2 3/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Indicadores de gestión recomendados**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**Revisión de órdenes de pedido**

Nº	Mes	Ordenes de importación presentadas	Importaciones efectuadas	Línea de Repuestos	Observaciones
1	Enero	2	2	Kit's, orings, bocines	El promedio de verificación del stock se efectúa mensualmente para realizar el pedido de importación y evitar desabastecimiento de los productos de alta rotación.
2	Febrero	2	2	Kit's, oring's, empaques	
3	Marzo	2	2	Filtros, bombas y discos	
4	Abril	2	2	Rodillos, bocines, retenes, filtros y palancas, arandelas.	
5	Mayo	3	2	Empaques, kit's, oring's, filtros, bocines, retenes	
6	Junio	2	2	Uñas, cuchillas, bocines, retenes	
7	Julio	1	1	Rodillos, palancas, bocines y filtros	
8	Agosto	3	3	Filtros, kits, bombas y empaques	
9	Septiembre	3	2	Empaques, kits, bocines, uñas, cuchillas.	
10	Octubre	2	2	Kit's, filtros, discos, arandelas	
11	Noviembre	2	2	Filtros, kit's, discos	
12	Diciembre	3	3	Filtros, empaques, kit's, retenes, bocines, palancas	
		<b>27</b>	<b>25</b>		

✓ Comprobado con las órdenes de importación.

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 20 de junio 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 20 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Ficha Técnica de indicadores por objetivo**

**ET. 3 1/3**

Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 20-06-2011

Ficha Nro. 2							
Objetivo: Alcanzar un cumplimiento del 80% en el cobro de cartera en un período determinado.							
Nombre del indicador	Factores críticos ó de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Establecer el porcentaje de cobro de cartera de la empresa MCO Cía. Ltda. por el mes de noviembre del 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplimiento de políticas establecidas.</li> <li>* Análisis del movimiento de crédito del cliente.</li> <li>* Verificación de solicitudes de crédito previo el otorgamiento.</li> <li>* Conocimiento del personal para el proceso de otorgamiento de créditos.</li> <li>* Seguimiento de las cuentas por cobrar constantemente.</li> </ul>	$\frac{\text{Créditos cobrados}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$ $\frac{93.370.31}{109,851.73} \times 100$ Indicador = 85%	%	Mensual	80%	Ventas a crédito por el mes de noviembre del 2010 (sistema ábago)	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{85}{80} \times 100$ $\text{Índice} = 106.25\%$ $\text{Brecha} = 1 - 100$ $\text{Brecha} = 106.25 - 100$ $\text{Brecha} = 6.25$



**ET. 3 2/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Indicadores de gestión recomendados**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

**Indicadores de cartera**

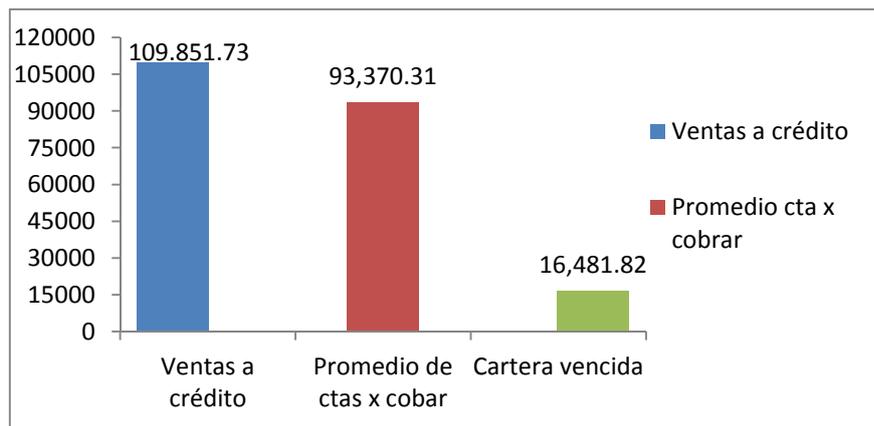
**Indicador:** Créditos cobrados durante un período determinado dividido para los créditos otorgados en el mismo período.

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Créditos cobrados}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{93,370.31}{109,851.73} \times 100 = 85\%$$

Este indicador nos da como referencia que el total de créditos cobrados frente al total de créditos otorgados durante el mes de noviembre del 2010, tiene un nivel de cumplimiento del 85% mientras que el estándar señalado es del 80%. Como resultado de todo esto existe una brecha favorable que evidencia el cumplimiento de los objetivos señalados por el departamento de crédito.

**Gráfico Nro. 8**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 20 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 20 de junio del 2011



**ET. 3 3/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Indicadores de gestión recomendados.**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**MCO CIA.LTDA.**

AV AMERICAS Y JUAN PIO MONTUFAR

R.U.C.: 0190341135001

Fecha de Impresión: 2-Jul-2011 Hora: 14:25:35 Pág: 4

Usuario: AB&D LADY Reporte: Reprenir

**LISTADO DE REPORTE DE VENTAS**

DESDE: 01/11/2010

HASTA: 30/11/2010

Todas las Ventas

Todos los locales

Crédito / Costado

Prec: - 1 - 2 - 3

PAGINA: 4

Fecha Elabor	No. Fact.	Ciente	Subtotal	- Desc.	Total	IVA	Serv.	Total General	Cuota Inicial	Cobros	E
27/11/201	6342	PACHECO SALTOS ELEODORO	639.50	0.00	639.50	79.14	0.00	738.64	0.00	738.64	
29/11/201	6343	GONZALEZ CABRERA KLEVER MARCELO	10.68	0.00	10.68	1.28	0.00	11.96	11.96	0.00	
29/11/201	6344	GÓMEZ LUCERO LIBIA	168.75	0.00	168.75	20.25	0.00	189.00	0.00	189.00	
29/11/201	6345	GÓMEZ LUCERO LIBIA	3.56	0.00	3.56	0.43	0.00	3.99	3.99	0.00	
29/11/201	6346	MAEDSA CONSTRUCCIONES CIA LTDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	E
29/11/201	6347	MAEDSA CONSTRUCCIONES CIA LTDA	62,500.00	0.00	62,500.00	7,500.00	0.00	70,000.00*	*** **	60,000.00	
29/11/201	6348	MAEDSA CONSTRUCCIONES CIA LTDA	30.95	0.00	30.95	3.71	0.00	34.66	0.00	34.66	
29/11/201	6349	PINOS CARDENAS WILFRIDO ROLANDO	96.87	0.00	96.87	11.62	0.00	108.49	108.49	0.00	
29/11/201	6350	CHIMBO QUISPHE RAFAEL MARÍA	16.57	0.00	16.57	1.99	0.00	18.56	18.56	0.00	
29/11/201	6351	MOGROVEJO PASATO CRISTIAN SANTIAGO	126.40	0.00	126.40	15.17	0.00	141.57	0.00	141.57	
29/11/201	6352	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	131.25	0.00	131.25	15.75	0.00	147.00	0.00	147.00	
29/11/201	6353	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	204.18	0.00	204.18	24.30	0.00	228.68	0.00	228.68	
29/11/201	6354	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	138.10	0.00	138.10	16.57	0.00	154.67	0.00	154.67	
29/11/201	6355	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	203.46	0.00	203.46	24.42	0.00	227.88	0.00	227.88	
30/11/201	6356	PINOS CARDENAS WALTER FABIAN	109.61	0.00	109.61	13.15	0.00	122.76	0.00	122.76	
30/11/201	6357	PINOS CARDENAS WILFRIDO ROLANDO	96.58	0.00	96.58	11.59	0.00	108.17	108.17	0.00	
30/11/201	6358	TIGRE ROCANO MARIA LUZ MILA	94.64	0.00	94.64	11.36	0.00	106.00	106.00	0.00	
30/11/201	6359	CALLE CALLE OLFER TEODORO	15.09	0.00	15.09	1.81	0.00	16.90	16.90	0.00	
30/11/201	6360	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	722.95	0.00	722.95	86.75	0.00	809.70	0.00	809.70	
30/11/201	6361	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	190.48	0.00	190.48	22.86	0.00	213.34	0.00	213.34	
30/11/201	6362	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	339.80	0.00	339.80	40.78	0.00	380.58	0.00	380.58	
30/11/201	6363	SYRBMAC CIA LTDA	978.57	0.00	978.57	117.43	4.00	1,100.00	0.00	1,100.00	
30/11/201	6364	CALLE VERA JORGE ENRIQUE	174.45	0.00	174.45	20.93	0.00	195.38	195.38	0.00	
30/11/201	6365	ORDOÑEZ PATIÑO JUAN ESTUARDO	92.98	0.00	92.98	11.16	0.00	104.14	0.00	104.14	
Nor: 157 Eli: 8			98,047.06		98,047.06		39.08	16,481.42			
Total Document: 165						0.00	11,765.59	109,851.73		93,370.31	

Σ

Σ Cálculos con datos proporcionados por la empresa correspondiente al mes de noviembre 2010

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 20 de junio del 2011

**Fecha:** 20 de junio del 2011



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Ficha técnica de indicadores por objetivo**

**ET. 4 1/3**  
 Hecho por: G.Ch  
 Fecha: 20-06-2011

Ficha Nro. 3							
Objetivo: Cumplir con el 85% de facturación mensual en relación con proformas emitidas.							
Nombre del indicador	Factores críticos ó de éxito	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Determinar el porcentaje de facturación mensual en relación a proformas emitidas.	* Cumplimiento con políticas de venta.  * Capacitación al personal.  *Seguimiento a las proformas emitidas.	$\frac{\text{Nro. facturas emitidas mensual - anuladas}}{\text{Nro. proformas emitidas mensualmente}} \times 100$ $\frac{110-6}{138} \times 100$ <p align="center">Indicador = 75,36%</p>	%	Mensual	85%	Ventas del mes de junio del 2010 (sisteme ábago)	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{75.36}{85} \times 100$ <p align="center">Índice = 88.66%</p> $\text{Brecha} = \text{I} - 100$ $\text{Brecha} = 88.66 - 100$ <p align="center">Brecha = 11.34</p>



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Indicadores de gestión recomendados**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**ET. 4 2/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Indicadores para ventas.**

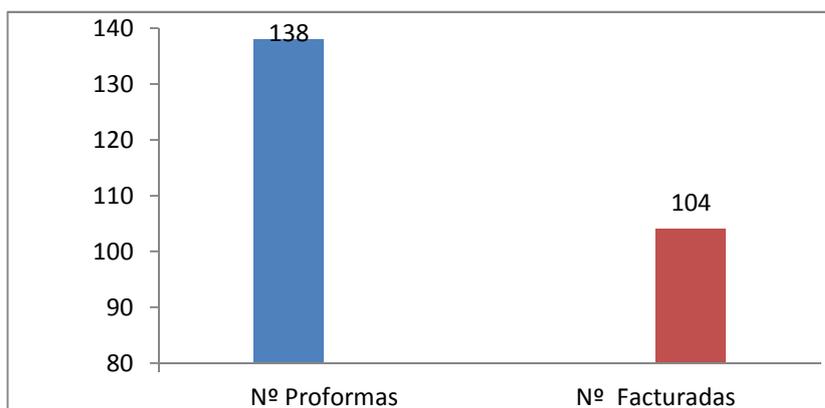
**Indicador:** Porcentaje de facturación mensual en relación con proformas emitidas mensualmente. Muestra tomada del mes de junio del 2010.

% de Ventas realizadas =  $\frac{\text{Número de facturas emitidas mensualmente - eliminadas}}{\text{Número de proformas creadas mensuales}}$

$$\% \text{ de Ventas realizadas} = \frac{110 - 6}{138} = 75.36\%$$

Este indicador refleja un nivel de cumplimiento del 75.36%, mientras que el estándar señalado es del 85%. Como factores críticos y de éxito detrás de esta situación se pueden señalar la falta de cumplimiento a las políticas de ventas, la falta de capacitación a los vendedores y la falta de seguimiento a los clientes que procedieron a solicitar las proformas de ventas. Como resultado de ello existe una brecha desfavorable lo que evidencia que no se cumplen con los objetivos determinados por el departamento de ventas.

**Gráfico Nro. 7**



Fuente: MCO Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 20 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 20 de junio del 2011



**ET. 4 3/3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 20-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Indicadores de gestión recomendados**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

ABAGO su sistema de negocios

<ABAGO> Sistema de Gestión Empresarial

Fecha: 09/07/2011

Ciente: [F12] Proforma Factura Módulo de Proformas # Dcto: 4755

RUC: [F1] TI: [F2] Dir: [F3]

Vd: 01 Local: 01 Zen: [F4] Ut: 0.00% 0.00

OFICINA PRINCIPAL Atenc: [F5]

In	Loc	Codigo	Descripción	UND.	Pr. IVA	Cantid	Precio	Subtotal
1	01				0.00	0.00	0.0000	

St	# Fact	Pago	Fcnt	Loc	Cliente	Fecha	Total	Fact.	Estado	Observ
	2435	CR	FAC	01	AGUILAR MOLINA MARCO VINICIO	01/06/2010	331.87	4826		
	2436	CR	FAC	01	BLACIO CASTILLO ILMO ROBERTO	01/06/2010	11.75	4827		
	2437	CR	FAC	01	PESANTEZ PESANTEZ JULIO GAVINO	02/06/2010	86.71	4828		
	2438	CR	FAC	01	ASTUDILLO CAMBI VERÓNICA VANESA	02/06/2010	89.89	4829		
	2439	CR	FAC	01	SINCHI SINCHI EDGAR VINICIO	02/06/2010	95.00	4830		
	2443	CR	FAC	01	PRIETO MACERA MOISES ABRAHAM	03/06/2010	48.13			
	2442	CR	FAC	01	PRIETO MACERA MOISES ABRAHAM	03/06/2010	1,106.44			
	2440	CR	FAC	01	SANCHEZ SANCHEZ ANGEL HUMBERTO	03/06/2010	150.00	4831		
	2441	CR	FAC	01	CONSTRUCTORA CELI ARMUJOS CIA.	03/06/2010	82.81	4832		
	2445	CR	FAC	01	CHIMBO QUISPHI RAFAEL MARÍA	04/06/2010	68.41	4833		
	2444	CR	FAC	01	LOJANO YANQUE MANUEL IGNACIO	04/06/2010	645.29	4834		
	2446	CR	FAC	01	GUACHUN PEREZ CARMEN BEATRIZ	04/06/2010	43.66	4835		
	2447	CR	FAC	01	ASTUDILLO OCHOA RAFAEL CRISTOBAL	04/06/2010	55.40	4836		
	2448	CR	FAC	01	REYES CORDOVA CAYO FRANCISCO	04/06/2010	29.47	4837		
	2449	CT	FAC	01	Consumidor Final	04/06/2010	10.86	4838		



Observado del Sistema ABAGO de la empresa por el mes de junio 2010

Elaborado por: Gladys Chica

Revisado por: Mgs. Mariuxi Pardo

Fecha: 20 de junio del 2011

Fecha: 20 de junio del 2011

### 3.5 Análisis e interpretación de resultados.

 <p>GLADYS CHICA AUDITOR</p>	<p><b>Empresa MCO Cía. Ltda.</b> <b>Al proceso de importación, ventas y cartera</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010</b></p> <p><b>Hoja de hallazgos No. 1</b></p>	<table border="1"><tr><td><b>HH. 1 1/2</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 24-06-2011</td></tr></table>	<b>HH. 1 1/2</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 24-06-2011
<b>HH. 1 1/2</b> Hecho por: G.Ch Fecha: 24-06-2011			
<p><b>Objetivo:</b> Determinar si la estructura orgánica es adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>			
<p><b>Estructuración del organigrama de la empresa.</b></p>			
<p><b>Condición:</b> En la actualidad el organigrama con el que cuenta la empresa, no se encuentra actualizado, de acuerdo a la estructura y funcionamiento de la compañía.</p> <p><b>Criterio.</b> De acuerdo a las indicaciones y recomendaciones presentadas por los autores de la teoría de organigramas manifiestan que son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución y que deben reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, nivel jerárquico y canales formales de comunicación, por lo que deben ser presentados en forma clara y comprensible, con la finalidad de facilitar su lectura, las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud. Para conservar su validez deben estar actualizados.</p> <p><b>Causa.</b> La Gerencia no ha dado prioridad a la estructuración del organigrama, con respecto a la jerarquización y divulgación del mismo al personal.</p> <p><b>Efecto.</b> Se presente inconvenientes y descoordinación de actividades, en algunas ocasiones no hay información real de las actividades a realizarse en cada área de la empresa.</p>			



**HH. 1 2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Al proceso de importación, ventas y cartera**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

**Hoja de hallazgos No. 1**

**Conclusión.**

El organigrama de la empresa no está diseñado de acuerdo a sus empleados recién integrados, la misma que no refleja las actividades de cada empleado dentro de la empresa, por lo que dificulta la comunicación y jerarquización en ciertas actividades.

**Recomendación.**

- ✓ Delimitar con precisión las unidades o dependencias a ser ejecutadas.
- ✓ Señalar de forma más comprensible las relaciones existentes de los empleados.
- ✓ Realizarlo de forma horizontal que define y se comprende las relaciones jerárquicas.
- ✓ Se debe estructurar un organigrama que no tenga carácter definitivo, para poder revisarlo y actualizarlo periódicamente.

**Elaborados por:** Gladys Chica

**Fecha:** 20 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 20 de junio del 2011



**HH. 2 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Al proceso de importación de importación, ventas y cartera  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Hoja de hallazgos No. 2**

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo en la empresa.

**Manuales de procedimientos.**

**Condición:**

La empresa no cuenta con un apropiado informe o resumen sobre los procesos que se efectúan en la misma. El manual de procedimientos no ha sido elaborado por las autoridades competentes, es por eso que los empleados de la empresa no tienen claramente definidas sus funciones, actividades y responsabilidades en los procesos de importación, ventas y cartera.

**Criterio.**

La Gestión de Talento Humano considera de vital importancia el uso de manuales de procedimientos, con la finalidad de describir en forma secuencial y cronológica las funciones que deben seguir cada uno de los miembros de la empresa.

**Causa.**

La Gerencia Administrativa no ha puesto énfasis en determinar por escrito esos procedimientos, ya que no le da prioridad al documental, sino imparte de manera verbal.



**HH. 2 2/2**

Hecho por: G.Ch

Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Al proceso de importación de importación, ventas y cartera**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Hoja de hallazgos No. 2**

**Efecto.**

Muchas de las veces se confunden al empleado con respecto a sus funciones y obligaciones, ya que realizan actividades que no le corresponden y de manera inexperta, por lo que conlleva a la presencia de errores.

**Conclusión.**

No existe eficacia en los sistemas de control, donde se basan en una inadecuada asignación de funciones y responsabilidades a cada miembro de la empresa.

**Recomendación.**

✓ Elaborar el manual de procedimientos para cada área de la empresa, con lo que se lograría mayor eficiencia y efectividad por parte de los empleados al definir y establecer con claridad sus funciones y responsabilidades.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 24 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 24 de junio del 2011



**HH. 3 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Al proceso de importación, ventas y cartera  
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**Hoja de hallazgos No. 3**

**Objetivo:** Determinar el nivel de capacitación y conocimientos de los empleados, con la finalidad de agilizar la ejecución de las labores

**Capacitación al personal.**

**Condición:**

La empresa al ser importadora de repuestos de maquinaria pesada, tiene personal profesional y académico laborando en la empresa, sin embargo falta de conocimiento en ciertas áreas de la misma, tales como en importaciones y venta de repuestos.

**Criterio.**

El propósito básico de un programa de capacitación establece que el personal mejore su desempeño en el trabajo, se aplica de acuerdo a los reglamentos del código de trabajo. La capacitación más adecuada es la que se determina dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, que permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal.

**Causa.**

El personal no pone énfasis en solicitar la capacitación necesaria para el área al cual necesita.



**Empresa MCO Cía. Ltda.**  
**Al proceso de importación, ventas y cartera**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010**

**HH. 3 2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Hoja de hallazgos No. 3**

**Efecto.**

Se depende del funcionario superior a que determine las indicaciones e imparta los procesos a seguirse en el caso de importaciones. En el área de ventas, se depende del jefe de ventas quien es el único que sabe leer los catálogos de repuestos, para poder despachar los pedidos a clientes, por lo que los demás vendedores dependen de su dirección para complementar los despachos.

**Conclusión.**

En el proceso de despacho de pedidos en el área de ventas, depende de la presencia del jefe de ventas, ya que este tiene el conocimiento en la lectura de catálogos y que por falta de capacitación de los demás vendedores no pueden reemplazarlo.

**Recomendación.**

- ✓ Capacitar al auxiliar de Importaciones, ya que puede ayudar al funcionario principal en esta área y de esta manera no retrasar los procesos de importación cuando este no esté.
- ✓ Incentivar al personal de ventas a que aprenda del Jefe de ventas la lectura de catálogos.
- ✓ Asistir a cursos de mecánica para obtener más conocimientos sobre las partes y componentes de la maquinaria pesada y de esta manera poder ubicarse en los catálogos de partes.

**Elaborado por:** Gladys Chica  
**Fecha:** 24 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo  
**Fecha:** 24 de junio del 2011



**HH. 4 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Al proceso de importación, ventas y cartera  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

**Hoja de hallazgos No. 4**

**Objetivo:** Determinar el control del inventario de la empresa es preciso y adecuado.

**Sistema de software incompleto en la actividad de control de inventario.**

**Condición.**

La empresa cuenta con un software contable no adecuado para el área de control de inventarios, para poder identificar la correcta ubicación de los repuestos que la empresa mantiene en stock dentro del almacén como en bodega. El sistema si cubre la demás áreas correctamente.

**Criterio.**

De acuerdo a las políticas de manejo de los inventarios de la empresa MCO Cía. Ltda. se manifiesta que debe señalar la correcta ubicación de cada repuesto en su correspondiente estante tanto de almacén como de bodega, así como también se debería ingresar la información de localización en el sistema ABAGO.

**Causa.**

El sistema no cuenta con un campo para detallar la ubicación del producto y que a la vez sea visible al momento de generar el listado de productos y/o la proforma de venta.



**HH. 4 2/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 24-06-2011

**Empresa MCO Cía. Ltda.  
Al proceso de importación, ventas y cartera  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

**Hoja de hallazgos No. 4**

**Efecto.**

Se depende del jefe de ventas, quien conoce la ubicación de los repuestos dentro de los respectivos estantes tanto en almacén como en bodega, por lo que en ausencia del Jefe de ventas se dificulta el encuentro del repuesto, prolongando la tardanza en la venta del repuesto al cliente y molestias por parte del mismo.

**Conclusión.**

El personal que labora en el área de ventas depende del jefe de ventas para el despacho del producto, quien es el único que conoce la ubicación de los mismos, imposibilitando a los demás vendedores agilizar la venta.

**Recomendación.**

Solicitar a los señores del programa ABAGO la instalación de un campo indicador para la ubicación de repuestos, con la finalidad de minimizar el tiempo de despacho y atención al cliente.

**Elaborado por:** Gladys Chica

**Fecha:** 24 de junio del 2011

**Revisado por:** Mgs. Mariuxi Pardo

**Fecha:** 24 de junio del 2011

### 3.6 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.



#### INFORME DE AUDITORÍA “GLADYS CHICA AUDITORES”

AUDITORÍA DE GESTIÓN  
A LOS PROCESOS DE  
IMPORTACIÓN, VENTAS Y  
CARTERA DE LA EMPRESA  
MAQUINARIAS Y  
COMERCIO ORDOÑEZ MCO  
CÍA. LTDA.

INFORME AL 30 DE JUNIO DEL 2011.

## ÍNDICE

1. Siglas y abreviaturas.
2. Carta de presentación.
3. Informe.
  - 3.1 Capítulo I
    - 3.1.1 Antecedentes.
    - 3.1.2 Motivo de la auditoría.
    - 3.1.3 Objetivos de la auditoría.
    - 3.1.4 Alcance de la auditoría.
    - 3.1.5 Base legal.
  - 3.2 Capítulo II.
    - 3.2.1 Resultados de auditoría de gestión.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

P.P	Planificación preliminar
P.E	Planificación específica
E.T	Ejecución del trabajo
H.H	Hojas de hallazgos
NAGAS	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría



---

### **Carta de presentación.**

Cuenca, 30 de junio del 2011.

Ingeniero  
Luis Fernando Ordóñez  
Gerente General de la Empresa "Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO. Cía. Ltda."

Presente.

Se efectuó el examen de auditoría de gestión a las áreas de importación, ventas y cartera por el período comprendido entre del 1 al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría se realizó de acuerdo a las NAGAS y las NEA, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de esta auditoría, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente.

CPA. Gladys Chica  
Auditor Externo



## INFORME DE AUDITORÍA

### Auditoría de gestión Empresa “Maquinarias y Comercio Ordóñez, MCO Cía. Ltda.”

---

#### 3.1 CAPÍTULO I

##### 3.1.1 Antecedentes.

La empresa “Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda.”, se dedica a la importación y venta al por mayor o menor de maquinaria pesada para la construcción tales como retroexcavadoras, excavadoras, tractores de oruga, tractores de arado, moto-niveladoras, mini-cargadoras, rodillos, cargadoras, plataformas. Dentro de los accesorios de dichas maquinarias importa cucharones, comprensores de aire, cortadoras, máquinas de tornería, pisoteadores, brazos hidráulicos para mini-cargadoras, llantas y otros. Como rubro complementario a su actividad se dedica a la importación y venta de repuestos en las marcas John Deere o Caterpillar, que son las marcas de mayor movimiento.

##### 3.1.2 Motivo de la auditoría.

La auditoría de gestión a los procesos de importación, ventas y cartera a la empresa MCO CÍA. LTDA., se va a realizar para evaluar, analizar y presentar el diagnóstico de la situación del proceso operativo en estas áreas.

##### 3.1.3 Objetivos de la auditoría.

- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, eficacia en cada uno de los procedimientos que se lleva a cabo en los procesos de importación, ventas y cartera.
- ✓ Verificar la existencia de indicadores de gestión que evalúen la efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización de los recursos en el área de trabajo.
- ✓ Verificar la existencia de controles y su cumplimiento.

### **3.1.4 Alcance de la auditoría.**

La auditoría de gestión a los procesos de importación, ventas y cartera se realizará en el período del 18 de mayo al 30 de junio del 2011.

### **3.1.5 Base legal**

La empresa MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDÓÑEZ MCO CÍA. LTDA. se constituyó el 30 de mayo del 2007, e inscrita en la Intendencia de Compañías de Cuenca el 29 de mayo del 2007, mediante resolución N°, 07.DIC.287 y Registro Mercantil Nro.241.

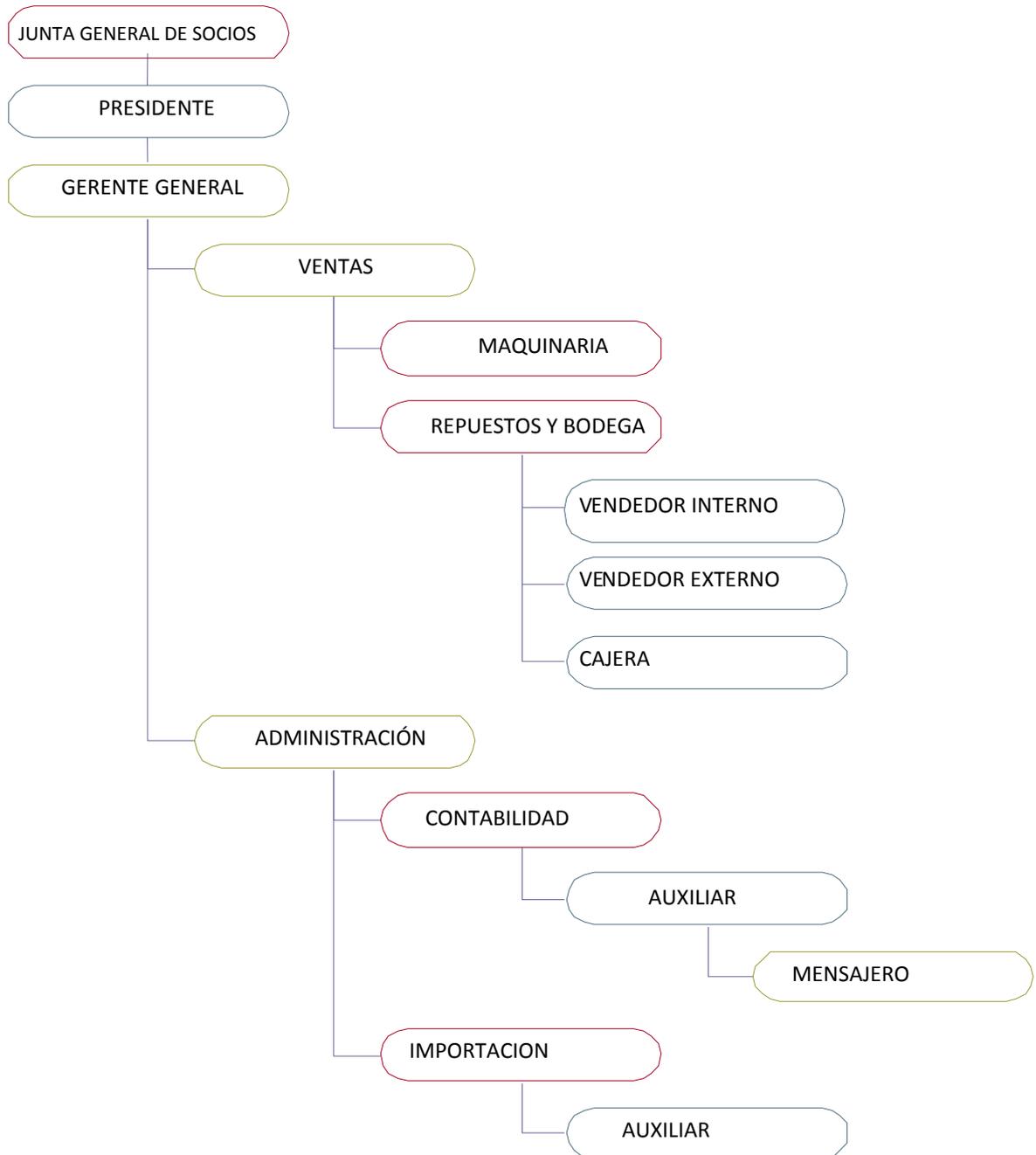
- a. Ley de Compañías
- b. Ley de Régimen Tributario Interno
- c. Reglamento a la Ley de Régimen de Tributario Interno
- d. Reglamento de comprobantes de venta y retención
- e. Reglamento Institucional de la Cámara de Comercio
- f. Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- g. Código de Trabajo
- h. Código de Comercio.

#### **a) Objetivos de la empresa.**

La empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltda. presenta los siguientes objetivos, enfocándose a la realidad actual y a las exigencias de los clientes.

- \* Mantener un stock amplio y suficiente de repuestos.
- \* Brindar atención de calidad acorde a las necesidades de los clientes.
- \* Entregar la mercadería en el tiempo establecido.
- \* Mantener un nivel bajo de cartera vencida.
- \* Otorgar créditos mínimos a corto plazo en la venta de maquinaria y repuestos

**b) Estructura orgánica.**



**c) Financiamiento de la empresa.**

**Capital:** Ocho mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, dividido en ocho mil participaciones de un dólar cada una. Su capital podrá aumentar o disminuir por resolución de la Junta General de Socios, conforme a la Ley.

**Monto de aportación:**

NOMBRES	V. Suscrito	V. Pagado	% Participación
Luis Fernando Ordóñez	4.000,00	4.000,00	50%
Juan Estuardo Ordóñez	<u>4.000,00</u>	<u>4.000,00</u>	50%
<b>Totales</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	

La empresa al momento tiene US\$ 1.148.120,92 en total de activos, 9 empleados en nómina, según el concepto de las PYMES (Empresas Pequeñas y Medianas) sostiene que la empresa pertenece al rubro de empresas medianas.

**d) Funcionarios principales.**

La empresa Maquinarias y Comercio Ordóñez MCO Cía. Ltd., tiene como funcionarios principales:

Gerente General: Luis Fernando Ordóñez  
Gerente Administrativo y/o: Juan Estuardo Ordóñez

Financiero  
Jefe de Ventas: Adolfo Moscoso  
Jefe de Importaciones: Gladys Chica

Contador: Vicente Andrade  
Auxiliar Contable: Lady Abad



## 3.2 CAPÍTULO II

### 3.2.1 Resultados de la auditoría de gestión.

#### 1. Estructura inadecuada.

El personal de la empresa no cuenta con una estructura orgánica adecuada, la cual no incluye áreas importantes que complementen el desarrollo de las actividades y las cuales no refleja un claro orden jerárquico, dando como resultado la falta de definición de las responsabilidades del personal, quienes no acatan con políticas y reglamentos por falta de conocimiento.

Es importante que exista un adecuado sistema organizacional en el proceso de las diferentes áreas, ya que debe reflejar claramente las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión que garanticen el cumplimiento de las actividades mejorando la eficiencia del servicio.

La falta de conocimientos del Gerente General sobre el proceso administrativo quien no se basó en un estudio previo tomando en cuenta el crecimiento económico que se está dando en la empresa durante este último año, no han permitido instalar una adecuada organización para dar a conocer las políticas y normas de la empresa a todos los empleados y no se han definido detalladamente las responsabilidades de cada uno de ellos

Por ello, las responsabilidades del personal no se encuentran correctamente delimitadas así como existe desconocimiento del personal sobre los canales de comunicación y supervisión y no se cumple con los objetivos establecidos.

#### **Conclusión.**

La empresa cuenta con una estructura orgánica inadecuada, elaborada sin estudios previos, en base al actual crecimiento de la actividad económica y de la empresa, es indispensable contar con una estructura que muestre un claro orden jerárquico preciso para la correcta delegación de responsabilidades, centralización, comunicación horizontal, el trabajo en conjunto de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

## **Recomendación.**

- ✓ Diseñar la estructura orgánica tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras que mantiene la empresa de acuerdo a su crecimiento, mostrando un orden jerárquico claro con el fin de que el personal conozca sus responsabilidades, canales de comunicación y supervisión adecuada.
  
- ✓ Se recomienda considerar dentro de la reestructuración organizacional de la empresa los objetivos estratégicos, mismos que deben ser verificables, precisos y realizables y en cuanto a la designación de actividades deben tener una clara definición de los deberes y derechos de cada persona.
  
- ✓ Para la fácil lectura y comprensión del organigrama estructural de la empresa, se le recomienda al Gerente General cambiar de diseño estructural vertical a un diseño estructural horizontal.

## **2. Inexistencia de manuales de procedimientos.**

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades en los procesos de importación, ventas y cartera.

Las buenas prácticas administrativas señalan que las Instituciones deben mantener manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

Falta de seguimiento por parte de las autoridades a las áreas que conforman la empresa a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos. Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades de forma empírica, incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la empresa.

## **Conclusión.**

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de los procesos de importación, ventas y cartera de manera eficiente y efectiva

debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área.

### **Recomendación.**

Al Gerente General, se le recomienda elaborar los manuales de procedimientos de manera urgente para ser aplicados a las áreas y por lo tanto la elaboración de estos:

- ✓ Manual de procedimientos para los procesos de importación.
- ✓ Manual de procedimientos para los procesos de ventas.
- ✓ Manual de procedimientos para el área de operaciones. (cartera)

En caso de no contar con el personal suficiente y capacitado deberán realizarlo a través de asesoría externa.

### **3. Capacitación al personal.**

La empresa no cuenta con una planificación en cuanto a la capacitación personal y/o unificada de los empleados de la misma en las diferentes áreas requeridas; por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas.

Esta falta de capacitación en el área de importaciones dificulta la correcta nacionalización de los productos incurriendo en: gastos adicionales, sobretiempos, multas e inconvenientes para la empresa.

La falta de capacitación a los vendedores auxiliares crea inconvenientes para la empresa ya que el jefe de ventas al ser el único quien conoce la lectura de los catálogos de repuestos es considerado un elemento indispensable en esta área, ocasionando que sus actividades no puedan ser reemplazadas por otro personal.

### **Conclusión:**

El Gerente Administrativo no pone énfasis en establecer un cronograma de cursos de capacitación tanto para las áreas administrativas y las áreas de venta, lo que provoca un riesgo al momento de realizar una venta ya que se puede entregar los repuestos

equivocados ocasionando molestias e inconvenientes con los clientes. De igual manera el personal al no conocer todos los requisitos para importar los repuestos o accesorios ocasiona que los mismos no puedan ser nacionalizados por falta de algún requerimiento provocando la pérdida del mismo.

#### **Recomendación:**

La venta de repuestos para estas máquinas (excavadoras, retroexcavadoras) requiere de un conocimiento especial en mecánica, y en nuestro medio esta actividad no es muy común, dificultando de esta manera el reclutamiento de personal que cuente con estas características, por lo que se recomienda elaborar una planificación inmediata de capacitación para el personal, de ventas quienes son los principales ejes de la empresa.

Por el tipo de productos y montos considerables que la empresa importa, se recomienda mantener capacitado al personal del área de importaciones, para evitar inconvenientes en la nacionalización de los productos, ya que como es de su conocimiento en nuestro país siempre están realizando cambios en las normas y requisitos de importación.

#### **4. Actualización de software.**

La empresa cuenta al momento con un software incompleto para el ingreso de información en el área de ventas, esto se ha podido detectar por medio de los cuestionarios de control interno dirigido al Jefe de Ventas con respecto al procedimiento de ventas.

De acuerdo a las nuevas tecnologías, es factible la implementación de un campo en el área de control de inventarios y de esta manera actualizar el software de acuerdo a las necesidades del departamento de ventas, con lo que se brindaría mayor agilidad, fácil manipulación de la ubicación de los repuestos, así como también se garantice el despacho correcto y rápido de los mismos.

Para la empresa no representará un gasto elevado la actualización o implementación de un campo en el control de inventario, pero si ganará mucho con la rápida y fácil localización de los productos, ya que se pudo detectar un tiempo significativo en encontrar los mismo.

**Conclusión.**

El personal que labora en el área de ventas depende del Jefe de Ventas para la localización tanto en almacén como en bodega de los productos vendidos, ya que es el único que conoce la ubicación de los mismos y muchas de las veces ni el propio Jefe de Ventas lo localiza con facilidad, dificultando a los demás vendedores trabajar rápidamente en el despacho de los mismos.

**Recomendación.**

Contactar al programador del sistema de ABAGO y solicitar de manera urgente la instalación de un campo indicador de ubicación de los repuestos, con la finalidad de minimizar el tiempo de despacho y atención al cliente.

Atentamente,

Gladys Chica  
Auditor externo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la auditoría de gestión a los departamentos de importación, ventas y cartera de la empresa “ Maquinarias y Comercio Ordóñez Patiño MCO Cía. Ltda.”, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.
- La evaluación del sistema de control interno, realizada por separado a las áreas seleccionadas permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.
- La planificación estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.
- La estructura orgánica no se presenta de manera completa, lo cual no permite de manera objetiva identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además no se presenta una adecuada distribución de autoridad y de responsabilidad.
- La poca actualización y el desconocimiento del manual de normas de competencia laboral impartido por la Gerencia General, además de la falta de documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la empresa y disminuye el nivel de control.
- La falta de capacitación a los empleados de la empresa, no permite desarrollar las actividades de los mismos con mayor efectividad, lo cual incumple con el esquema de objetivos y metas planteadas por la empresa.

- La no aplicación de los indicadores de gestión dentro de la empresa auditada, ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.

## RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del control interno como de los procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de auditoría.
- Estructurar la planificación estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.
- Implementar un manual de funciones para que reemplace al manual de normas de competencia laboral, el mismo que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, como de los propuestos en la estructura organizacional; convirtiendo a este documento en una guía de trabajo oficial y racional, además que su uso sea obligatorio.
- Establecer la estructura orgánica tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras que mantiene la empresa de acuerdo a su crecimiento. Presentar un orden jerárquico claro con el fin de que el personal conozca sus responsabilidades, canales de comunicación y supervisión adecuada.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para el departamento de importación, ventas y cartera, aspectos fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido recomendados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Casino, R (2001) Evaluar al Sector Público Español. España.
- Committee of Sporsoring Organizations of the Treadway Commission (1992) Estructura Conceptual Integrada. Integrated Framework. Informe COSO.
- Contraloría General del Estado (2002) Manual de Auditoría de Gestión. Quito Ecuador: Acuerdo 031-CG.
- Coopers & Lybrand (1997) Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Madrid España: Editorial Díaz de Santos.
- Fernández, J (1992) Auditoría Administrativa. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Franklin, B (2007) Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. México: Editorial Diana.
- Franklin, B (2007) Auditoría Administrativa. México DF México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Goldratt, E. y Jeff, C (2005) La Meta un Proceso de Mejora Continua. Madrid España: Editorial Thompson.
- ILACIF (1981) Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional. Bogotá Colombia: Editorial Dintel Ltda.
- Leonard, W. La Auditoria Administrativa, [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Serna, H (2000) Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá Colombia: Editorial Lelis.
- Vásquez, V (2002) Procesos Organizacionales. Quito Ecuador: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- [http://definición.de/ gestión/concepto de gestión](http://definición.de/gestión/concepto%20de%20gestión).

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Alcance de la auditoría:** Extensión y límite de una auditoría.

**Auditado:** Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

**Auditor externo:** Persona calificada para realizar auditorías.

**Auditoría de gestión:** Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

**Criterio de auditoría:** Es el juicio razonable que el auditor se forma por el cruce de información realizado entre lo que recopila, sean políticas, prácticas, procedimientos y los requerimientos idóneos para establecer inobservancias o conformidades.

**Conclusiones de auditoría:** Son las proposiciones determinadas por el equipo de auditores tras considerar las evidencias, los objetivos y hallazgos de auditoría. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las cinco E y su interpelación.

**Control:** Conjunto de mecanismos utilizados para asegurar el logro de objetivos.

**Control de gestión:** Examen de eficiencia y eficacia efectuado a las entidades a la administración y los recursos, determinada mediante la evaluación de los procedimientos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

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

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

**Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

**Evidencia de auditoría:** Esta puede ser cualitativa o cuantitativa; constituida por información que el auditor considere relevante, registros o declaraciones verificables; esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente y competente.

**Experto técnico:** Persona que provee del conocimiento y la experiencia específica relacionada al área a auditar al equipo auditor, el cual no participa como un auditor.

**Gestión:** Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

**Hallazgo de auditoría:** Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría.

**Indicador:** Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.

**Indicadores de gestión:** Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.

**Indicadores de eficiencia:** relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

**Indicadores de eficacia:** Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

PT. 1

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-06-2011

ANEXOS

1. RUC MCO Cía. Ltda.

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 0190341135001

**RAZON SOCIAL:** MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDÓÑEZ PATIÑO MCO CIA. LTDA

**NOMBRE COMERCIAL:** MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDÓÑEZ PATIÑO

**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** ORDONEZ PATINO LUIS FERNANDO

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES.:** 30/05/2007      **FEC. CONSTITUCION:** 30/05/2007

**FEC. INSCRIPCION:** 20/06/2007

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA, INCLUSO PARTES Y PIEZAS.

**DIRECCION PRINCIPAL:**  
Provincia: AZUAY. Cantón: CUENCA. Parroquia: YANUNCAY. Calle: AV. DE LAS AMERICAS. Número: S-N  
Intersección: JUAN PIO MONTUFAR. Referencia ubicación: FRENTE AL CORALCENTRO. Teléfono Trabajo: 072881889

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**DECLARACIONES**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

**JURISDICCION:** REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

**ABIERTOS:** 1

**CERRADOS:** 0

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**SERVICIOS TRIBUTARIOS**

RUC	FACT.	MATRIC.	D. CERO	ANEXOS	SUCES.

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

Usuario: WOPT151106. Lugar de emisión: CUENCA AV. 12 DE ABRIL FRANCISCO TALBOT, ESC

**FECHA Y HORA:** 2006/2007 03:06:24

**TRAMITADO POR:**

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

IMPUESTO A LA RENTA ANFICPO DE RENTA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA FUENTE								
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Página 1 de 2

**PT. 2 1/2**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-06-2011

Para LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
Dr. Rubén Vintimilla Bravo

ABOGADO

Oficina: Edificio El Carmelo - Telefax: 2825470 - 2836565  
Domicilio: Padre Aguirre 15-14 - Teléfono: 2823997



## NOTARIA SEGUNDA DEL CANTON CUENCA

I

### TESTIMONIO DE LA ESCRITURA

De: CONSTITUCION DE MAQUINARIAS Y COMERCIO

Otorgado por: ORDÓÑEZ PATIÑO MCO CIA. LTDA.

A favor de: \_\_\_\_\_

Cuenca, a 24 de Mayo del 2007

ZON: Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la Resolución No. 07.C.DIC.287 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, de fecha veinte y nueve de mayo del dos mil siete, bajo el No. 241 del **REGISTRO MERCANTIL**. Queda archivada la Segunda copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía: **MAQUINARIAS Y COMERCIO ORDOÑEZ PATIÑO MCO CIA. LTDA.**. Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el artículo Segundo literal b) de la citada Resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto No. 733 de veinte y dos de Agosto de mil novecientos setenta y cinco, publicado en el Registro Oficial 881, de veinte y nueve de agosto del mismo año. Se anoto en el Repertorio con el No. 4.115. **CUENCA, TREINTA DE MAYO DEL DOS MIL SIETE. REGISTRADOR.**

  
Sergio Aquilla Lucero  
REGISTRADOR MERCANTIL  
DEL CANTÓN CUENCA



**PT. 3**

Hecho por: G.Ch  
Fecha: 25-06-2011

### 3. Carta de autorización para tesis en MCO Cía. Ltda.

• IMPORTACIÓN • VENTAS • REPUESTOS • TALLERES • SERVICIOS



Cuenca, Febrero 16 del 2011.

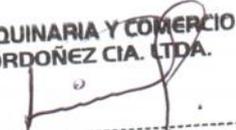
Señores  
Universidad Técnica Particular de Loja  
Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, yo Luis Fernando Ordoñez Patiño representante Legal y Gerente de la Empresa MCO Cia. Ltda, empresa dedicada a la importación- venta de maquinaria pesada y repuestos para las mismas, por petición formal autorizo a la Sra. Gladys Cumandá Chica Delgado portadora de la cédula de identidad # 010246184-5 para que realice el desarrollo del "Proyecto de Investigación Académica: Auditoría en Gestión" en la Empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez Cia. Ltda.

Sin otro particular.

Atentamente,

  
MCO MAQUINARIA Y COMERCIO  
ORDOÑEZ CIA. LTDA.

Firma Autorizada

Luis Fernando Ordoñez  
Gerente.

• Av. de las Américas frente a Coral Centro • PBX: 07-409-5761  
mco\_cia\_ltdda@hotmail.com