



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORIA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN, ESPECIALIZADO AL CENTRO DE ACOPIO DE**

LA CEM. AUSTROGAS-EJERCICIO 2006

Tesis previo a la obtención del título de

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autores: María Ximena Delgado Ruiz

Dr. Fernando Jaramillo Alvarez

Director: Econ. CPA. Teodoro Cubero A, MBA.

Cuenca, Ecuador

2007

DEDICATORIA

El presente trabajo va dirigido con el afecto que se merecen: A mi abuelito Raúl que aunque no esté conmigo su ejemplo de dedicación, esfuerzo y de persona emprendedora ha dejado huellas dignas de imitar; a un ser muy especial que dejó lecciones valiosas en mi vida mientras estuvo conmigo, y con el mismo sentimiento este trabajo se lo dedico a mi a toda mi familia, algunos de ellos a la distancia me apoyaron a continuar en esta travesía que requiere de esfuerzo y persistencia, pero a la vez constituye una labor cumplida llena de satisfacciones.

María Ximena

DEDICATORIA

A mi madre por ser la mujer que me ha enrumado siempre a luchar y avanzar; a mis hijas y esposa por todo el tiempo que les he robado y que no podrán recuperar; y a mis amigos entrañables de la universidad que siempre hicieron que todo esto valga la pena.

Fernando Jaramillo

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración de la C.E.M Austrogas, por facilitarnos la información que sirvió de base para la elaboración de este trabajo investigativo, de la misma manera y con admiración infinita al Eco. Teodoro Cubero Abril quién con paciencia, y con sus conocimiento dedicó tiempo y aportó su contingente para que este trabajo constituya una guía útil para Austrogas, así como también a los maestros que estuvieron con nosotros impartiendo sus cátedras en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores

María Ximena Delgado Ruiz

Fernando Jaramillo Alvarez

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de contenidos.....	vi
Índice de ilustraciones y cuadros.....	x
Índice de Anexos.....	x
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
CAPITULO I: LA EMPRESA.....	2
Introducción.....	2
1.1 Antecedentes históricos.....	2
1.2 Actividad económica de la empresa.....	2
1.2.1 Transporte al granel.....	3
1.2.2 Almacenamiento.....	3
1.2.3 Proceso de carga.....	3
1.2.4 Envasado.....	3
1.2.5 Comercialización y distribución.....	4
1.3 Misión.....	4
1.4 Visión.....	4
1.5 Objetivos de la empresa.....	5
1.6 Planeación estratégica y políticas.....	5
1.7 Estructura organizacional.....	6

1.8 Marco legal.....	6
1.9 Detalle del capital inicial y actual de la C.E.M Austrogas	7
CAPITULO II: LA AUDITORIA DE GESTION	8
Introducción	8
2.1 Conceptos de la A.G.	8
2.2 Objetivos de la A.G.....	9
2.3. Importancia de la A.G.....	9
2.4 Diferencias y semejanzas con otras auditorías.....	10
2.5 La auditoría interna	11
2.6. La auditoría externa.....	11
2.7 Las normas de auditoría	12
CAPITULO III: LA AUDITORIA DE GESTION	16
Introducción	16
3.1 La empresa.	16
3.2 Ente contable.....	16
3.3 Enfoque sistémico	17
3.4 El proceso administrativo.....	17
3.5 El análisis F.O.D.A	18
3.6 El gobierno corporativo	19
3.7 El control de gestión	19
3.8 Equipo multidisciplinario.....	19
3.9 Indices de gestión.....	20
3.9.1 Indices cuantitativo y cualitativos.....	22

3.9.2 Índice de gestión o eficiencia.....	23
3.9.3 Índices funcionales, globales y específicos.....	23
3.10 El sistema de control interno.....	26
3.11 Los riesgos en la auditoría	27
3.12 Programas de auditoría.....	29
3.13 Muestreo estadístico.....	30
3.14 Papeles de trabajo.....	30
3.15 Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.....	30
3.16 Fases de la auditoría de gestión.....	33

CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION AL

CENTRO DE DISTRIBUCION DE LA C.E.M AUSTROGAS.....36

Introducción	37
4.1 Conocimiento preliminar	38
4.2 Planificación.....	87
4.3 Ejecución.....	141
4.4 Conocimiento de resultados	207
4.5 Seguimiento	237

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....253

Introducción	253
5.1 Conclusiones generales y por componente	253
5.2 Recomendaciones generales y por componente.....	255

REFERENCIAS 258

Bibliografía

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

TEORIA CAPITULOS I, II, Y III

Objetivos y metas # 1.1	5
Organos reguladores # 1.2	6
Capital # 1.3	7
Diferencias y semejanzas # 2.1.....	10
Las normas de auditoría # 2.2	13
El proceso administrativo # 3.1.....	18
Tipos de indicadores de gestión # 3.1	22
Descripción de indicadores # 3.2	23
Ejemplos de indicador # 3.3	25
Ejemplos de indicador # 3.4	25
Sistemas de control interno # 3.5	27
Descripción de proceso administrativo # 3.2.....	28
Técnicas de auditoría # 3.6.....	31

FASES DE LA AUDITORIA

Datos de los funcionarios principales # 1.1	46
Objetivos macro y metas # 1.2	48
Productos y proveedores # 1.3	49
Tipos de productos # 1.4.....	50
Clientes # 1.5	50
Balance general comparativo # 1.6.....	51
Balance general 2006 # 1.7	53
Organos reguladores # 1.8	54

Organigrama funcional # 1.9	57
Razón corriente # 1.10	58
Prueba ácida # 1.11	58
Rotación de cartera # 1.12.....	58
Rotación de inventarios # 1.13.....	58
Rotación de capital # 1.14.....	59
Rotación de activos fijos # 1.15	59
Apalancamiento # 1.16	59
Rendimientos sobre inversión # 1.17	59
Rendimientos sobre patrimonio # 1.18.....	59
Ejecución de ventas sobre presupuesto # 1.19	60
Ejecución de ventas sobre GLP doméstico # 1.20.....	60
Ejecución de ventas sobre GLP industrial # 1.21	60
Cartera vencida # 1.22	60
Cuadro de Porter # 1.23	61
Diagnóstico de Porter # 1.24	62
F.O.D.A Austrogas # 1.25	63
Matríz análisis de entorno # 1.26.....	64
Matríz análisis organizacional # 1.27	66
Matríz análisis de planificación # 1.28	68
Evaluación preliminar # 1.29.....	69
Cuadro de componentes y factores # 1.30	81
Componente a auditar # 1.31	86
Flujograma de actividades # 2.1.	89
Evaluación específica de control interno # 2.2	92

Estructura organizativa # 2.3.....	99
Misión, visión y estrategias # 2.4	100
Funcionarios del C.D. # 2.5	101
F.O.D.A. subcomponente facturación y cobro # 2.6	103
Matriz de análisis de entorno # 2.7	104
Matriz de análisis organizacional # 2.8	105
Matríz de ponderación 1 # 2.9.....	106
Matríz de ponderación 2 # 2.10.....	107
Matríz de evaluación de control interno # 2.11.....	118
Evaluación específica del operativo Galápagos # 2.12.....	110
F.O.D.A subcomponente operativo Galápagos # 2.13.....	113
Matriz de análisis de entorno # 2.14	114
Matriz de análisis organizacional # 2.15.....	115
Matriz de ponderación 1 # 2.16.....	116
Matriz de ponderación 2 # 2.17.....	117
Matriz de evaluación de control interno 1 # 2.18	118
Memorando de planificación # 2.19.....	120
Matriz de ponderación Facturación y cobro1 # 2.20	128
Proceso de operativo Galápagos # 2.21	129
Programa de auditoría de facturación y cobro # 2.22	134
Programa de auditoría Operativo Galápagos # 2.23	137
Marcas de auditoría # 2.24	140
Flujo de actividades # 3.1	143
Programa de auditoría de Facturación y cobro # 3.2	144
Papel de trabajo No. 001 # 3.3	147

Anexo al papel de trabajo No. 001 # 3.4	149
Papel de trabajo No. 002 # 3.5	152
Anexo al papel de trabajo No. 002 # 3.6.....	154
Papel de trabajo No. 003 # 3.7	161
Anexo al papel de trabajo No. 003 # 3.8.....	163
Hoja de hallazgos papel de trabajo No. 001 # 3.9.....	164
Hoja de hallazgos papel de trabajo No. 003 # 3.10.....	166
Papel de trabajo No. 004 # 3.11	168
Programa de auditoría # 3.12	174
Papel de trabajo No. 005 # 3.13.....	177
Anexo al papel de trabajo No. 005 # 3.14	179
Hoja de hallazgos papel de trabajo No. 005 # 3.15.....	181
Papel de trabajo No. 006 # 3.16	184
Anexo al papel de trabajo No. 006 # 3.17	186
Papel de trabajo No. 007 Cuadro # 3.18	188
Anexo al papel de trabajo No. 007 # 3.19	192
Hoja de hallazgos papel de trabajo No. 007 # 3.20	199
Papel de trabajo No. 008 # 3.21	201
Estructura del informe # 3.22.....	204
Flujo de actividades # 4.1	209
Componente auditados # 4.2.....	216
Indicadores # 4.3	217
Diagnóstico F.O.D.A: # 4.4	220
Organos reguladores # 4.5	221
Financiamiento # 4.6.....	222

Funcionarios principales # 4.7	223
Flujograma de actividades # 5.1.	239
Matríz de cronograma de cumplimiento de actividades # 5.2	240
Matriz de seguimiento noviembre # 5.3.....	244
Matriz de seguimiento diciembre # 5.4	246
Encuesta de satisfacción de la A.G. # 5.5	2485
Funcionarios # 5.6	252

INDICE DE ANEXOS

Acuerdo de Confidencialidad.

Ventas anuales del Centro de Acopio

Ventas anuales Operativo Galápagos

Venta mensual de G.LP. en kilos del año 2006.

Gráfico comparativo de las ventas del 2005 vs. 2006.

Comparativo de Ventas.

Políticas del Control Interno para el Centro de Acopio.

Plan informático 2007 2008.

Procedimiento de Facturación para Centro de Distribución.

Evaluación de Ejecución del P.O.A C.D.

RESUMEN

Este trabajo investigativo consiste en una auditoría a la gestión del Centro de Acopio Distribución de la empresa C.E.M Austrogas, que pone de manifiesto una evaluación general de la empresa aplicando el sistema de control interno C.O.R.R.E y concretamente se evaluaron los resultados la eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados, así como el cumplimiento de metas y objetivos que se propuso la administración al principio del año mediante el Plan estratégico, cuyo análisis se hizo mediante indicadores de gestión, en base de los cuales se formularon hallazgos que sustentan conclusiones y recomendaciones que aporten a mejorar la operatividad del C.D.

ABSTRAC

This investigative job consist in a auditory for the management of the enterprise C.E.M. Austrogas, that puts a manifestation general evaluation of the enterprise applying the internal control system C.O.R.R.E. and the capacity, efficiency and the economy of the resources used, like the accomplishment of goals and objectives that the enterprise proposed themselves at the beginning of the year by the strategy plan, which analysis were made by management indicators, basing on which discover means were made that sustain conclusion and recommendation to cooperate in helping improve in the operatives of D.C.

INTRODUCCIÓN

Los investigadores del presente trabajo, elegimos como tema la realización de una Auditoría de Gestión, para comenzar a concienciar a los directivos que están al mando de entes públicos y privados de la República del Ecuador, la introducción de una rama tan importante de la auditoría, ya que constituye una herramienta útil para la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados a fin de que los objetivos sean alcanzados sin el desperdicio de recursos.

El objetivo es la realización de una auditoría de gestión al departamento de comercialización enfocado al Centro de Acopio o de distribución de la C.E.M Austrogas. La metodología que se aplicó fue un proceso de investigación científica, el cuál se caracterizó por brindar conocimiento general, de tipo, fáctico, trascendental, analítico, especializado, comunicable, variable, sistemático, legal, explicativo, predictivo, práctico y útil.

CAPITULO I

LA EMPRESA C.E.M. AUSTROGAS

Introducción.

El presente capítulo se refiere al conocimiento general e íntegro de la C.E.M Austrogas, el cual es necesario para un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, en la cual se detallan sus inicios como empresa de economía mixta, el detalle de la actividad comercial, su estructura organizativa, su misión, visión, políticas y estrategias que son guías esenciales para lograr los objetivos trazados por la gerencia, así como un detalle de los sujetos privados y públicos que componen su paquete accionario, además se señala el marco legal que rige su actividad económica.

1.1. Antecedentes históricos.

La C.E.M Austrogas tiene sus inicios en el año 1979, en el año 84 inició con la construcción de las instalaciones de la planta, y para el año 85 inició sus operaciones como envasadora de gas licuado de petróleo (G.L.P).

En Octubre del 2002 el Directorio decide modernizar la planta con la adquisición de un equipo moderno de envasado que funciona de manera óptima hasta la actualidad.

1.2. Actividad económica de la empresa.

La actividad económica de la C.E.M Austrogas conforme al marco legal vigente, tiene cuatro áreas específicas:

- Transporte al granel;
- Almacenamiento;
- Envasado; y,

- Comercialización y distribución de G.L.P.

1.2.1 Transporte al granel.

La empresa, dispone de una flota de auto tanques que transportan el G.L.P al granel desde el Terminal de Hidrocarburos “El Salitral” de Petrocomercial en la ciudad de Guayaquil, hasta la planta ubicada en el sector de Chaulluabamba, parroquia Llacao, ciudad y cantón de Cuenca.

1.2.2 Almacenamiento.

La empresa tiene una capacidad de almacenamiento de 480 toneladas para el almacenamiento de G.L.P, que garantiza la distribución eficiente del producto a la región Austral.

1.2.3 Proceso de descarga.

Este proceso se realiza por presurización en la “Isla de Descarga” que se encuentra en la planta central, consiste en mantener estable la misma presión que hay en el tanque de transporte a los depósitos estacionarios de almacenamiento, se procede a bombear el G.L.P desde la toma de descarga de los tanques de transporte a los tanques por medio de compresores.

Las instalaciones cuentan con dos líneas de descarga, las que disponen de válvulas tipo visor y check, cuya función es el detectar anomalías en la operación del traslado del GLP a los tanques estacionarios.

1.2.4 Envasado.

El envasado se lo realiza de acuerdo al requerimiento de las comercializadoras, cubriendo el cupo máximo que le asigna el D.N.H. Los tanques de gas son envasados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes respecto a su peso, así como un estricto control de fugas y hermeticidad. En el caso de tanques de gas anómalos, son sometidos a evaluación y mantenimiento. Los tanques que estén aptos para ser comercializados, son despachados con el respectivo sello de seguridad.

1.2.5 Comercialización y distribución.

- Desde 1987 la empresa provee G.L.P al granel (gas en bruto).
- Desde 1989 se expende gas para el uso doméstico.

La venta se realiza a través de distribuidores calificados ante los organismos de control, Municipio, Bomberos, Dirección Nacional de Hidrocarburos (D.N.H) éste último controla a las comercializadoras en el cumplimiento de las normas de seguridad y funcionamiento pertinentes. La venta de G.L.P a los distribuidores tiene los siguientes canales de distribución.

- Venta a domicilio;
- Venta en planta; y,
- Venta en Centro de Acopio (conocido también como de Distribución).

Austrogas presta el servicio de suministro de G.L.P al granel para los clientes que poseen las instalaciones necesarias para almacenaje, distribución y uso como son los condominios, centros comerciales, restaurantes, etc. Este abastecimiento se lo hace a través del tanque Granelero de capacidad de 14m3.

1.3 Misión.

“Maximizar la rentabilidad de sus accionistas, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad y seguridad de nuestro producto, un estricto y fiel cumplimiento de todos los requisitos y reglamentos con un crecimiento continuo y retribuido a sus empleados, distribuidores, transportistas y un compromiso permanente de contribución a la comunidad”¹.

1.4 Visión.

¹ AUSTROGAS. Informe Anual 2007.

“Austrogas busca ser una empresa que lidera el negocio de Gas Licuado de Petróleo (G.L.P.) en el mercado del Austro, con una importante presencia a nivel nacional, posicionados con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes”².

1.5 Objetivos de la empresa.

De acuerdo al Programa ISO 9001 de gestión de calidad que implementa la empresa, los siguientes son los objetivos de la empresa.

Cuadro N ° 1.1.

OBJETIVOS MACRO	METAS 2006 
❖ Incrementar la participación nacional	❖ Llegar en el 2006 al 4% en relación al año anterior.
❖ Incrementar el nivel de competencia de todo el personal de la empresa	❖ Con un mínimo de ejecución del 80% del Plan de Capacitación 2006
❖ Incrementar el E.V.A	❖ al 4% en relación al año 2005
❖ Incrementar el volumen de envasado	❖ en un 24% para el 2006

Fuente: Archivo de Austrogas.

1.6 Planeación estratégica y políticas.

Se fijaron como estrategias de la compañía las siguientes medidas:

1. Mejorar la imagen del producto mediante un incremento del mantenimiento y reparación;

² Ibidem.

2. Impulsar la publicidad del producto para la difusión de la marca Austrogas, para lo cual nos valdremos de medios radiales, televisivos, escritos y base de datos de nuestros consumidores;
3. Asesoramiento comercial y técnico a distribuidores y usuarios;
4. Optimización de logística de comunicación para distribuidores; y,
5. Abastecimiento permanente en el Centro Logístico.

1.7 Estructura organizacional.

La compañía está gobernada por los siguientes órganos:

Cuadro N ° 1.2.

ORGANOS REGULADORES	INTEGRANTES
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Directivo Ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta General de Accionistas, - Directorio, - Presidente - Gerente General.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Operativo y de Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe Financiera - Administrativa y de RRHH - Jefe de Sistemas - Jefe de Comercialización - Jefe Producción y Mantenimiento - Jefe Seguridad Industrial y Transporte. - Obrero
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor Jurídico,



Fuente: Archivo de Austrogas.

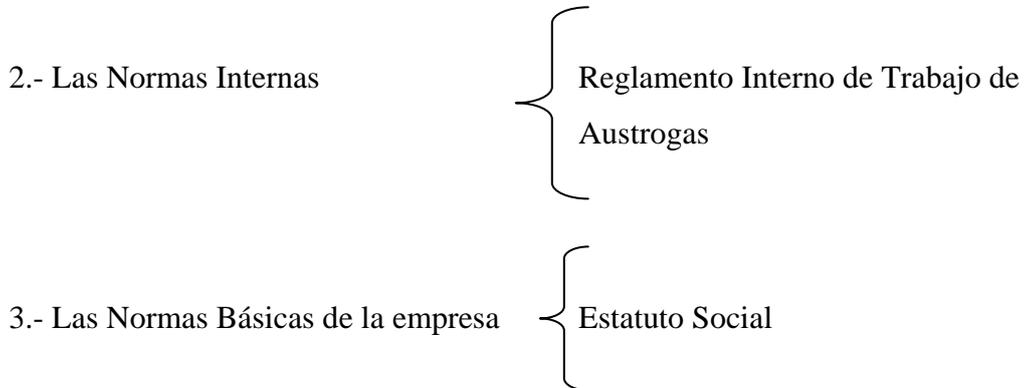
1.8 Marco legal.

Realizando una revisión esquemática del marco legal de Austrogas, nos remitimos a tres grupos de normas

- | | | |
|---------------|---|---|
| 1.- Las Leyes | } | <ul style="list-style-type: none"> Ley de Compañías Codificada. Ley de Hidrocarburos. Ley de Modernización del Estado. |
|---------------|---|---|

Código de Comercio.

Código Civil Codificado.



1.9 Detalle de capital inicial y actual de la C.E.M AUSTROGAS.

Cuadro N ° 1.3.

CAPITAL INICIAL	CAPITAL ACTUAL	ACCIONES	CLASIFICACION
\$ 240.00	\$1'021.532.52	25,538,313 NOMINATIVAS Y ORDINARIAS DE \$0.04 cada una	“A” para el sector público “B” para el sector privado

Fuente: Archivo AUSTROGAS.

La empresa estatal PETROCOMERCIAL es el accionista mayoritario, con un 70.28% del paquete accionario, y el 29,72 % restante se encuentra repartido entre varias personas naturales y jurídicas del sector Privado.

CAPITULO II

LA AUDITORIA DE GESTION (AG)

Introducción.

El presente capítulo manifiesta los conceptos básicos de la A.G. en el ámbito público y privado, cuales son sus objetivos y la importancia de su aplicación; diferencias y semejanzas con otras auditorías, al igual que los conceptos de auditoría interna y externa y las diferentes Normas de Auditoría y el código de ética que rigen la actividad profesional del auditor.

2.1 Conceptos de la auditoría de gestión.

El Manual de Auditoría de Gestión señala que A.G. "...es el exámen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades"³.

La A.G. se distingue de otros tipos de auditorías porque es una acción fiscalizadora que examina y evalúa el control interno y la gestión del desempeño de una institución.

La auditoría es una ciencia metodológica, por tanto la ejecución es un proceso previamente planificado, que tiene como finalidad la formulación de conclusiones. En tal sentido consideremos que la gestión es la administración de recursos en forma

³CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

eficiente y eficaz, y la A.G. permite evaluar la calidad en la administración de una organización en pos de una mejora continua.

2.2 Objetivos de la A.G.

Los objetivos de la A.G. según Teodoro Cubero son los siguientes:

1. "Establecer el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos de trabajo, basándose en indicadores y estándares”;
2. “Evaluar el rendimiento y productividad, es decir la relación costo beneficio”;
3. “Evaluar las disposiciones legales y normativas a la alta gerencia de la entidad, con el propósito de sugerir cambios adicionales o modificaciones”;
4. “Revisar y determinar medidas para salvaguardar y evitar desperdicios de recursos”;
5. “establecer la utilidad de la información gerencial”; y,
6. “Contribuir y apoyar la gestión de los administradores”⁴.

2.3 Importancia de la A.G.

El Manual de Auditoría de Gestión emitido por la C.G.E. establece que: “...constituirán objeto de la auditoría de gestión:

- El proceso administrativo;
- Las actividades de apoyo, financieras y operativas;
- La eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y,
- El cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales”⁵.

Asimismo, se señala que la AG. implica “...la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes...”⁶ en base a un

⁴ CUBERO A., Teodoro. Manual de Auditoría de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Cuenca.

⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

estudio documentado de la gestión del ente auditado, considerando el marco legal y operativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de la visión, misión objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad e impacto de su desempeño.

2.4 Diferencias y semejanzas con otras auditorías.

Cuadro No. 2.1.

DESCRIPCION	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
Propósito	- Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros	- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de los entes públicos en el manejo de los recursos y el logro de los objetivos y metas
Alcance	- Enfocada a operaciones financieras (Estados financieros, operaciones financieras, transacciones, etc.)	- Comprende operaciones generales incluidas las financieras o puede enfocarse a una actividad específica. - Revisa y evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los RRHH; financieros; materiales; tecnológicos y de tiempo. - Evalúa el proceso administrativo (planificación; organización; dirección; y control)
Informe	- Emite una opinión del contador público sobre los estados financieros	- Incluye los aspectos significativos de la gestión de la institución, puede o no incluirse los Estados Financieros.
Frecuencia	- En el sector público cada 3 o mas años por la falta de auditores en la Contraloría. Debería ejecutarse al menos 1 vez al año.	- Amerita un mejoramiento continuo, se ejecuta cuando se estime necesario

⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual General de Auditoría Gubernamental

Jefe de Equipo de Auditoría	-	C.P.A	-	C.P.A
Independencia del Auditor	-	La mejor cualidad del Auditor	-	La mejor cualidad del Auditor
Técnicas	-	Se aplica las Normas de Auditoría establecidas en el ejercicio profesional del C.P.A	-	Se aplica las Normas de Auditoría establecidas en el ejercicio profesional del C.P.A
Metodología	-	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables al Sector Público. NAGA-SP	-	No existen normas específicas, sin embargo se aplican las NAGA-SP.
Personal de Apoyo	-	Personal de alta capacidad de profesión C.P.A	-	Personal de otras disciplinas con entrenamiento práctico de C.P.A
Orientación	-	Normalmente es negativo, se enfoca a las irregularidades, fraudes y opina sobre la razonabilidad de los saldos	-	Su orientación es positiva, encaminada a mejorar resultados con mayor eficiencia, efectividad, economía y calidad

Fuente: Síntesis de los cuadros esquemáticos señalados en el Manual de Auditoría de Gestión de Contraloría General del Estado .2007.

2.5 La auditoría interna.

El I.A.I (2006) señala que “la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”⁷.

Los auditores internos son quienes se encargan de ejecutar la actividad de autocontrol que evalúa, asegura y mejora la gestión y el desempeño de la administración, y realizan sus actividades profesionales regidos en las SAS .

2.6 La Auditoría externa.

⁷ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Código de Etica

Desde el punto de vista público, dentro del M.G.A.G. manifiesta que este tipo de auditoría es “...practicada por auditores de la C.G.E. o por compañías privadas de auditoría contratadas, quienes tienen la obligación de observar la normatividad expedida al respecto por el Organismo Técnico Superior de Control, con el objeto de emitir su opinión mediante un dictámen o informe según corresponda al tipo de auditoría que se esté llevando a efecto...”⁸.

Los auditores externos se rigen por las S.A.S 2 y 58, las cuales en resumen expresan que la auditoría externa se aplica a dictámenes de auditores, emitidos en relación con el examen de estados financieros que tienen por objeto presentar la situación financiera, o los cambios en la situación financiera de acuerdo con G.A.A.S.

2.7 Las normas de auditoría.

- **Las G.A.A.S.-** Desarrolladas por el A.I.C.P.A., constituyen un marco de referencia para el ejercicio sin embargo se expresa y se hace aplicable conforme al juicio y experiencia del auditor. No se encuentran formalmente codificados, pero constituyen una serie de conceptualizaciones y prácticas de común aceptación por parte de los C.P.A.
- **Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS).**- Emitidos por la Junta de Normas de Auditoría (ASB), constituyen codificaciones de interpretaciones a las diez normas G.A.A.S. Se caracterizan por la especificidad y particularidades que denotan respecto del ejercicio profesional.
- **Referencias normativas.-** como pueden ser:
 - Las Industry Audit and Accounting Guides y;
 - Las Auditing Procedure Studies,
 - Los estudios técnicos varios publicados por el A.I.C.P.A.,
 - Libros de texto sobre auditoría,

⁸ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual General de Auditoría Gubernamental

- Artículos de revistas profesionales, y
 - Las publicaciones nacionales emitidas por los colegios nacionales.
- **Declaración sobre normas para servicios de atestación N°1 (SSAE 1).**-
 Son normas relacionadas a la emisión de los informes, y que atañen de forma amplia al acto de afirmar, de determinar un criterio y conclusión en base de las evidencias y estudio realizado. Señala el marco de referencia y los límites para realizar una atestación.

Esta declaración tiene tres grupos de normas que son importantes agrupar en el cuadro que sigue:

Cuadro N ° 2.2.

Grupo	Contenido
Normas Generales	1. La auditoría debe ser realizada por personas que tengan capacitación técnica e idoneidad como auditores. 2. Los auditores deben mantener una actitud mental de independencia en los asuntos relacionados con la labor asignada. 3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.
Normas del Trabajo de Campo	4. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, deben ser supervisados. 5. Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que deben realizar, la auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno. 6. Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección, la observación, las indagaciones y las confirmaciones para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría.

Normas de los Informes

7. El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los P.C.G.A.
8. El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el período actual en relación con el período anterior.
9. Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario.
10. El informe debe contener bien sea la opinión relacionada con los estados financieros, tomados como un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión, en éste caso se deben establecerse las razones. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor esta asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y del grado de responsabilidad que está aceptando”⁹.

Fuente: “WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart. Auditoría Un enfoque integral”.

La federación ecuatoriana decidió adoptar los contenidos básicos de las NIA, y las adaptó a la realidad del país para mejorar las prácticas de auditoría.

- **Código de ética de la auditoría interna.-** La fidelidad al código de ética profesional es el manual de conducta de los auditores internos, para cumplir con sus obligaciones profesionales así como también es un requisito indispensable para mantener la calidad de auditor interno. En forma resumida, al auditor interno le corresponde:
 - La obligación de actuar con honestidad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades;

⁹ WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart. Auditoría Un enfoque integral.

- Debe mantener la confianza de los directivos, demostrando lealtad sobre todas las materias concernientes a los asuntos de la entidad;
- Debe rehusar el tomar parte de una actividad que puede estar en conflicto con los intereses de la entidad, que puede perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus actividades;
- No debe aceptar honorarios o regalos de ningún empleado, proveedor o contratista de la entidad;
- Debe ser prudente en la utilización de la información adquirida en el curso de su trabajo;
- Al emitir una opinión, debe poner el máximo cuidado en obtener evidencias suficientes para garantizar dicha emisión;
- Al informar, debe revelar todos los hechos significativos que conozca y que, si no fueron revelados distorsionarían el informe de los resultados de la operaciones bajo revisión, o permitirían prácticas ilegales; y,
- Debe continuar buscando la mejora de la calidad y eficacia.

CAPITULO III

HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Introducción.

En este capítulo se desarrolla la parte metodológica y técnica en la que se incurre al elaborar una A.G, conociendo los conceptos básicos de lo que es una empresa, pasando por el proceso administrativo, el de control de gestión, el equipo multidisciplinario que interviene en el proceso de la auditoría, los tipos de indicadores de gestión más utilizados, así como también los tipos de sistemas de control interno, hasta terminar en la ejecución de las fases de una auditoría de gestión, razón principal del presente trabajo.

3.1 La empresa.

La empresa constituye un ente u organización cuyo fin es la administración de recursos, con la finalidad de obtener beneficios de algún género ya sea económico, social, de objetivos.

3.2 Ente contable.

El ente contable no es más que la unidad económica que opera y registra sus actividades conforme a las normas de general aceptación de la contabilidad y las demás disposiciones contables y legales pertinentes., Dentro de esa generalidad podemos situar específicamente a la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica.

3.3 Enfoque sistémico.

Para analizar este punto técnico vale señalar primero que “...el enfoque de sistemas se origina en la incapacidad científica para tratar problemas complejos”¹⁰, situación que se da por varias causas, que generalizadas puntualmente no son más que la existencia de sin fin de variables que afectan a una organización, lo cual no posibilita establecer una regla o norma científica de cumplimiento estricto. Esta realidad obliga a buscar una metodología que permita resolver la problemática administrativa.

Así, “...el enfoque de sistemas aparece para abordar el problema de la complejidad a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico...”¹¹, es decir se basa en la noción del concepto de un sistema ,como un todo irreducible e interrelacionado, propuesta generada por el autor VON BERTALANFFY cuando en su tiempo propició al nacimiento de la sociedad para la investigación de sistemas generales y esbozó los fundamentos de la Teoría General de Sistemas.

3.4 El proceso administrativo.

Tomando como referencia el material de cátedra del profesor Jaime Ordóñez, tenemos que los cuatro elementos del proceso administrativo son:

- 1) “Planificación: Planteamiento anticipado de metas y establecimiento de procedimientos para alcanzarla. Visualizar el futuro, trazar el programa de acción;
- 2) Organización: Ordenar y distribuir trabajo, autoridad y recursos entre los miembros de una organización para alcanzar metas;
- 3) Dirección: Mandar, conducir, influir, motivar y orientar a los empleados para realizar tareas y lograr objetivos; y,

¹⁰ ORDOÑEZ, Jaime. Auditoría de Gestión I

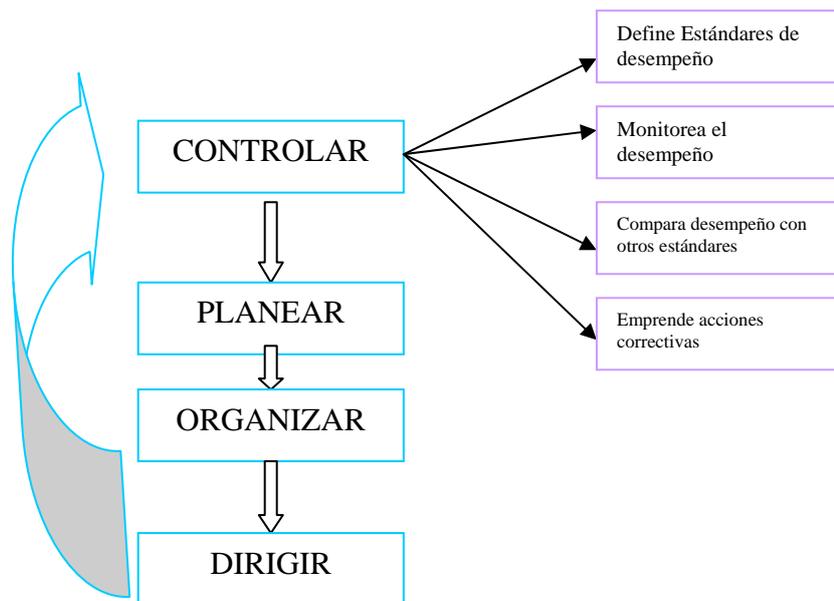
¹¹ Ibidem

- 4) Control: Verificar si lo que se ha planeado y organizado fue de hecho ejecutado...”¹²

Para ampliar lo manifestado, anotemos que el control se hace posible por medio de actividades básicas como son:

- Definir estándares de desempeño;
- Monitorear el desempeño;
- Comparar el desempeño con los estándares; y,
- Empezar la acción correctiva para garantizar la consecución de los objetivos deseados.

Gráfico No 3.1



Fuente: Gráfico de ORDOÑEZ, Jaime. Auditoría de Gestión I. Parte 2 Pág. 7.

3.5 El análisis F.O.D.A.

F.O.D.A. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un análisis crítico de la situación actual de la empresa, tanto dentro de ella como su entorno, cuya razón

¹² Ibidem,

de ser es conducir hacia la ejecución, con el objeto de justificar su formulación. Luego de este análisis se cuentan con los mejores elementos para la elaboración del P.E. y el análisis de riesgos para un adecuado control interno.

3.6 Gobierno corporativo.

Si comprendemos que gobierno corporativo es “...el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización... y su último fin es contribuir a la maximización del valor de las compañías en un horizonte de largo plazo...”¹³, entonces deducimos que dicho sistema esta conformado con partes planificadamente estructuradas y singulares, dotadas de objetivos globales comunes y a su vez específicos, que para su adecuado y eficiente funcionamiento autónomo y conjunto, trabajan de forma sincronizada y competente.

3.7 El control de gestión.

Teodoro Cubero en su Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, nos permite comprender que el control de gestión parte de la actitud administrativa responsable del alto directivo, que en base del cumplimiento de procedimientos o normativas, consigue las metas previstas, dentro de un ambiente especial dado para cada empresa en particular (es decir su mercado y productos, sus políticas y estrategias particulares, etc.). El engranaje del control de gestión se inicia con la alta gerencia y debe ser transmitido a todas las actividades de la organización.

Reiterando, el control de gestión evalúa el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización, para lo cual la misma “...requiere tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía”¹⁴. Es decir se requiere de una planificación estratégica debidamente encadenada.

3.8 Equipo multidisciplinario.

¹³ AGUIRRE SILVA, José. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo

¹⁴ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

Se conmina de manera correcta dentro del Manual de Auditoría de Gestión del sector público ecuatoriano, que “...en la ejecución de A.G. es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc. 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 Gestión¹⁵”. Tal aseveración es igual de aplicable al sector privado, pues la gestión o administración en cualquier sector implica actividades de variado tipo que son ejecutados por especialistas de diferentes áreas, por lo que el examen de una organización compleja requiere conocimientos y labores especializadas para tal o cual factor o actividad, las cuales serán enrubadas por el experto en control, el Jefe de Grupo.

3.9 Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se establecen a partir del P.E. como una herramienta gerencial que posibilita: diversificar la responsabilidad y mejorar niveles de eficiencia, planificar, generar estándares de comparación para cada tipo de organización, mejorar procesos, y medir el seguimiento de las acciones realizadas para la consecución de objetivos.

Jaime Ordóñez define a los indicadores como la “relación entre variables cuantitativas y cualitativas que busca señalar cuál es la situación y tendencia de cambios presentados en fenómeno observado respecto a los objetivos y metas previstos”¹⁶.

Los indicadores se usan para lograr un buen control de gestión de eficiencia, eficacia, y economía, cualidades que condensadas del M.A.G., conceptualizamos a continuación:

¹⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

¹⁶ORDOÑEZ, Jaime. Auditoría de Gestión I.

- Eficiencia: Es la relación de los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
- Eficacia: “Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades... La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos”¹⁷.
- Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- “Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad”¹⁸.
- “Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad”¹⁹.

¹⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

¹⁸ Ibidem,

¹⁹ Ibidem,

En el siguiente cuadro se detallan las características y cualidades de los indicadores.

Cuadro N ° 3.1.

CARACTERÍSTICAS	CUALIDADES
○ Son ajustables de acuerdo a cambios que surjan en la P.E.	○ Medible y cuantificable
○ Son cuantitativos o cualitativos	○ Confiable
○ Señalan logros y situaciones de alarma en la gestión	○ Oportuno
○ Son susceptibles de comparación	○ Coherente
○ Facilitan la acción pro activa e inmediata.	○ Concreto y Objetivo

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E.

A continuación una breve descripción de los diferentes tipos de indicadores que se emplean en el ejercicio de la Auditoría.

3.9.1 Indicadores cualitativos y cuantitativos.

- Cuantitativos: Son “...valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico”²⁰
- Cualitativos: Consideran “las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; evalúa la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización”²¹.

²⁰ Ibidem,

²¹ Ibidem,

3.9.2 Indicadores de gestión o eficiencia:

Llamados también de seguimiento, de control, de monitoreo. Valoran el rendimiento (producción física) de insumos, recursos, y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. El siguiente cuadro expone los diferentes tipos de indicadores de gestión o eficiencia y su descripción:

Cuadro N ° 3.2.

TIPO DE INDICADOR DE GESTION	DESCRIPCION
- De Resultados por Área	Capacidad administrativa para evaluar aspectos de organización de sistemas de información.
- Estructurales	Identifican niveles de dirección y mando
- Recursos	Miden y evalúan planificación de metas y objetivos
- Proceso	Establecen cumplimiento de etapas o fases.
- Personal	Evalúan eficiencia y eficacia en administración de personal
- Interfásicos	Comportamiento ante los usuarios externos
- De aprendizaje y adaptación	Existencia de unidades de entrenamiento

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E.

3.9.3 Indicadores globales, funcionales y específicos.

Para evaluar a la gestión como un todo se debe formular, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos:

- Indicadores globales: Miden los resultados en el ámbito de la institución y la calidad del servicio que esta proporciona a los usuarios, así como aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios (ingreso per. cápita, total de gasto del sector público etc.). Evalúan los elementos de la planificación estratégica, (misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas). La condición para crear indicadores globales es que se definan los objetivos y luego traducirlos en metas de corto, mediano y largo plazo. Las metas dan origen al establecimiento de indicadores, toda vez que un sistema de control de metas debe ayudar a un mejoramiento de la gestión del servicio público.
- Indicadores funcionales o particulares: Se analiza la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades. debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de entidad de que se trata.
- Indicadores específicos: Se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular, ejemplo: programas de capacitación ejecutados, número de expedientes tramitados, etc.

Para la elaboración de indicadores es posible usar la siguiente metodología:

- “Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir...
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador y como y para que emplearlo....
- Determinación de la fuente de datos...
- Análisis de información...
- Determinación de la periodicidad del medidor...
- Identificación del receptor del Informe de Gestión...
- Revisión de los indicadores...
- Usuarios de la información fuente...”²².

²² CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

Los indicadores son parte grupo de los instrumentos para el control de gestión (índices, cuadros de mandos, gráficas, flujogramas, etc.), que al emplearlos permiten ahondar en la razón y función del control administrativo. Situemos un ejemplo sobre la organización materia de estudio.

Cuadro N ° 3.3

INDICADOR RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	
2005	2006
773699	917801
3880776	3810693

Fuente: Departamento Financiero.

- Se define a C.E.M. Austrogas como entidad a evaluar.
- El objetivo es conocer en qué porcentaje las aportaciones de los socios, fondos reservados para eventuales nuevas capitalizaciones, utilidades retenidas, etc., posibilitan una utilidad. La finalidad, conocer históricamente, cuan eficiente es la empresa en el uso del recurso patrimonio para generar rendimientos. La mecánica de la fórmula, es una división simple que tiene de numerador la utilidad del ejercicio, y denominador el total del patrimonio neto, multiplicado por cien para generar un porcentaje.

Cuadro N ° 3.4.

Factores	Elementos	Valores	%	resultado
Numerador	Utilidad del ejercicio	917801	100	24%
Denominador	Patrimonio neto.	3810693		

Fuente: Datos de los balances de C.E.M. Austrogas.

- El porcentaje nos indica que el patrimonio neto genera una utilidad equivalente al 24% del patrimonio invertido, o de otra manera, que por cada dólar invertido en la empresa, se generan 0,24 centavos de dólar. Así el indicador permite realizar un análisis financiero frente a las alternativas que tienen los inversionistas,
- La periodicidad de este medidor es de tipo anual, por cuanto solo al cierre del ejercicio se tiene los componentes reales que permiten elaborarlo.
- Los receptores de la información obtenida son los accionistas de la C.E.M. AUSTROGAS, y el nivel directivo de la empresa.
- La revisión para el caso, puede implicar el comparar la evolución que ha tenido el rendimiento respecto del año anterior (19%), por lo cual se muestra un incremento de un 5 % en dicho margen de rentabilidad, lo que se interpreta como una mejora en la eficiencia en el manejo de los recursos.
- Los usuarios de la información fuente fuera de accionistas y directivos, son los entes de control, SRI, y el público en general pues la información es pública.

3.10 Sistema de control interno.

El experto en la materia, Mario Andrade Trujillo, expresa que el control interno es “...un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de: honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos; y, cumplimiento de las leyes y

normas”²³. Pero dicho proceso solo es posible tomando en cuenta que la organización siendo un todo, es un sistema complejo, que por lo mismo requiere también de un sistema de control igual de diverso. Así las reuniones integradas por las Organizaciones de Profesionales de América en el área de la auditoría, elaboraron a lo largo del tiempo diferentes programas de control que se exponen en el cuadro que sigue:

Cuadro N ° 3.5.

PROGRAMA DE CONTROL	AÑO DE PUBLICACION	CONCEPTO PROPIO
C.O.S.O.	2002	Guía para la evaluación de la gestión o administración responsable, eficiente y efectiva de la organización.
M.I.C.I.L.	2004	Modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas”.
C.O.S.O. II	2004	Incorpora objetivos estratégicos, a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Añade tres componentes al S.C.I: <ol style="list-style-type: none"> 1. establecimiento de objetivos; 2. identificación de eventos; y 3. respuesta a los riesgos. Puntualiza la importancia del establecimiento de estrategias y el manejo global de los riesgos en la organización.
C.O.R.R.E	2006	Es una adaptación del COSO II a la realidad ecuatoriana, ya que es un híbrido que contiene al COSO y MISIL.

Fuente: Andrade Trujillo Mario, 2006, CORRE PDF.

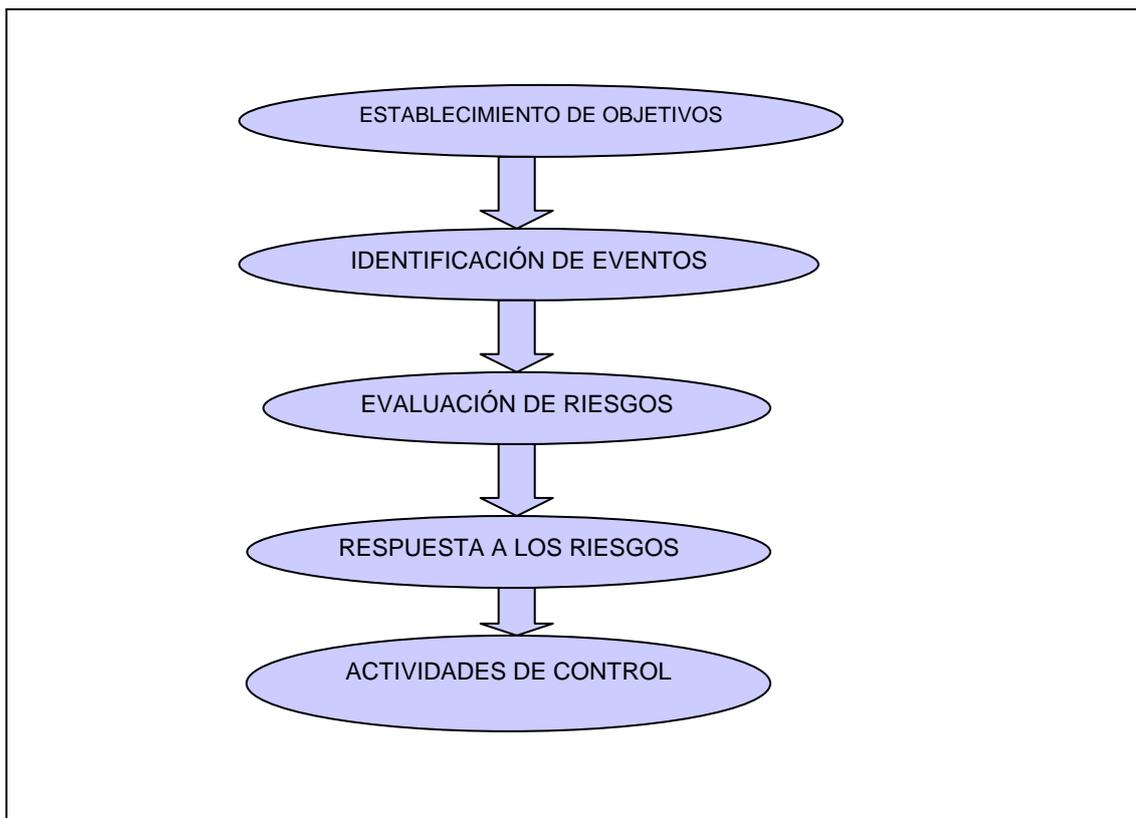
3.11 Los riesgos en la auditoría.

²³ ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador-(CORRE)

En el ámbito de la Auditoría Financiera, esta posibilidad se traduce en el “riesgo de que los auditores puedan, inadvertidamente, fallar en la modificación apropiada de su opinión sobre los estados financieros cuando éstos han sido materialmente errados”²⁴.

Sin embargo en área de la auditoría en general toda organización (grande, pequeña, privada o pública, de servicios o productora de bienes) tiene todo tipo de riesgos, de fuente propia o foránea, mismos que deben evaluarse, prevenirse y ser generador de contingencias. Para ello el establecimiento de objetivos posibilita ubicar y gestionar los riesgos de la organización en todos los niveles, de forma coherente, encadenada y correlacionada. La siguiente ilustración muestra las diferentes etapas para implementar las actividades de control.

Gráfico N ° 3.2.



Fuente: Andrade Trujillo Mario, 2006, CORRE PDF . P 31.

²⁴ WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart. Auditoría Un enfoque integral.

Entonces la evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores internos y externos que podrían afectar la consecución de los objetivos, para determinar la forma en que los riesgos deben ser subsanados, siendo importante la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de la entidad; este riesgo incluye eventos que afectan la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración. Por lo dicho, valga la insistencia, la evaluación del riesgo en la gestión se posibilita por medio de la ejecución de un control interno. El riesgo a su vez puede ser de tres tipos:

- Inherente: Es el riesgo presente generado por la propia actividad que desarrolla la organización y/o el mismo diseño de su estructura.
- De control: Se refiere a la posibilidad o no, de prevenir los riesgos que se presentan en la gestión de la empresa y su misma identificación.
- De detección: Corresponde al peligro de que el riesgo pueda no ser detectado por control interno ni por el trabajo de auditoría.

Para la evaluación del riesgo al Centro de Acopio, aplicaremos los condicionamientos teóricos señalados en el CORRE, sin embargo señalamos que este programa implementa básicamente un programa de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, dentro de una interrelación de los ocho componentes de control que conforman dicho programa.

3.12 Cronograma de auditoría.

“Es un documento formal que sirve como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y constituye además un registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados y la extensión y oportunidad de su aplicación”²⁵. La C.G.E. lo define así por ser el esqueleto sobre el cual se desarrolla la auditoría.

²⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual General de Auditoría Gubernamental

Existe una diversidad de programas, dependiendo de la organización, por ello y remitiéndonos a los programas que se encuentran relacionados de forma más directa con el presente trabajo citamos los siguientes:

- El Programa de Planeación Estratégica;
- El Plan Operativo Anual de Actividades; y,
- El Plan Operativo Anual de Auditoría o Control Interno.

3.13 Muestreo estadístico.

Como lo establece la N.E.A. 16 “el auditor para optar por éste tipo de muestreo debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra”²⁶.

Este tipo de muestreo utiliza técnicas estadísticas para diseñar, seleccionar y evaluar la muestra, al mismo tiempo que provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo, ayuda a diseñar muestreos eficientes, medir la eficiencia de la evidencia y evaluar los resultados de la muestra.

3.14 Papeles de trabajo.

Hay varias acepciones para ellos, pero las más concisas y rescatables se mencionan por parte de C.G.E., que refiriéndose a su finalidad manifiesta que el papel de trabajo “...concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio”²⁷, mientras que el glosario de las N.E.A, señala en relación a su carácter físico, que “...es el material preparado por y para, u obtenido o retenido por, el auditor en conexión con la realización de la auditoría...” y “...pueden ser en forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos y otros medios...”²⁸. Su funcionalidad y operatividad se sugieren en la N.E.A. 4.

3.15 Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.

²⁶ FEDERACION NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría

²⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual General de Auditoría Gubernamental

²⁸ FEDERACION NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría.

En la A.G. es fundamental el criterio profesional del auditor para determinar la utilización y combinación de las técnicas y prácticas adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Existen dos tipos de técnicas:

- Sin medición estadística: de tipo discrecional, subjetivo, apunta a decisiones subjetivas del auditor para realizar tal o cual prueba o muestreo;
- Con medición estadística: se guía por la aplicación de fórmulas y procesos estadísticos y matemáticos que le permiten dotarle de un alto grado de objetividad.

Se exponen a continuación las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro N ° 3.6.

TECNICAS	TIPOS	CONCEPTO
	COMPARACIÓN	Determinan que tan parecidos son 2 o más hechos. Se comparan los resultados de la auditoría con criterios de normatividad, técnicas establecidas para evaluar o emitir un informe al respecto. SE UTILIZA EN LAS FASES 3 Y 4.
OCULAR	OBSERVACION	Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de un proceso para examinar aspectos físicos, observando también del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc SE UTILIZA EN LAS FASES 1, 2 Y 3
	RASTREO	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o entre procesos, a fin de conocer y evaluar su ejecución. SE UTILIZA EN LAS FASES 1 Y 3
		Es obtener información verbal mediante directas con

VERBALES	INDAGACION	funcionarios o con terceros de las operaciones que se encuentren relacionadas, especialmente de hechos no documentados. SE UTILIZA EN LAS FASES 1 Y 3
	ENTREVISTA	El auditor se entrevista con funcionarios de la entidad auditada, y terceros para obtener información que se requiere documentada y confirmada. SE UTILIZA EN LAS FASES 1 Y 3.
	ENCUESTA	Se realizan directamente o por correo, para recibir de los funcionarios de la entidad auditada la información de un universo, mediante el uso de cuestionarios, cuyos resultados deben ser luego tabulados. SE UTILIZA EN LA FASE 3
ESCRITAS	ANALISIS	Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman una operación o proceso para establecer su conformidad con criterios normativos y técnicos, hasta llegar a una deducción lógica. SE UTILIZA EN LAS FASES 1, 2, 3 Y 5.
	CONCILIACION	Acto por el que concuerdan 2 conjuntos de datos relacionados, e independientes, mediante el análisis de la información producida se busca hacer concordante entre sí y determinar la veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. SE UTILIZAN EN LA FASE 3.
	CONFIRMACIÓN	Consiste en una comunicación por escrito, de parte de los funcionarios que participan en las operaciones de fuente ajena a la entidad auditada, para verificar la veracidad de los registros y documentos sujetos a examen, así también para determinar la validez de un hecho. SE UTILIZA EN LA FASE 3.
	TABULACIÓN	Consiste en agrupar los resultados importantes obtenidos en elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

SE UTILIZA EN LA FASE 3		
	COMPROBACION	<p>Se trata de verificar la existencia, y legitimidad de las operaciones realizadas, a través de la documentación de respaldo.</p> <p>SE UTILIZA EN LAS FASES 1 Y 3.</p>
DOCUMENTALES	CALCULO	<p>Verificación de la exactitud aritmética de una operación, presentados en informes, contratos y otros.</p> <p>SE UTILIA EN LA FASE 3.</p>
	REVISION SELECTIVA	<p>Es una rápida revisión de una parte del universo de datos, con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante toda la auditoría .</p> <p>SE UTILIZA EN LAS FASES 1 Y 3.</p>
FISICAS	INSPECCION	<p>Esta técnica involucra el exámen físico y ocular de activos, valores y otros, para establecer la existencia, requiere al momento de aplicación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.</p> <p>SE UTILIZA EN LA FASE 3</p>

Fuente: C.G.E. 2003, MAG Pág. 57.

3.16 Fases de la auditoria de gestión.

La ejecución de una auditoría de gestión requiere un procedimiento segmentado sistemáticamente en etapas a ser cumplidas una a una antes de avanzar a la próxima. Así los organismos internacionales de auditoría de acuerdo a su criterio particular, han establecido fases que relativamente son similares en contenidos, procedimientos y objetivos. Así por ejemplo, OLACEFS, propone las fases de:

- estudio preliminar;
- revisión de legislación, políticas y normas;
- evaluación de control interno;

- desarrollo de hallazgos, y;
- comunicación de resultados.

En cambio el Instituto Mexicano de Contadores Públicos propone tres:

- familiarización y visita de las instalaciones;
- investigación, análisis y examen de la documentación; y,
- diagnóstico y verificación de los hallazgos y el informe.

Peculiarmente, para el control la gestión del sector público en dicho país, se tiene:

- análisis general y diagnóstico;
- planificación específica;
- ejecución;
- informe de resultados; y,
- diseño, implantación y evaluación.

Nuestro vecino Colombia, para el control del sector público obliga a emplear cuatro etapas:

- planeación;
- examen;
- elaboración del informe y;
- seguimiento.

Las fases que aplicaremos en este trabajo, son las que pensamos, de manera acertada, expone la C.G.E. en su manual respectivo, esto es:

- Conocimiento preliminar,
- Planificación,

- Ejecución,
- Comunicación de resultados, y;
- Seguimiento.

CAPITULO IV

EJECUCION DE

LA AUDITORIA DE

GESTION

Introducción.

En el presente capítulo se desarrollan las cinco fases que comprende la auditoría de gestión de la C.E.M Austrogas, para lo cual en la primera fase el equipo de auditoría debe determinar el área potencial del componente a ser examinado, en la segunda etapa se planifica con precisión los objetivos específicos y el alcance del trabajo, así como también se definen las herramientas de gestión que permitirán la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. En la tercera fase se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de auditoría, de tal manera que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente, en la cuarta fase se prepara el informe final, en la cual se revelan las deficiencias existentes, así como también se determinan conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la administración a tomar medidas de corrección. Finalmente, en la fase cinco se proceden a realizar el seguimiento de las recomendaciones, que se hace a los diferentes directivos para los correctivos necesarios para mejorar el desempeño del componente auditado.

Objetivos.

“Obtener la información necesaria para definir las estrategias a emplear para culminar con la definición detallada de las tareas a realizar en cada etapa de ejecución. Para desarrollar esta fase, el equipo de auditoría debe determinar el área potencial de las desviaciones o “componentes”, como producto del análisis del ente, para luego emitir la “orden de trabajo”²⁹.

²⁹ CONTRALOFIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión

FASE I

CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

Actividades.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a)** Visita a instalaciones para conocimiento adecuado del funcionamiento de la organización;
- b)** Revisión del archivo que sustenta el funcionamiento de la organización, para conocer la razón de ser de ésta, el desarrollo de su actividad económica, su situación financiera, estructura y manejo organizacional, etc.;
- c)** Establecer los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que permitan evaluar la gestión de la empresa o elaborarlos;
- d)** Determinar fuerzas, debilidades; oportunidades y amenazas, conforme a los factores que influyen la organización; y,
- e)** Evaluar la estructura de Control Interno.

FLUJO DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN ESTA FASE PRELIMINAR

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start([]) --> D1{ } D1 --> O1([]) O1 --> R1[] R1 --> P1[/ /] P1 --> D2{ } D2 --> O2([]) O2 --> D3{ } D3 --> O3([2]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa. 2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento. 3. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad. 4. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas. 5. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas. 6. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario. 7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión. 8. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría. 9. Director de auditoría emite la orden de trabajo

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E. (adaptación al presente caso)

CARTA COMPROMISO

A los veinte siete días del mes de febrero del dos mil siete, realizan el presente convenio por una parte el Ing. Jorge Luis Ortiz, en calidad de Gerente de la C.E.M Austrogas, y por otra parte la C.P.A. Ximena Delgado Ruiz y el Dr. Fernando Jaramillo, representando a la Empresa JARAMILLO & DELGADO AUDITORES ASOCIADOS “.

Los representantes de la firma auditora estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay; solicitan a la C.E.M Austrogas la colaboración para llevar a cabo una Auditoría de Gestión trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para tal efecto requiere su compromiso para facilitar toda la información necesaria, ya sea de manera verbal, escrita o medios magnéticos.

Por otra parte, la firma JARAMILLO & DELGADO AUDITORES ASOCIADOS se compromete a entregar el informe de auditoria de las operaciones comprendidas entre el 01 de enero de 2006 y el 31 de Diciembre de 2006.

Para constancia del acuerdo de las partes, firman:

.....

Ing. Jorge Luis Ortiz
GERENTE C.E.M AUSTROGAS

.....

C.P.A Ximena Delgado
Estudiante

.....

Dr. Fernando Jaramillo.
Estudiante

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional.

FECHA: 28 de febrero de 2007

Señores:

Econ. Teodoro Cubero.

SUPERVISOR DEL EQUIPO

CBA. Ximena Delgado Ruiz.

JEFE DE EQUIPO

Dr. Fernando Jaramillo Alvarez.

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

Conforme a las conversaciones mantenidas con los representantes de la empresa a su cargo, y en vista de la necesidad de hacer un análisis conciso de las operaciones de la empresa, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoria a la Gestión de la C.E.M Austrogas”.

El alcance del examen cubre el período desde 01 de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2006, se relaciona con el análisis de los sistemas de control interno existentes en la empresa, así como el análisis del entorno de la misma, además del conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad, determinando las áreas de resultado clave, a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Ing. Jorge Luis Ortiz

GERENTE GENERAL C.E.M. AUSTROGAS

Cuenca, 01 de marzo del 2007.

Ingeniero

Jorge Luis Ortiz.

GERENTE DE LA C.E.M AUSTROGAS

Ciudad

De mis consideraciones:

La presente tiene por objeto comunicarle que la Auditoria a la Gestión de la C.E.M Austrogas, dará inicio el día 05 de marzo del 2007, la presente fecha, para lo cual se le solicita muy comedidamente informar a los directivos y a todo el personal de la empresa a su cargo, del inicio de este examen, con el propósito de contar con la plena colaboración y participación de todos los miembros que conforman tan prestigiosa entidad.

Este examen iniciará con una visita previa a las instalaciones de la empresa, el día lunes 5 de marzo del 2007 a partir de las 09h00, para lo cual se solicita se designe a una persona encargada que nos acompañe en el recorrido.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, le anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

C.P.A Ximena Delgado.

JEFE DE EQUIPO

JARAMILLO & DELGADO A.A.

Dr. Fernando Jaramillo.

AUDITOR

JARAMILLO & DELGADO A.A.

C.E.M. AUSTROGAS
CEDULA NARRATIVA
VISITA PREVIA

Sujeto a Exámen: C.E.M. Austrogas

Periodo Examinado: Del 1er de Enero al 31 de Diciembre de 2006.

Fecha: 5 de marzo del 2007

1) **Dirección:** Panamerica Norte Km. 13 ½, Cuenca, Azuay.

2) **Teléfonos:**

2875481 Planta Central

2854612 Centro de Distribución

3) **Fecha de creación:** 28 de septiembre de 1979

4) **Generales:**

Para tener un conocimiento cabal del funcionamiento de C.E.M. Austrogas se realizaron tres visitas previas a la realización de este trabajo que se resumen en lo siguiente:

1. Acudimos a la planta principal de C.E.M. AUSTROGAS, con el objeto de tener una entrevista con los jefes Financiero, Administrativo, de Sistemas, Comercialización, Producción y mantenimiento, y de Seguridad, para que nos indiquen el funcionamiento de las operaciones que se realizan en cada dependencia, para indagar o averiguar que actividades se realizan en sus áreas.

2. Se realizó posteriormente una visita tanto a Planta Central como al Centro de Distribución de la empresa y pudimos constatar las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa que corresponden a:

a. Dentro de la planta, existe la isla de descarga, que es un lugar en donde se descarga el G.L.P. de Petrocomercial mediante compresión a los tanques estacionarios que son los depósitos de reserva de gas que tiene la empresa para el envasado.

- b. En la planta, se realiza el envasado de G.L.P. de uso doméstico e industrial para otras comercializadoras y para los clientes directos de la empresa.
 - c. Tanto en Planta como en el Centro de Acopio, se realiza la venta y respectiva facturación de los cilindros de GLP. para los distribuidores, recepción de cilindros vacíos y entrega de cilindros llenos, constatación física de la venta, así como el correspondiente cobro.
 - d. En la Planta se coordina las unidades de transporte que están destinadas a trasladar los cilindros desde el sector de Chaulluabamba hasta los distintos distribuidores en la ciudad de Cuenca incluyendo al Centro de Distribución.
 - e. En el Centro de Acopio se realiza la coordinación logística del Operativo Galápagos, que consiste en la toma de las diferentes órdenes administrativas para hacer posible que se puedan traer desde las islas Galápagos los cilindros de GLP vacíos, para que sean envasados en el Sector el Salitral de Petrocomercial en la ciudad de Guayaquil, así como la facturación, y las disposiciones logísticas.
3. Luego de estas visitas se analizó preliminarmente que el Departamento de Comercialización requiere un poco más de indagación, ya que el Centro de Distribución es anexo a este departamento y se lo maneja de forma separada, además de que éste último realiza la venta de bombonas de GLP. al archipiélago de Galápagos, para ello requerimos una entrevista más con el señor Oscar Chávez, Jefe del departamento, quien nos indicó de manera concisa las actividades que comprende el C.D, manifestando las áreas que eventualmente requerían de una evaluación, así como esbozó los diferentes procesos que allí se llevan a cabo.
- a. En el Centro de Acopio se realiza la atención al cliente, toma y direccionamiento de consumidores finales hacia los distribuidores particulares, entrega y recepción de cilindros llenos y vacíos, etc.
4. En una visita previa final a oficinas centrales, nos entrevistamos con el señor Gerente de la C.E.M. AUSTROGAS, con el fin de discutir y diseñar la forma en que se desarrollaría Auditoría de Gestión, con el fin de mejorar la gestión la empresa y con ello elevar su manejo global.



DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Cuadro N ° 1.1.

NOMBRES Y APELLIDOS	CI	INGRESO	DIRECCION	CARGO
Ing. Jorge Luis Ortiz	XXXXXXXXXX	Enero 2007	IRA	Gerente General
Sra. Ana Lucía Amoroso	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Secretaria Gerencia
Dr. Felipe Coello	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Asesor Jurídico.
Ing. Claudia Vásquez	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	
Ing. Andrés Ordóñez	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Jefe Administrativo
Ing. Enrique Pinos	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Jefe de Sistemas
Sr. Oscar Chávez	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Jefe de Comercialización
Ing. Iván Bravo	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Jefe de Producción y Mantenimiento
Ing. Diego Rojas	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Jefe de Seguridad Industrial y Transporte
Sr. Andrés Calle	XXXXXXXXXX	XXXXXXX	IRA	Supervisor Centro Logístico

Supervisor: Eco. Teodoro Cubero

Elaborado por: Fernando Jaramillo

Fecha: 05 de marzo de 2007

Fuente: Gerencia General, Jefe de las diferente áreas y empleados de la empresa.

C.E.M. AUSTROGAS
CEDULA NARRATIVA
ANALISIS DE LA EMPRESA

Sujeto a Examen: C.E.M Austrogas

Periodo Examinado: Del 1er de Enero al 31 de Diciembre de 2006.

1. Información de la empresa C.E.M AUSTROGAS.

1.1 Misión.

“Maximizar la rentabilidad de sus accionistas, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad y seguridad de nuestro producto, un estricto y fiel cumplimiento de todos los requisitos y reglamentos con un crecimiento continuo y retribuido a sus empleados, distribuidores, transportistas y un compromiso permanente de contribución a la comunidad”.

1.2 Visión.

“Austrogas busca ser una empresa que lidera el negocio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el mercado del Austro, con una importante presencia a nivel nacional, posicionados con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes” (AUSTROGAS ISO 9001, 2006).

1.3 Objetivos de la Empresa.

De acuerdo al Programa ISO 9001 de gestión de calidad que implementa la empresa (establecidos a mediano plazo para los ejercicios 2005 y 2006), los siguientes son los objetivos de la empresa

Cuadro No. 1.2.

OBJETIVOS MACRO	METAS 2006
❖ Incrementar la participación nacional	❖ Llegar en el 2006 al 4% en relación al año anterior.
❖ Incrementar el nivel de competencia de todo el personal de la empresa	❖ Con un mínimo de ejecución del 80% del Plan de Capacitación 2006
❖ Incrementar el E.V.A	❖ al 4% en relación al año 2005
❖ Incrementar el volumen de envasado	❖ en un 24% para el 2006

Fuente: Departamento Financiero C.E.M Austrogas.

1.4 Planes direccionales y estratégicos.

Los objetivos macro señalados previamente, determinaron que dentro del PEE 2006³⁰ se fijaron como estrategias de la compañía las siguientes medidas:

1. Mejorar la imagen del producto mediante un incremento del mantenimiento y reparación;
2. Impulsar la publicidad del producto para la difusión de la marca Austrogas, para lo cual nos valdremos de medios radiales, televisivos, escritos y base de datos de nuestros consumidores;
3. Asesoramiento comercial y técnico a distribuidores y usuarios;
4. Optimización de logística de comunicación para distribuidores; y,
5. Abastecimiento permanente en el C.D.

³⁰ Presupuesto para el Ejercicio Económico 2006.

1.5 Actividad económica de la empresa.

La actividad económica de C.E.M Austrogas conforme al marco legal vigente y las Normas de Seguridad Industrial, se desenvuelve en cinco áreas específicas:

- Transporte al granel;
- Almacenamiento;
- Envasado; y,
- Comercialización y distribución de G.L.P.

1.6 Proveedores

Cuadro No. 1.3.

PRODUCTO O SERVICIO	PROVEEDORES
GLP	PETROCOMERCIAL
TRANSPORTE AL GRANEL	PARTICULARES PETROCOMERCIAL
TRANSPORTE DE CILINDROS VACIOS Y ENVASADOS	PARTICULARES
CILINDROS	FIBROACERO
CILINDROS (MANTENIMIENTO)	
SELLOS DE SEGURIDAD	
TANQUES ESTACIONARIOS (MANTENIMIENTO)	PARTICULARES



Fuente: Departamento de Comercialización de la C.E.M Austrogas

1.7 Clientes y cobertura.

La C.E.M. AUSTROGAS, es tanto envasadora como comercializadora, realiza sus entregas de G.L.P. a otras comercializadoras y a distribuidoras para venta al detalle. A las primeras, la venta de producto se realiza envasando G.L.P. en los cilindros

propios de las empresas competidoras cuyos cilindros tienen un color diferente para identificarlos con su marca propia; mientras que a los distribuidores la venta se realiza en cilindros blancos propios de la marca AUSTROGAS.

En lo que corresponde a las diferentes presentaciones del producto para sus clientes, las ventas de la empresa se distribuyen así:

Cuadro No.1.4.

PRODUCTO	CONCENTRACIÓN 
GLP DOMESTICO	17%*
GLP INDUSTRIAL	46%
TANQUES Y ENVASES	13%
SERVICIOS Y REGULADORES	24%
TOTAL CARTERA	100%

* Incluye servicios por cobrar a PCO.

Fuente: Departamento de Comercialización C.E.M. Austrogas.

El Centro de Distribución, provee de G.L.P. solo a distribuidores, para las siguientes zonas:

Cuadro No. 1.5

NUMERO DE CLIENTES POR ZONA	LUGAR 
21 DISTRIBUIDORES	CUENCA
1 DISTRIBUIDORES	TARQUI
1 DISTRIBUIDOR	CUMBE
1 DISTRIBUIDOR	NABON
1 DISTRIBUIDOR	GUALAQUIZA
1 DISTRIBUIDOR	MOLLETURO
1 DISTRIBUIDOR	PACCHA
4 DISTRIBUIDORES	GALAPAGOS
TOTAL DISTRIBUIDORES C.D 31	TOTAL COBERTURA 8 ZONAS

Fuente: Departamento de Comercialización C.E.M. Austrogas.

1.8 Situación Financiera.

Los balances de situación y resultados se exponen a continuación, señalando que existe como referencia los datos y variaciones entre el período 2005 y 2006.

Cuadro No. 1.6

COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA AUSTROGAS				
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2005-2006				
ACTIVO				
	DIC. 2005	DIC. 2006	Variación	%
ACTIVO CORRIENTE	4048878	4198379	149501	4
ACTIVO DISPONIBLE	2427806	2330393	-97413	-4
CAJA	14644	60497	45853	313
BANCOS	386535	516200	129665	34
INVERSIONES TEMPORALES	2026628	1753697	-272931	-13
ACTIVO EXIGIBLE	374830	556589	181759	48
CLIENTES, CTAS Y DOS POR COBRAR	363738	543859	180121	50
CTAS INCOB. PROVIS. Y DCTS DESCONTADOS	-6001	-7628	-1627	27
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	17094	20358	3264	19
ACTIVO REALIZABLE	996564	924936	-71628	-7
INVENTARIO DE GLP	15989	39704	23716	148
INVENTARIO DE ENVASES Y TANQ ESTAC.	815361	682457	-132904	-16
INVENT. RESPUEST. HERRAM. ACCES/VEH.	161544	196338	34794	22
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0	0	0	0
INVENTARIOS EN TRANSITO	3670	6436	2766	75
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	249678	386461	136783	55
IMPUESTOS ANTICIP. Y DEPEN GARANTIA	122646	162355	39608	32
ANTICIPOS	126917	224092	97175	77
DOCUMENTOS EN CUSTODIA	114	114	0	0
ACTIVO FIJO	1168875	1191318	22443	2
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	35621	28833,63	-6787	-19
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	2456685	2657086,5	200402	8
DEPRECIACIONES.	-1323760	-1494931,8	-171172	13
ACTIVO SEMOVIENTES	330	330	0	0

ACTIVO NO CORRIENTE	15716	11091	-4625	-29
ACTIVO DIFERIDO	30029	30317	287	1
AMORTIZACIONES	14313	19226	4913	34
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0
ACTIVO CONTINGENTE	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	5233470	5400788	167318	3
PASIVO Y PATRIMONIO				
	DIC. 2005	DIC. 2006	Variación	%
PASIVO CORRIENTE	1270925	1508171	237247	19
PROVEEDORES Y CTAS. POR PAGAR	249058	405805	156747	63
OBLIGACIONES POR PAGAR	6496	16018	9522	147
BANCOS Y FINANCIERAS POR PAGAR	0	0	0	0
DCTOS X PAGAR VARIOS	0	0	0	0
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	23055	31688	8633	37
APORTES AL IESS POR PAGAR	3278	4152	873	27
IMPUESTOS RETENIDOS POR PAGAR	28920	52444	23524	81
IMPUESTOS. DIVID. POR PAGAR	444641	374605	-70035	-16
	540	143262	142722	264
				27
SUELDOS UTIL POR PAGAR	291380	2851132,06	-40248	14
ACREEDORES VARIOS	0	0	0	0
PROVISIONES VARIAS	13011	218518	5508	3
OTROS PASIVOS CORRIENTES	10547	10546,77	0	0
PASIVO A LARGO PLAZO	81769	81923	155	0
CTAS Y DCTOS X PAGAR LARGO PLAZO	81769	81923	155	0
OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	0			
PASIVO DIFERIDO	0	0	0	0
PASIVOS DIFERIDOS	0	0	0	0
PASIVO CONTING.	0	0	0	0
PASIVO CONTINGENTE	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1352693	1590095	237402	18

PATRIMONIO	3880777	3810693	-70083	-2
CAPITAL SOCIAL	1021533	1021533	0	0
RESERVAS	414434	510766	96332	23
SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	0	0
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	371628	21112	-350517	-4
UTILIDADES EJERCICIO ACTUAL	773699	917801	184101	25
PERDIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	0			
PERDIDAS EJERCICIOS ACTUAL	0			
CAPITAL ADICIONAL	1339482	1339482	0	0
OTROS PATRIMONIOS	0			
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	5233470	5400788	167318	3

Fuente: Departamento Financiero de la C.E.M Austrogas

Cuadro No. 1.7.

COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA AUSTROGAS	
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31/ 2006	
	
ACTIVO	
ACTIVO DISPONIBLE	2330393,37
CAJA	60496,71
BANCOS	516199,92
INVERSIONES TEMPORALES	1753696,74
ACTIVO EXIGIBLE	556589,36
CLIENTES, CTAS Y DOS POR COBRAR	543859,13
CTAS INCOB. PROVIS. Y DCTS DESCONTADOS	-7628,12
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	20358,35
ACTIVO REALIZABLE	924935,68
INVENTARIO DE GLP	9704,41
INVENTARIO DE ENVASES Y TANQ ESTAC.	682457,37
INVENT. RESPUEST. HERRAM. ACCES/VEH.	196337,55
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0
INVENTARIOS EN TRANSITO	6436,35
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	386460,8
IMPUESTOS ANTICIP. Y DEPEND. GARANTIA	162254,81
ANTICIPOS	224091,99
DOCUMENTOS EN CUSTODIA	114

ACTIVO FIJO		1191318,33
	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	28833,63
	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	2657086,5
	DEPRECIACIONES.	-1494931,8
	ACTIVO SEMOVIENTES	330
ACTIVO NO CORRIENTE		11090,73
	ACTIVO DIFERIDO	30316,63
	AMORTIZACIONES	-19225,9
	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0
	ACTIVO CONTINGENTE	0
TOTAL ACTIVO		5400788,27
PASIVO CORRIENTE		1508171,47
	PROVEEDORES Y CTAS. POR PAGAR	405804,94
	OBLIGACIONES POR PAGAR	16018,03
	BANCOS Y FINANCIERAS POR PAGAR	0
	DCTOS X PAGAR VARIOS	0
	PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	31688,13
	APORTES AL IEISS POR PAGAR	4151,57
	IMPUESTOS RETENIDOS POR PAGAR	52444,47
	IMPUESTOS.	374605,24
	DIVID. POR PAGAR SECTOR PRIVADO	143261,85
	SUELDOS POR PAGAR	251132,06
	ACREEDORES VARIOS	0
	PROVISIONES VARIAS	218518,41
	OTROS PASIVOS CORRIENTES	10546,77
PASIVO A LARGO PLAZO		81923,43
	CTAS YDCTOS X PAGAR LARGO PLAZO	0
	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	81923,43
PASIVO DIFERIDO		0
	PASIVOS DIFERIDOS	0
PASIVO CONTINGENTE		0
	PASIVO CONTINGENTE	0
TOTAL PASIVO		1590094,9
PATRIMONIO		3810693,37
	CAPITAL SOCIAL	1021532,52
	RESERVAS	510766,26
	SUPERAVIT DE CAPITAL	0

UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	21111,68
UTILIDADES EJERCICIO ACTUAL	917800,68
PERDIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	0
PERDIDAS EJERCICIOS ACTUAL	0
CAPITAL ADICIONAL	1339482,23
OTROS PATRIMONIOS	0
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	5400788,27

Fuente: Departamento Financiero de la C.E.M Austrogas

1.9 Estructura organizacional.

La compañía está gobernada por los siguientes órganos:

Cuadro No. 1.8

ORGANOS REGULADORES	INTEGRANTES
<ul style="list-style-type: none"> Nivel Directivo Ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta General de Accionistas, - Directorio, - Presidente - Gerente General.
<ul style="list-style-type: none"> Nivel Operativo y de Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe Financiera - Administrativa y de RRHH - Jefe de Sistemas - Jefe de Comercialización - Jefe Producción y Mantenimiento - Jefe Seguridad Industrial y Transporte. - Obrero
<ul style="list-style-type: none"> Nivel Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor Jurídico,



Fuente: Departamento Administrativo y R.R.H.H Austrogas.

A continuación, una breve descripción del Nivel Directivo Ejecutivo:

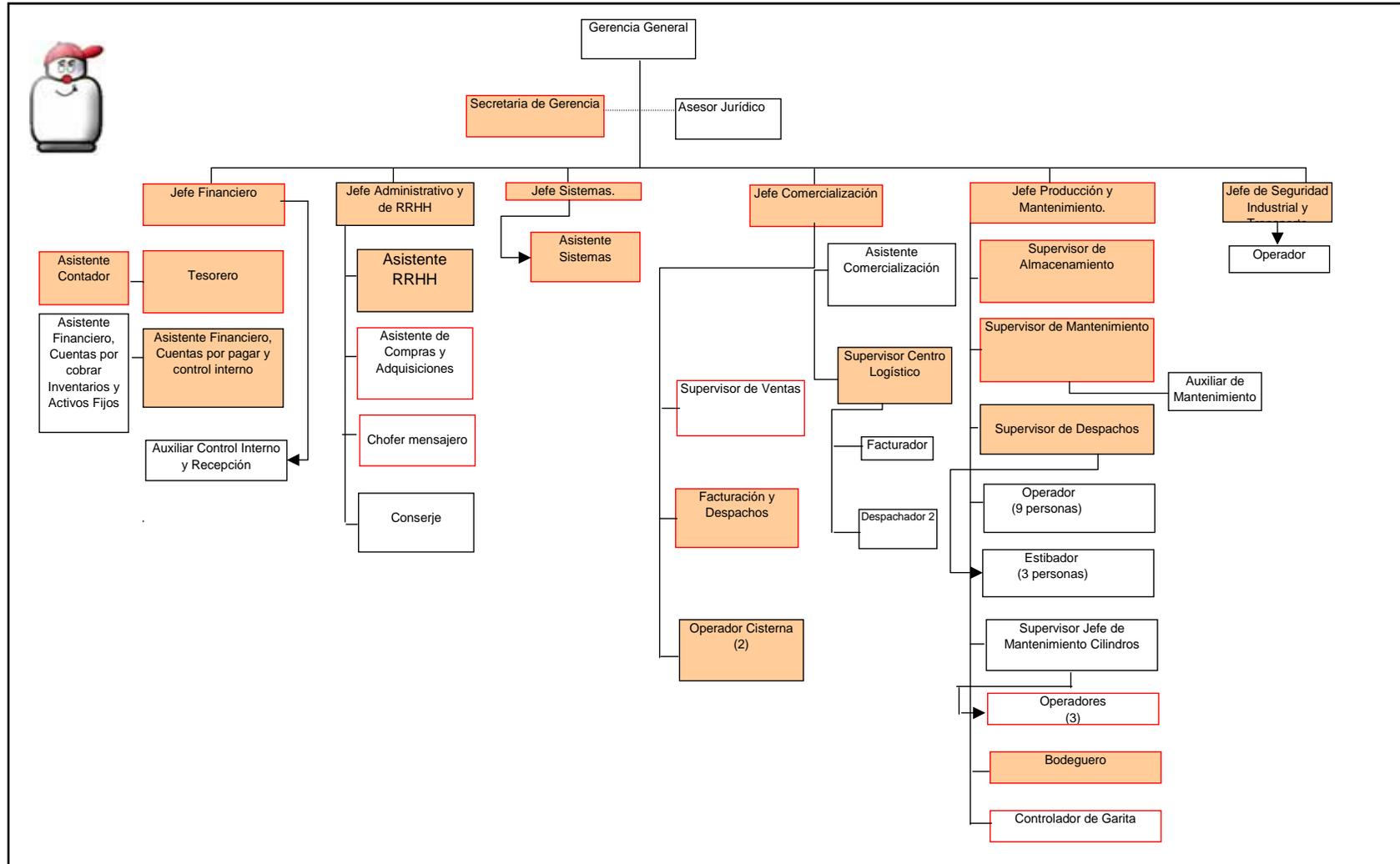
- La Junta General de Accionistas.- Es la máxima autoridad, integrada por Petrocomercial con el 70.28% de participación; y un 13.31% que corresponde al sector privado;
- El Directorio.- Integrado por el Presidente de la empresa, cuatro vocales elegidos por la J.G y el Gerente General (actúa como secretario);

- Presidente.- Es la persona encargada de la vicepresidencia de Petrocomercial o su delegado; y,
- Gerente General.- Elegido por J.G. es la máxima autoridad, que a nivel de asesoramiento y servicios auxiliares se complementa en su operación con las oficinas del Asesor Jurídico y Secretaría de Gerencia.

Para el Nivel Operativo y de Apoyo se presenta en la página siguiente el “ORGANICO, FUNCIONAL Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, proporcionado por la misma empresa:

1.8.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Cuadro No. 1.9



FUENTE: Departamento Administrativo y R.R.H.H Austrogas A-MN-RH-02

1. 9 Indicadores de globales de la C.E.M. AUSTROGAS.

C.E.M AUSTROGAS, para el período de análisis y el año inmediato anterior presenta los siguientes indicadores globales:

Cuadro No. 1.10

RAZON CORRIENTE	
2005	2006
4048878	4198379
1270925	1508171
3,19	2,78

La razón corriente indica que la liquidez bruta de la empresa posibilita que los activos corrientes cubran en 2,78 veces los pasivos corrientes. La empresa anota que el crecimiento de su pasivo se debe a obligaciones de seguros registradas a fin del año.

Cuadro No. 1.11

PRUEBA ACIDA	
2005	2006
3052314	3273443
1270925	1508171
2,4	2,17

La prueba acida indica que la liquidez de la empresa posibilita que los activos corrientes cubran en 2,17 veces los pasivos corrientes. Siendo un indicador más limpio, la empresa aclara en sus reportes que el activo corriente se concentra básicamente en Bancos, Inversiones y Cuentas por Cobrar.

Cuadro No. 1.12

ROTACION DE CARTERA/ PERIODO DE COBRANZA	
2005	2006
3645124	4412070
374830	556589
9,72	7,93
38	46

Denota que la cartera se incremento en relación al año anterior, en razón de mayores ventas (especialmente al granel y por envases); pero se debe relacionar dicho dato con que la cartera vencida disminuyó del 77,06% al 21,27% del año en estudio.

Cuadro No. 1.13

ROTACION DE INVENTARIOS	
2005	2006
3659704	4083005
996564	924936
3,67	4,41

La empresa ha justificado que su elevación de nivel de rotación obedece al uso más eficiente de cilindros que se encontraban en stock y que no tenían ningún uso.

Cuadro No. 1.14

ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO DE ACTIVOS	
2005	2006
2777954	2643388
5233470	5282657
53%	50%

El alto porcentaje del superávit en capital de trabajo, permite a la empresa que se financie con sus propios recursos.

Cuadro No. 1.15

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	
2005	2006
3645124	4412070
2492305	2685914
1,46	1,64

La rotación de activos establecida en 1,64 veces, debe tomarse en cuenta con el hecho de que la empresa para posteriores ejercicios preveía enajenar activos improductivos.

Cuadro No. 1.16

APALANCAMIENTO	
2005	2006
1352693	1590095
3880776	3810693
35%	42%

El 42% del Patrimonio respalda las obligaciones de la institución, con la salvedad de que se ha elevado el nivel en función de que se repartieron utilidades de ejercicios anteriores

Cuadro No. 1.17

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	
2005	2006
773699	917801
5233470	5400788
14%	17%

El rendimiento sobre la inversión verifica una utilidad neta del 17%, en función de mayores ingresos de la empresa así como optimización en los costos y gastos

Cuadro No. 1.18

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	
2005	2006
773699	917801
3880776	3810693
19%	24%

El rendimiento sobre el patrimonio tiene un porcentaje bastante interesante y atractivo para los inversionistas de la empresa en relación de las tasas de interés del mercado para el ejercicio

Veamos ahora las relaciones entre los diferentes rubros presupuestados y los efectivamente realizados para el ejercicio 2006.

Cuadro No. 1.19

EJECUCION DE VENTAS VS PRESUPUESTO GLP TOTAL 2006	
EJECUCION	3556353,77
PRESUPUESTO	3628359,4
	98,02%

Falto un 1,98% en el monto de ventas, para alcanzar la meta presupuestada, sin embargo de que se incrementaron las ventas en GLP al granel e industrial.

Cuadro No. 1.20

EJECUCION DE VENTAS VS PRESUPUESTO GLP DOMESTICO	
EJECUCION	2159467,68
PRESUPUESTO	2234669,46
	96,63%

Las ventas de GLP. Doméstico se hallan más lejos del presupuesto de ventas, con un 3,37% menos sobre la meta, por lo que sugiere haber perdido importancia como rubro de comercialización

Cuadro No. 1.21

EJECUCION DE VENTAS VS PRESUPUESTO GLP INDUSTRIAL COMERCIAL	
EJECUCION	\$188.976,48
PRESUPUESTO	102047,04
	185,19%

Lo manifestado anteriormente se refuerza aparentemente, al encontrar que la comercialización de GLP. industrial sobrepasó de largo (85,19%) la meta presupuestada, siendo un rubro de gran futuro para la empresa.

Cuadro No. 1.22

CARTERA VENCIDA	
2005	2006
77,06%	21,27%

La reducción significativa de cartera vencida, a pesar de existir mayores ventas, según la empresa obedece a que sin embargo de los incrementos en ventas por GLP al granel e industrial, la cartera se compensa con clientes con cuentas no vencidas.

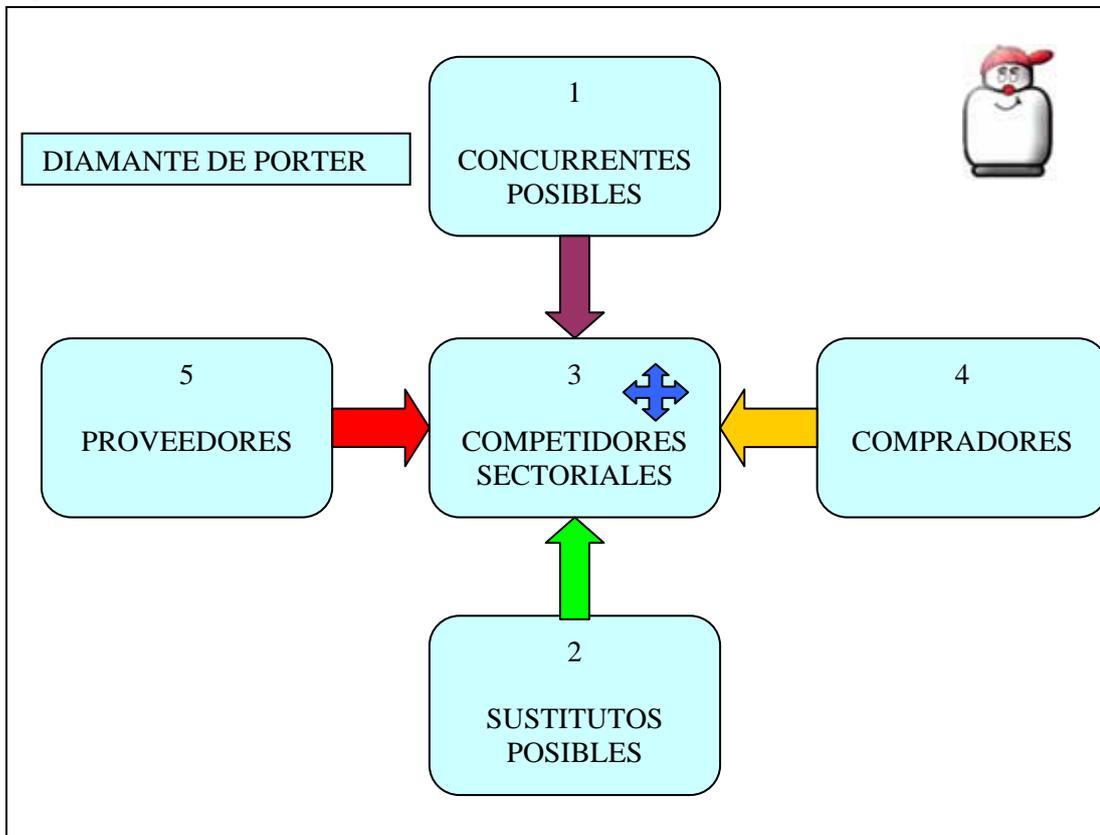
Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Archivos Departamento Financiero de la C.E.M. AUSTROGAS.

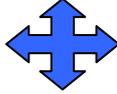
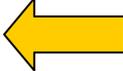
2 MODELO DE PORTER APLICADO A LA EMPRESA C.E.M. AUSTROGAS.

Cuadro No. 1.23



Cuadro No. 1.24



<p><u>3.- COMPETIDORES SECTORIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ AGIP (venta G.L.P. envasado)◆ CONGAS. (venta G.L.P. envasado)	
<p><u>4.- COMPRADORES</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ AGIP (envasado)◆ CONGAS. (envasado).◆ Distribuidores	
<p><u>5.- PROVEEDORES</u></p> <ul style="list-style-type: none">◆ PETROCOMERCIAL.	

Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Archivos Gerencia de la C.E.M. AUSTROGAS.



3. “C.E.M AUSTROGAS”

DIAGNOSTICO F.O.D.A.

Cuadro No. 1.25

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura Optima ● Personal Capacitado y con experiencia ● Logística eficaz ● Contar con un sub. departamento exclusivo para atención de Instalaciones Centralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cupo Actual de GLP asignado ● Contar con poca relación a nivel de Autoridades que influyen en las decisiones de la comercialización del GLP. ● Mantener un sistema que no permite contar con la información necesaria para la toma de decisiones. ● No contar con un taller estable que ofrezca el servicio de mantenimiento de cilindros ● No mantener una relación formal con la mayoría de clientes de GLP al granel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un mercado Nacional de GLP Industrial por conquistar ● Funcionamiento del Taller de Mantenimiento de Cilindros. ● Construcción de Edificios con Instalación Centralizada de GLP en la Región Austral ● Revisión por parte de PCO del cupo de GLP 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incursión de la competencia en el mercado de GLP al granel en nuestra zona de influencia. ● Inestabilidad Administrativa. ● Inestabilidad de precios de venta de la competencia. ● Fuga de cilindros blancos hacia otros mercados.

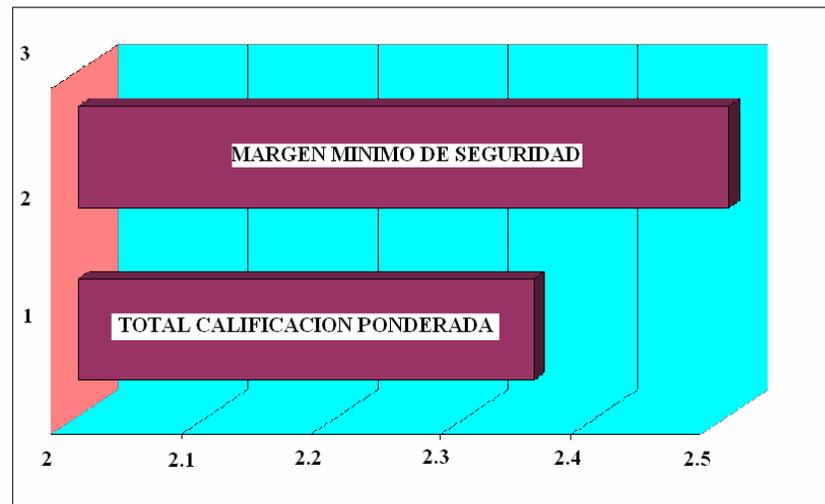
Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Archivos de C.E.M. AUSTROGAS.

Cuadro No. 1.26		ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS			
		MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS)			
		OPORTUNIDADES - AMENAZAS			
COMPONENTE: EVALUACIÓN GENERAL					
PROCESO: GESTION GLOBAL					
FACTORES EXTERNOS	PONDE- RACION	CLASI- FICACION	CALIFI- CACION	CALIFICACION PONDERADA	
MERCADO NACIONAL DE GLP. INDUSTRIAL POR CONQUISTAR	15%	OPORTUNIDAD	4	0,60	
INCURSION DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE GLP. AL GRANEL EN NUESTRA ZONA DE INFLUENCIA	5%	AMENAZA	1	0,05	
FUNCIONAMIENTO DEL TALLER DE MANTENIMINETO DE CILINDROS	15%	OPORTUNIDAD	4	0,60	
INESTABILIDAD ADMINISTRATIVA	15%	AMENAZA	1	0,15	
INESTABILIDAD DE PRECIOS DE VENTA DE LA COMPETENCIA.	15%	AMENAZA	1	0,15	
FUGA DE CILINDROS BLANCOS	5%	AMENAZA	2	0,10	
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS CON INSTALACION CENTRALIZADA DE G.L.P. EN LA REGIÓN AUSTRAL.	5%	OPORTUNIDAD	3	0,15	
REVISIÓN POR PARTE DEL PCO. DEL CUPO DE G.L.P. ASIGNADO	10%	OPORTUNIDAD	4	0,40	
PRECIO ALTO DE G.L.P. INDUSTRIAL.	5%	AMENAZA	1	0,05	
CREACIÓN DE NUEVAS COMERCIALIZADORAS	5%	AMENAZA	1	0,05	
ASOCIACIÓN DE DISTRIBUIDORES	5%	AMENAZA	2	0,05	
TOTAL		100%		2,35	

ESCALA DE VALORES	
1. AMENAZA CRÍTICA	3. OPORTUNIDAD MENOR
2. AMENAZA CONTROLABLE	4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO



Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

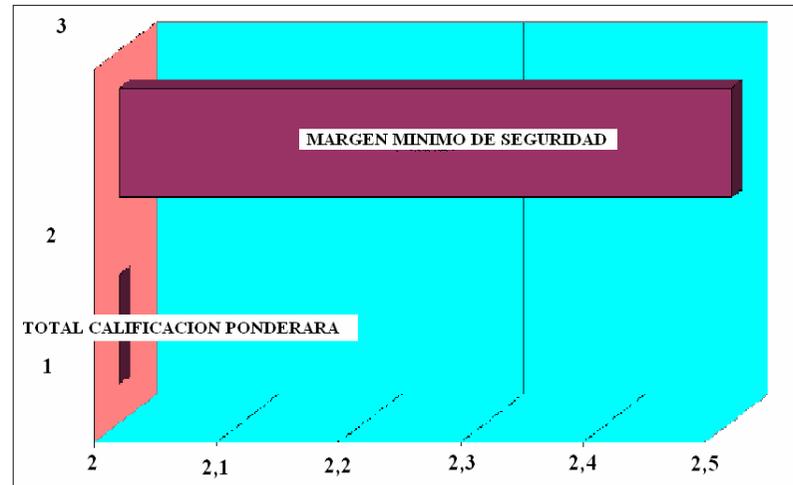
Fuente: Archivos de C.E.M. AUSTROGAS.

Cuadro No. 1.27

5. ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS				
MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS)				
FORTALEZAS – DEBILIDADES				
COMPONENTE: EVALUACIÓN GENERAL				
PROCESO: GESTION GLOBAL				
FACTORES EXTERNOS	PONDE- RACION	CLASI- FICACION	CALIFI- CACION	CALIFICACION PONDERADA
INFRAESTRUCTURA ÓPTIMA	15%	FORTALEZA	4	0,60
CUPO ACTUAL DE G.L.P ASIGNADO	20%	DEBILIDAD	1	0,20
PERSONAL CAPACITADO Y CON EXPERIENCIA	5%	FORTALEZA	3	0,15
CONTAR CON POCA RELACION A NIVEL DE AUTORIDADES INFLUYENTES EN LAS DECISIONES DE COMERCIALIZACION DE G.L.P	15%	DEBILIDAD	1	0,15
LOGISTICA EFICAZ	10%	FORTALEZA	4	0,40
MANTENER UN SISTEMA QUE NO PERMITE CONTAR INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA TOMA DE DECISIONES	10%	DEBILIDAD	1	0,10
CONTAR CON UN SUBDEPARTAMENTO EXCLUSIVO PARA ATENCION DE INSTALACIONES CENTRALIZADAS	5%	FORTALEZA	4	0,20
NO CONTAR CON UN TALLER ESTABLE QUE OFREZCA EL SERVICIO DE MANTENIMINETO DE CILINDROS	10%	DEBILIDAD	1	0,10
NO MANTENER UNA RELACIÓN FORMAL CON LA MAYORÍA DE CLIENTES DE G.L.P AL GRANEL.	10%	DEBILIDAD	1	0,10
TOTAL	100%			2,00



ESCALA DE VALORES	
1. DEBIL GRAVE	3. FORTALEZA MENOR
2. DEBIL CONTROLABLE	4. FORTALEZA IMPORTANTE



Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Archivos de C.E.M. AUSTROGAS

Cuadro No. 1.28

6. C.E.M AUSTROGAS					
MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA					
MISION	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS	ACCIONES
1.- "Maximizar la rentabilidad de sus accionistas, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad y seguridad de nuestro producto, un estricto y fiel cumplimiento de todos los requisitos y reglamentos con un crecimiento continuo y retribuido a sus empleados, distribuidores, transportistas y un compromiso permanente de contribución a la comunidad".	1.- Incrementar la participación nacional. 2.- Incrementar el nivel de competencia de todo el personal de la empresa 3.- Incrementar el E.V.A. 4.- Incrementar el volumen de envasado	1. Llegar en el 2006 al 4% en relación al año anterior 2. Con un mínimo de ejecución del 80% del Plan de Capacitación 2006, 3. al 4% en relación al año 2005. 4. en un 24% para el 2006.	1. Implementar un sistema de gestión de calidad 2. Mejorar la imagen del producto e impulsar la difusión de la marca Austrogas. 3. Asesoramiento comercial y técnico a distribuidores y usuarios. 4. Optimización de logística de comunicación para distribuidores. 5. Abastecimiento permanente en el C.D.	1. Establer normativa esencial para diferentes funciones. 2. Implementar campaña de mercadeo 3. el incremento en remuneraciones se dará en función de la consecución de metas. 4. mantenimiento propio	1. emitir normas específicas para: a. apertura de nuevos subdistribuidores. b. Manual de funciones c. Normas comercialización G.L.P. 2. Difusión masiva de la línea 886000. 3. Contratar medios de publicidad y gestionar campaña de marketing 4. Atención personalizada al cliente 5. Construir sistema propio de mantenimiento. 6. Entregar a distribuidores cilindros en excelente estado. 7. Acondicionar todas las bodegas con material amortiguador.

Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Archivos de C.E.M. AUSTROGAS

Cuadro No. 1.29

**7. EVALUACION PRELIMINAR C.E.M AUSTROGAS
CUESTIONARIO EN BASE DEL CORRE**



AMBIENTE INTERNO DE CONTROL							
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee AUSTROGAS un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? 	x	x		La empresa tiene conciencia de la necesidad de implementar un sistema integral de un código de ética, por el momento se rigen por el Manual interno de trabajo.	
				x	x		
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo ¿ ✓ o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? 	x	X		Si participa en inversiones financieras, sin embargo son conservadores a la hora de hacer otras operaciones más riesgosas.	
			X				
			X				
3	Directorio y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Directorio observa la Constitución, la Ley de Hidrocarburos, el Estatuto de la empresa y demás normas relacionadas. ✓ El Directorio actualiza el Estatuto de la empresa. ✓ El Directorio esta integrado y organizado de acuerdo con 	X				
			X				
			X				

		<p>lo previsto en el Estatuto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El Directorio brinda atención a novedades importantes? ✓ ¿Existen entes auxiliares que cumplan labor de asesoría al Directorio? 	<p>X</p> <p>X</p>			
4	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ Se actualizan los manuales de funciones correspondientes a la Estructura Orgánica? ✓ ¿Se actualiza la estructura Orgánica Funcional? (Organigramas) 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		X	Pero no están formulados para algunas áreas importantes como el C.D.
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			Pero no están formulados para algunas áreas importantes como el C.D.
6	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? ✓ ¿El Gerente y los directores orientan al personal sobre la 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		X	En este tema no hay comité de talento humano, sin embargo se hace cada cierto tiempo una evaluación al desempeño de los empleados

		<p>misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados? ✓ La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio? 		X		Se aclara que existen incentivos para los empleados, pero no un plan estructurado de aquello
7	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles operativos y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ ¿Aplica la empresa la publicación de la información que manda la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública? ✓ Se ha instaurado una cultura organizacional dirigida a la responsabilidad? 	X	X		La implementación del Sistema ISO 9001 apunta a generar una cultura organizacional adecuada.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de operativo anual (POA)? ✓ ¿La organización cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ✓ ¿Los diferentes niveles organizacionales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿El Gerente y los Jefes Departamentales han fijado los objetivos, estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? <p>¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>¿El POA y el presupuesto de CEM AUSTROGAS, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las</p>	X		X	<p>Pero no existe el enlace adecuado, entre P.E. y el P.O.A.</p> <p>Falta la conexión completa entre estrategias, políticas y actividades para cada departamento.</p> <p>Los indicadores se aplican solo a actividades financieras o globales.</p> <p>La evaluación tiende a verificar el</p>

		acciones correctivas?	X			cumplimiento del presupuesto.
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades de la empresa tales como; departamentos, subalternos y secciones? ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de C.E.M Austrogas? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la empresa? ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, subalternos, secciones, programas o proyectos y a sus integrantes. ✓ ¿El personal de Austrogas participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de Austrogas? 	X	X X X X		Sin embargo el personal participa en la propuesta de actividades..
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE (O COSO ERM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Jefes Departamentales y de todos los niveles de la empresa para alcanzar los objetivos, cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (O COSO ERM) (Control de los Recursos y Riesgos-Ecuador) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (O COSO ERM) , en todos los niveles organizacionales? ✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de AUSTROGAS en la prestación de sus servicios? 		X X X		
11	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?? ✓ ¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización? ✓ ¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos? 	X	X X		

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimiento? ✓ ¿Se elaboran informes de cumplimiento de indicadores? ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas? 	X					
				X				La evaluación periódica apunta al cumplimiento del presupuesto.
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos? ✓ ¿La alta dirección considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia? ✓ Existe evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia ✓ Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia? ✓ Los directivos realizan ajustes a los niveles de riesgo aceptado y su tolerancia . 		X				
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
13	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La alta dirección apoya las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos? ✓ ¿Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos? ✓ ¿Los altos directivos y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los empleados clave en la determinación de los factores de riesgo? 		X				
14	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos ? ✓ ¿Los empleados participan en la identificación de eventos? ✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? ✓ Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, que puedan afectar el logro de los objetivos? 		X				

15	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿ Dentro de la entidad se categoriza los eventos ? ✓ ¿ La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos ? ✓ ¿Existen medios para relacionar las categorías de eventos con los objetivos¿ ✓ ¿ Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos . 		X X X X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe una metodología para establecer las probabilidades e impactos de los eventos ? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la organización? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos. 		X X X		
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿ Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos ? ✓ Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos ?. ✓ Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 		X X X X	X	
18	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad ? ✓ ¿Considera usted que la entidad esta preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios ? ✓ La información interna y externa permite identificar 	X	X		Cuenta la organización con una estructura que le permite responder a los cambios, pero falta la metodología que lo haga viable.

		hechos que puedan generar cambios ?	X			Falencia en información interna.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por C.E.M AUSTROGAS ?. ✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 	X	X	X	<p>Pero solo de carácter global, sin aplicarlo a departamentos o actividades .</p> <p>Hay interés de la gerencia, pero no se diseño para generar dichas alternativas</p>
20	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿La evidencia que respalda las decisiones tomadas ¿Es confiable ? ✓ ¿ Se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran más adecuada ? ✓ ¿ Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas ? 	X	X	X	<p>Pero se implementa solo en mandos superiores.</p> <p>Si pero solo en mandos altos.</p>
ACTIVIDADES DE CONTROL						
2	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un Departamento de Auditoría o similar. ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿ Las actividades de control, han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos ? ✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto 		X	X	

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La dirección de la empresa ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ Se comunica al personal de C.E.M. AUSTROGAS sobre los resultados de las unidades de operación, para lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos? ✓ Se han implantado políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 		X		
25	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	X			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿ Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las unidades de la entidad ? ✓ ¿ Se cuentan con políticas que permitan la integración de la información ? ✓ ¿ Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información? 	X		X	
27	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿ Se lleva a cabo auditorías internas ? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o 	X		X	Existe auditoría únicamente financiera. La información no se direcciona adecuadamente para la toma de decisiones.

		irregularidades, a través de los controles establecidos?					
28	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿ Se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos ? ✓ ¿ La alta dirección atiende las propuestas del personal respecto de mejoraras del servicio ? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y Jefes Departamentales? ✓ ¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas de la empresa? ✓ C.E.M. AUSTROGAS ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación? 	X				<p>Sin embargo, debe existir por parte de RR.HH una inducción al personal al ambiente de la empresa.</p> <p>Se encuentra en proceso de implementación.</p> <p>Se realizan reportes solo en base de lo presupuestado y ejecutado.</p>
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de C.E.M. AUSTROGAS? ✓ Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente a los accionistas al terminar cada periodo anual? ✓ Se da seguimiento a las informaciones obtenidas por parte de terceros? ✓ En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tablonas de anuncios, videos y mensajes en la página Web? ✓ ¿En la comunicación hacia el exterior las obras y acciones hablan más que las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la 	X	X	X	X	<p>Solamente tiene conocimiento de éstos</p>

		administración en la entrega de información a los organismos de control?	X			los funcionarios responsables, no todos
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿ Se ha informado a todo el personal sobre las políticas de comunicación ? ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoria Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ Existe un procedimiento que nos permita verificar que la información de terceros concuerda con la información interna ? ✓ Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ Se efectúan seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información? ✓ ¿C.E.M. cuenta con una estructura organizativa que haga supervisión para que permita comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? ✓ ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE (O COSO ERM) ? ✓ ¿C.E.M. AUSTROGAS realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (O COSO ERM)? 	X	X X X X X X X X		No existe departamento de Aud. Interna
31	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorias anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones 	X	X X		En cuanto a las auditorias financieras

		<p>del CORRE (O COSO ERM) se han ejecutado por Auditoria Interna, como asesoría del Gerente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Auditoria Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ✓ ¿Existe apoyo a Auditoría Interna para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ✓ Existe apoyo del Gerente y Jefes Departamentales a la ejecución del POA de Auditoria Interna? 		X		
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ✓ En la entidad se efectúan auditorias externas ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ✓ Los informes de auditoria externa son remitidos a todos los niveles correspondientes ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoria? 	X	X	X	<p>No existe un plan de seguimiento a los correctivos</p> <p>En cuanto se refieren solo a auditorias financieras</p>

Supervisado: Eco. Teodoro Cubero

Realizado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Fuente: Entrevistas Ing. Claudia Vásquez, Sr. Oscar Chávez, Archivo empresa

C.E.M. AUSTROGAS
CEDULA NARRATIVA
EVALUACION PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

Sujeto a Examen: C.E.M Austrogas

Periodo Examinado: Del 1er de Enero al 31 de Diciembre de 2006.

Detalle de los aspectos más relevantes de la aplicación del cuestionario en base al C.O.R.R.E.

Del cuestionario de la Evaluación del Control Interno basado en el C.O.R.R.E a la C.E.M Austrogas, cuyas preguntas fueron aplicadas a los distintos funcionarios según los factores que integran este tipo de control, se desprende los siguientes hallazgos.

Cuadro No. 1.30.

COMPONENTE	FACTOR	COMENTARIO
Ambiente Interno de Control	Integridad y valores éticos	La empresa no posee un código de ética, sin embargo sus directivos son conscientes de la necesidad de establecer uno, por el momento se rigen por el manual interno de trabajo.
	Filosofía y estilo de la Alta dirección	La forma en que opera la compañía en cuanto a inversiones, mantiene una tendencia conservadora, por lo tanto sólo realiza operaciones financieras.
	Estructura Organizativa	Existen manuales de procesos, sin embargo no están formulados para todas las actividades es especial en lo que respecta al Centro de Distribución perteneciente al Departamento de

	<p>Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.</p> <p>Gestión del Capital Humano</p>	<p>Comercialización, así como tampoco se realiza una reestructuración Orgánica Funcional, ya que la mayoría del personal tiene estabilidad, haciendo difícil los cambios que se puedan requerir.</p> <p>No existen normas y procedimientos específicos para todos los departamentos, sólo se orientan a lo financiero, en especial al Departamento de Comercialización ya que tiene una subdivisión externa que es el Centro de distribución, en el cual se maneja dinero y se expende cilindros de gas al Archipiélago de Galápagos.</p> <p>No existe motivación e incentivos para el personal.</p>
<p>Establecimientos de Objetivos</p>	<p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Relación entre Objetivos y componentes del C.O.R.R.E</p>	<p>La organización ha elaborado un Plan Estratégico, sin embargo éste es Global, no existe en todos los departamentos, falta que el P.E. tenga conexión de actividades con el P.O.A, las estrategias y políticas. Además solo existen indicadores financieros, por tanto no aplican los indicadores de gestión, también la evaluación de lo ejecutado que realiza la empresa lo hace sólo con respecto sólo a lo presupuestado, dejando de lado el P.O.A.</p> <p>No se los ha fijado por departamentos, esto deriva en que existe una forma empírica de realizar los procesos y actividades de la empresa.</p> <p>Existe control interno, sin embargo enfocado solamente al área financiera, no existe evidencia de un sistema de control interno.</p> <p>Por el momento los directivos no direccionan la verificación del</p>

<p>Actividades de Control</p>	<p>Principales actividades de control</p>	<p>No existe un sistema de control interno que involucre a los empleados, sin embargo se encuentra en proceso de implementación.</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>Sistemas estratégicos e integrados</p> <p>Confiabilidad de la Información</p> <p>Comunicación Interna</p> <p>Comunicación Externa</p>	<p>A pesar que los sistemas de información se crearon con el fin de integrar todas las unidades se detectó esta cualidad importante, resulta muy delicado para todos los departamentos, pero resulta más aún delicado en el Operativo Galápagos.</p> <p>A pesar de la existencia de los procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos, no existe la supervisión de los mismos, tampoco existen auditorías internas que hagan confiable los datos.</p> <p>R.R.H.H comunica oportunamente a los empleados sobre sus responsabilidades, sin embargo no están definidos medios para que los empleados denuncien anomalías, provocando que asuntos de interés de la empresa se queden sin solución, siendo neurálgicos para el Operativo Galápagos.</p> <p>A pesar que la administración toma en cuenta requerimientos de terceras personas, pero no se les da seguimiento</p>
<p>Supervisión y Monitoreo</p>	<p>Supervisión Permanente</p> <p>Supervisión Interna</p>	<p>Aunque se efectúen seminarios o reuniones que sirvan para recopilar información, no se exponen todos los temas, como las deficiencias del control interno, los procedimientos que permitan verificar la información.</p> <p>Se toman en cuenta los resultados de auditorías pero sólo las financieras, porque nunca han existido auditorías de gestión, por cuanto no existe un</p>

	Supervisión Externa	departamento de Auditoría Interna. Existen planes de acción correctiva pero no hay un seguimiento de los mismos, enfocado solamente al área financiera.
--	---------------------	--

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

Por lo tanto, se deduce preliminarmente que el componente sujeto a una auditoría de gestión es el que se detalla a continuación, acompañado de sus subcomponentes, ya que son éstos los que abarcan casi toda la actividad del C.D.

9. Componente y subcomponentes a ser auditados en la C.E.M. AUSTROGAS.

Cuadro No. 1.31.

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Centro de Acopio	1.- Facturación y Cobro
	2.- Operativo Galápagos

Fuente: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

FASE II

PLANIFICACION

Objetivos.

“La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.”³¹.

Actividades.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a) Revisión y análisis de información recabada;
- b) Evaluación del Control Interno del ente a ser estudiado, tomando en cuenta la calificación de riesgo de la auditoría; y,
- c) Elabora un Memorando de Planificación.
- d) Elaboración de Programas de Auditoría.

³¹ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (ECUADOR) Manual de Auditoría de Gestión

FLUJO DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN ESTA FASE PRELIMINAR

Cuadro 2.1.

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start(()) --- Review([]) Review --> Process[] Process --> Evaluate[] Evaluate --> Plan[] Plan --> Prepare[] Prepare --> Review2([]) Review2 --> Decision{ } Decision --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente. 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación 4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan programas de auditoría. 5. Gerente General revisa el plan de trabajo y los programas por componente. 6. Gerente General revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E. (adaptación al presente caso)

OFICIO # 002

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva.

FECHA: 23 de marzo del 2007

Señores:

Econ. Teodoro Cubero.

SUPERVISOR DEL EQUIPO

CBA. Ximena Delgado Ruiz.

JEFE DE EQUIPO

Dr. Fernando Jaramillo Alvarez.

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el trabajo realizado en la primera fase a la “AUDITORIA DE GESTION DE LA CEM. AUSTROGAS-EJERCICIO 2006, ESPECIALIZADA AL CENTRO DE DISTRIBUCION”, se ha determinado las áreas de resultados clave relacionadas con los procesos de:

- Proceso de facturación y cobro; y
- Operativo Galápagos.

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación específica y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno deberá elaborarse los informes que contendrán, las deficiencias así como las alternativas de solución, cuya aplicación deberá efectuarse previo el visto bueno correspondiente del directorio de la empresa.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos en el área de recursos humanos.

El tiempo que se asigna para esta labor es de 14 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente,

Ing. Jorge Luis Ortiz.

GERENTE GENERAL

C.E.M. AUSTROGAS

Cuadro 2.2.

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Centro de Acopio SUBCOMPONENTE: Facturación y Cobro					HOJA No
No	Preguntas	SI	NO	NA	COMENTARIOS
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración de recursos humanos.					
1	El C.A. cuenta con una unidad de Facturación y cobro?	X			
2	Dentro del Orgánico-Funcional vigente, se define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> -Cuál es la estructura organizativa de Facturación y Cobro. -Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad. Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? <ul style="list-style-type: none"> - Responde a la realidad? Solicite un Organigrama estructural y de posición. Describa en hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> - Las funciones actuales de la unidad de facturación y cobro. - Las funciones que realizan los funcionarios de la misma. 		X		
	La Unidad de Facturación y Cobros se administra en función de planes y programas? - Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?	X			
		X			

	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - Se transmiten a los empleados? - Se controla con regularidad el desarrollo de facturación y cobro y se confronta con las metas y objetivos determinados? <p>En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>Los conoce el supervisor pero parece que no el resto del personal</p>
	<p>El plan de facturación y cobro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quién coordina? - Quién (s) participa (n) - Quién lo aprueba? - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. <p>- Se identifican personas responsables por cada actividad?</p> <p>- El Jefe del Departamento de Comercialización prepara planes y programas de trabajo específicos?</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		<p>Jefe Departamento de Comercialización y el Supervisor Jefe de Departamento de Comercialización Supervisor. Facturador. Despachadores. Guardias. Jefe de Departamento de Comercialización. Archivo de C.E.M. AUSTROGAS</p>
	<p>Se ha definido políticas para la actividades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facturación y cobro. - Préstamos transitorios - Línea 2886000 - Venta de Repuestos - Intercambio de cilindros. - Asignación de funciones según formación y 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		<p>Dichas políticas se entienden tácitamente de la actividad normal y evolutiva del C.A. , pero requiere formalizarlas</p>

	<p>experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación <p>Rotación de personal (traslados y/o movilización)</p>		X		
	<p>Rotación de personal (traslados y/o movilización)</p>		X		
	<p>Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. <p>Obtenga documentación al respecto.</p>		X		
	<p>Se hacen previsiones de requerimientos logísticos de la unidad?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - Se ligan a los planes anuales? <p>Explique</p> <p>Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?</p>	X	X	X	Se toma como referencia su gestión en ventas para presupuestar los ingresos.
	<p>Se han definido sistemas de control y evaluación?</p>		X		
	<p>Se hace o existe control de gestión en la unidad?</p>		X		
	<p>Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</p>		X		
	<p>Se hace el seguimiento de esos planes?</p>		X		
EJECUCION					
<p>Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la Unidad y adicionalmente, conocer acerca del control gerencial del área.</p>					
	<p>Cómo se manejan los diferentes subsistemas de Facturación y Cobro:</p>				<p>Prácticamente no hay subsistemas, si no más bien procesos autónomos como</p>

					Operativo Galápagos
	<p>- Tienen la Unidad de Facturación y Cobro, manuales de procedimientos para guiar la gestión que realiza en las diferentes actividades o procesos?</p> <p>- Cuáles?</p>		X		<p>Borrador del Detalle del Manual de Funciones de Facturación.</p> <p>Borrador del Plan de Estrategias de Marketing (2007)</p> <p>Procedimiento de Comercialización A-PR-CO-03 (2006)</p> <p>Descripción de Procesos: Venta en el centro de Distribución A-IF-CO-04 (2007)</p> <p>Descripción de Procesos: Operativo Galápagos A-IF-CO-06 (2007)</p> <p>Descripción de Procesos: Recaudación A-IF-CO-07 (2007)</p> <p>El primero no</p> <p>De hecho.</p>
	<p>- Se encuentran aprobados? Fechas</p> <p>- Tiene aplicación en la práctica</p>	X	X		
	<p>Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración de personal?</p>	X			<p>La implementación del sistema de calidad obliga a ir supliendo las falencias</p>
	<p>Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad y responsabilidad?</p> <p>- Fecha de aprobación</p> <p>- Ha sido actualizado?</p> <p>Fecha:</p> <p>- Es de conocimiento del personal?</p>	X	X		<p>Existe falencia en su divulgación</p>

	Tiene aplicación en la práctica?				
	Se aplica un proceso para la selección de personal: Describa en hoja adicional			X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	Existe un proceso para la inducción del personal? Describa en hoja adicional		X		Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado? Si no lo hace, explique porqué Ha determinado algunos casos? Describa en hoja adicional	X			
	Qué sistemas de Clasificación de Puesto se aplica? Describalo			X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	Qué Régimen de Remuneraciones se aplica? - Institucional? - Sujeto a leyes de Escalafón Profesional?	X X			
	Existe rotación de personal? - Cuál es el índice de rotación? Alto-Medio-Bajo - Cuáles las causas? - Cuáles las áreas de mayor rotación? Existen estadísticas al respecto?	X		X X X X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	Que actividades de motivación se encuentran vigentes? - Describalos			X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	Cuál es el grado de formación del personal de la entidad por niveles? Señale en hoja adicional			X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	A los miembros de la unidad se les ofrece algún sistema de incentivos? En caso afirmativo describa cuáles son?		X		

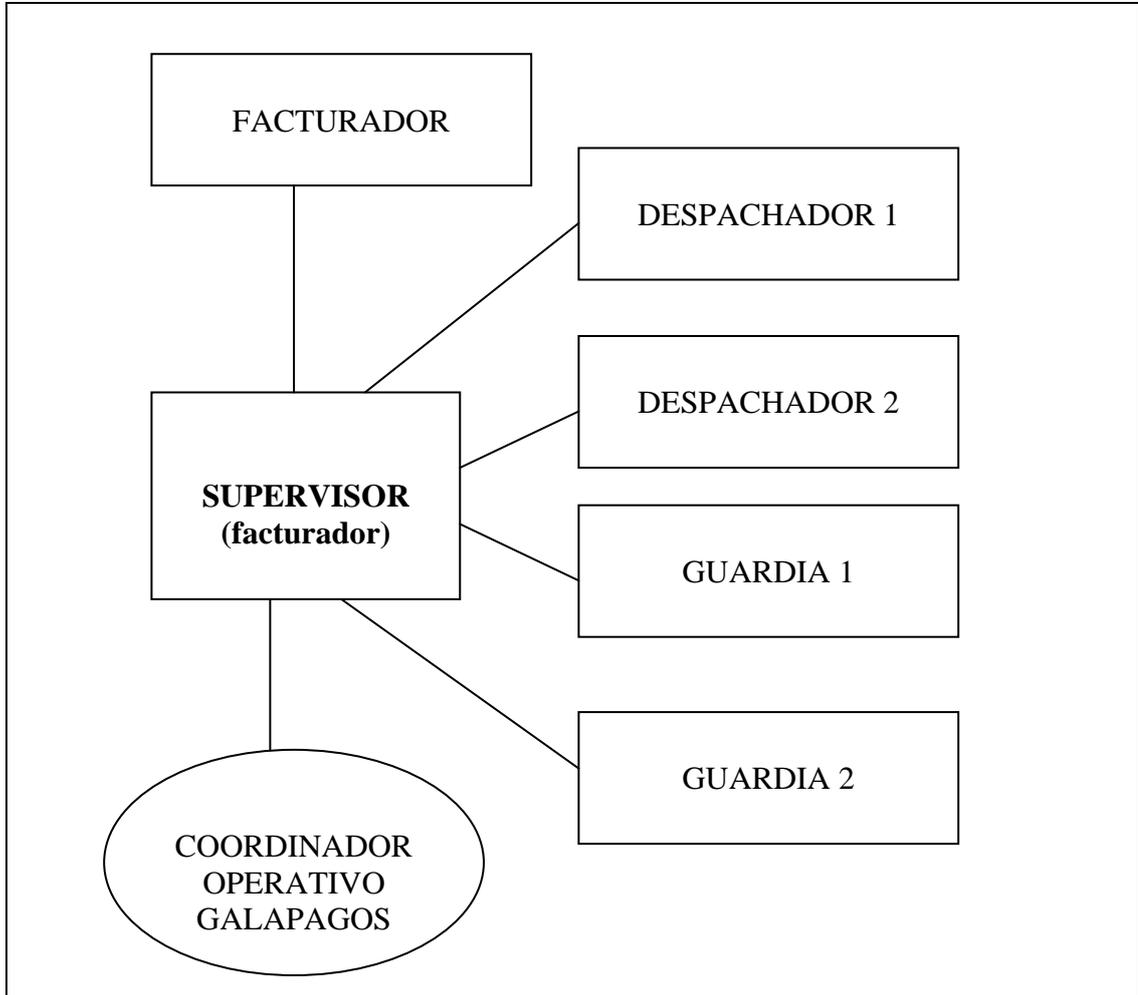
	Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad? En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.			X	Depende del Departamento de Recursos Humanos que no es materia de auditoría
	Cuenta la institución con un sistema de Evaluación de Desempeño? - Qué parámetros utiliza? - Con qué frecuencia se aplica? - Qué fin da a sus resultados?		X		
	Existe un plan de carrera administrativa? En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.		X		
	Cuenta la institución con un Código de Ética?		X		
	Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?	X			
	Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos.		X		Se manejan en administración central
	Existen políticas disciplinarias en la entidad?	X			Dependen del Reglamento Interno de Trabajo
SISTEMATIZACION					
Políticas, prácticas y métodos de registro para ejecutar las actividades de la unidad de facturación y cobro. Así mismo, analizar el grado de sistematización para obtener el nivel de satisfacción que el sistema de información brinda.					
	Cuáles son los informes principales que general la unidad respecto al manejo de recursos? Con qué frecuencia se emiten? A quienes se dirigen?				1. Informes de facturación, 2. movimientos de inventario, 3. caja, 4. personal, 5. direccionamiento de consumidores finales Diario, Mensual Departamento de Comercialización,

				Financiero y Planta de envasado.
	Se utiliza esa información para monitorear la gestión de facturación y cobro respecto a: ventas, inventarios, capacidad instalada, traslados, promociones, ausentismo.	X		Pero no como una unidad autónoma, sino como parte de un todo.
	Se provee de esta información a otras unidades?	X		
	Que archivos y registros de información sobre las actividades realizadas lleva la unidad descrita: <ul style="list-style-type: none"> - Cuál es el soporte de mantenimiento? - Cuáles son las políticas o normas en materia de tiempo y mantenimiento de esos registros o archivos? - Existe un expediente por actividad y que elementos incluye? Describa en hoja adicional	X		Sistema informático y respaldo documental. No existen específicamente No se tiene estructurado. No hay un índice que dirija la información
	Considera usted que el sistema de información de facturación provee en tiempo y forma la información que necesita para la planificación, toma de decisiones y control.	X		Existe la información pero no se la ordena y consolida para evaluar la unidad como tal.
	Mantiene la institución una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de los movimientos de facturación y cobro cuando surge la necesidad? Explique.	X		Pero la información esta en bruto y no consolidada
ANALISIS DEL FODA (Anexo)				
	Que propuesta haría para cambiar la forma como está funcionando el área de Facturación y Cobro? Describa en una hoja adicional: Políticas - Estrategias - Metas - Acciones			Llevar elaboración de índices y direccionar la producción de reportes para evaluar su POA.

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

Anexo a evaluación específica de C.I. : Estructura organizativa de Facturación y Cobro.

Cuadro 2.3.



Anexo evaluación específica de control interno al C.A. : Misión, objetivos y estrategias Facturación y Cobro 2006.

Cuadro 2.4.

Misión	Objetivos	Estrategias
<p>“Maximizar las ventas, ofreciendo excelencia en el servicio, retribuyendo a sus empleados, distribuidores y transportistas con un compromiso permanente de contribución a la comunidad”: Nota: Adaptación para Facturación y Cobro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superar ventas 2005 2. Conseguir que la facturación alcance a 2000 cilindros diarios a los distribuidores de Cuenca 3. Cumplir con las tareas asignadas en el Plan de Mercadeo de la empresa. 4. Incrementar número de distribuidores y ámbito de influencia. 5. Canalizar eficientemente pedidos de consumidor final hacia los distribuidores 6. Capacitar al personal de despachadores. 7. Continuar y mejorar la relación empresa-cliente. 8. Mejorar infraestructura del C. D. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar procedimiento óptimo para el proceso de despachos. 2. Establecer el cupo necesario de G.L.P. para el C.A. 3. Establecer medios de incentivo para los distribuidores 4. Realizar estudio de mercado. 5. Colaborar en el Plan Publicitario y de Ventas de la empresa. 6. Difundir socialmente el aporte social por la actividad económica de la empresa. 7. Gestionar la inserción de nuevos distribuidores, en función de sectores, logística y ámbito de influencia. 8. Diseñar e implementar sistema informático de pedidos. 9. Mejorar sistema de comunicación. 10. Impartir cursos básicos en manejo de

		<p>inventarios y sistemas informáticos para despachadores.</p> <p>11. Fomentar lazos cordiales entre distribuidores y la empresa.</p> <p>12. Establecer un plan de mejoramiento en la infraestructura física del C.A.</p>
--	--	---

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

Funcionarios, funciones y actividades de desempeño en el C.A.

Cuadro 2.5.

Personal	Funciones /actividades
SUPERVISOR	
Señor Andrés Calle Gallardo	<ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual del C.A. (ingresos de carga, egresos de cargas por venta, préstamos transitorios y permanentes). • Informe mensual de ventas Operativo Galápagos. • Informe de liquidación diaria de Galápagos. • Informe de liquidación de facturación diaria. • Informe mensual de inventario • Actividad de facturación y caja. • Actividad de atención sistema 2886000. • Coordinación Operativo Galápagos. • Facturación por servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte diario de ingresos G.L.P.
Señor Oswaldo Segovia.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de liquidación de facturación diaria. • Informe mensual de inventario • Actividad de facturación y caja. • Actividad de atención sistema 2886000. • Coordinación Operativo Galápagos. • Facturación por servicios. <p>Reporte diario de ingresos G.L.P.</p>
Señor Juan Diego León	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de ticket de venta • Control de kardex • Control de la limpieza del patio. • Control en el cumplimiento de normas de seguridad • Coordinar supervisor abastecimiento G.L.P.
Señor Boris Viracocha	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de ticket de venta • Control de kardex • Recepción de despachos e ingresos cargas. • Control de orden en cilindros y vehículos para entrega-recepción. • Coordinar supervisor abastecimiento G.L.P.
Guardia 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y apoyo.
Guardia 2.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y apoyo.

Fuente: Centro de Distribución Austrogas.



Cuadro 2.6

**C.E.M. AUSTROGAS.
FODA SUCOMPONENTE FACTURACIÓN Y COBRO**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>PROCESO DE FACTURACION ES EFICIENTE</p> <p>CALIFICACION DE SUBDISTRIBUIDORES ES CONFIABLE</p> <p>BASE DE DATOS ACTUALIZADA CON INFORMES Y REPORTES DIARIOS</p>	<p>FALTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA FACTURACIÓN, MANEJO DE CAJA, APOYO A COBRO DE CARTERA Y ATENCION AL CLIENTE.</p> <p>INEXISTENCIA DE SISTEMA INFORMATICO EN LÍNEA QUE ENLACE CON PLANTA Y PRODUZCA INFORMACIÓN COMPLETA DEL CLIENTE</p> <p>NO HAY FORMALIZACION DE PLAN DE CAPACITACIÓN.</p> <p>FALTAN DATOS CONSOLIDADOS DE MOVIMIENTOS</p>	<p>NUEVOS SISTEMAS INFORMATICOS.</p> <p>POTENCIALIDAD EN NUMERO DE CLIENTES</p> <p>TENDENCIA A USAR RECURSOS ENERGETICOS MAS ECOLOGICOS Y ECONOMICOS.</p>	<p>COMPETENCIA PUEDE ACAPARAR POTENCIALES CLIENTES</p> <p>REUBICACION POR LEYES O NORMAS DE RIESGOS.</p> <p>MEJORES MARGENES DE LA COMPETENCIA GENERAN PREFERENCIA.</p>

Fuente: Departamento de Comercialización

Cuadro 2.7

ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS) OPORTUNIDADES – AMENAZAS				
SUBCOMPONENTE: FACTURACIÓN Y COBRO				
COMPONENTES EXTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	CALIF POND
• NUEVOS SISTEMAS INFORMATICOS.	15%	OPORTUNIDAD	3	0,45
• POTENCIALIDAD EN NUMERO DE CLIENTES	10%	OPORTUNIDAD	4	0,40
• TENDENCIA A USAR RECURSOS ENERGETICOS MAS ECOLOGICOS Y ECONOMICOS.	10%	OPORTUNIDAD	3	0,30
• COMPETENCIA PUEDE ACAPARAR POTENCIALES CLIENTES	20%	AMENAZA	1	0,20
• REUBICACION POR LEYES O NORMAS DE RIESGOS.	30%	AMENAZA	1	0,30
• MEJORES MARGENES DE LA COMPETENCIA GENERAN PREFERENCIA.	15%	AMENAZA	2	0,30
TOTAL	100%			1,95



ESCALA DE VALORES	
1. AMENAZA CRITICA	3. OPORTUNIDAD MENOR
2. AMENAZA CONTROLABLE	4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO

Cuadro No . 2.8

ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS

MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS – DEBILIDADES



SUBCOMPONENTE: FACTURACIÓN Y COBRO

COMPONENTES INTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	CALIF POND
• PROCESO DE FACTURACION ES EFICIENTE	05%	FORTALEZA	3	0,15
• FALTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA FACTURACIÓN, MANEJO DE CAJA, APOYO A COBRO DE CARTERA Y ATENCION AL CLIENTE.	15%	DEBILIDAD	1	0,15
• CALIFICACION DE SUBDISTRIBUIDORES ES CONFIABLE	05%	FORTALEZA	3	0,15
• INEXISTENCIA DE SISTEMA INFORMATICO EN LÍNEA QUE ENLACE CON PLANTA Y PRODUZCA INFORMACIÓN COMPLETA DEL CLIENTE	20%	DEBILIDAD	1	0,20
• BASE DE DATOS ACTUALIZADA CON INFORMES Y REPORTE DIARIOS	05%	FORTALEZA	3	0,15
• NO HAY FORMALIZACION DE PLAN DE CAPACITACIÓN	10%	DEBILIDAD	2	0,20
• EL DINERO SE DEPOSITA DIARIAMENTE EN EL BANCO	05%	FORTALEZA	3	0,15
• NO HAY FORMALIZACIÓN DE PERFIL DEL PERSONAL	15%	DEBILIDAD	1	0,15
• FALTAN DATOS CONSOLIDADOS DE MOVIMIENTOS	20%	DEBILIDAD	1	0,20
TOTAL	100%			1,50

ESCALA DE VALORES

1. DEBIL GRAVE

3. FORTALEZA MENOR

2. DEBIL CONTROLABLE

4. FORTALEZA IMPORTANTE.

MATRIZ DE PONDERACION
COMPONENTE: CENTRO DE DISTRIBUCION
PROCESO: FACTURACION Y COBROS

**Cuadro 2.9**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACION	CALIFICACION
- Se ha asignado el personal idóneo para el desempeño Del cargo.	10	5
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	3
- Existe un plan de capacitación que cubra las falencias.	10	3
- Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	3
- Existe información específica de este proceso al C.A.	10	3
TOTAL	60	20

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.



MATRIZ DE PONDERACION
COMPONENTE: CENTRO DE ACOPIO

Cuadro 2.10

SUBCOMPONENTE: FACTURACION Y COBROS

COMPONENTES	SERVIDORES	PONDERACION	SI CUMPLEN	NO CUMPLEN	% SI
- Se ha asignado el personal idóneo para el desempeño Del cargo.	10	10	5	5	5
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	10	3	7	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	10	3	7	3
- Existe un plan de capacitación que cubra las falencias.	10	10	3	7	3
- Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	10	3	7	3
- Existe información específica de este proceso al C.A.	10	10	3	7	3
TOTAL		60	20	40	20
		PT			CT

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado Ruiz

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**ALCANCE:**

01 de Enero al 31 de Diciembre de 2006.

COMPONENTE:

Centro de Acopio.

SUBCOMPONENTE:

Facturación y Cobros.

AREA:

Organización.

**Cuadro 2.11**

CONTROLES CLAVES	AFIRMACION AFECTADA	PONDERACIÓN	CALIFICACION
- Se ha asignado el personal idóneo para el desempeño Del cargo	EFICIENCIA	10	5
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	EFICIENCIA	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	EFICACIA	10	3
- Existe un plan de capacitación que cubra las falencias	EFICACIA	10	3
Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	EFICACIA	10	3
- Existe información específica de este proceso al C.A.	EFICACIA	10	3
	TOTAL	60	20

Elaborado: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

DETERMINACION DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: Centro de Acopio.

SUBCOMPONENTE: Facturación y Cobro.

1. VALORACIÓN.

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT} \qquad NC = \frac{20 \times 100}{60} \qquad NC = 33,33\%$$

PT= Ponderación Total CT= Calificación Total NC= Nivel de Confianza

2.- CONFIANZA.

BAJA	MODERADA	ALTA
15-50	51-75	76-95

3.- RIESGO ALTO MODERADO BAJO

Cuadro 2.12

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Centro de Acopio. SUBCOMPONENTE: Operativo Galápagos					HOJA No
No	Preguntas	SI	NO	NA	COMENTARIOS
1	¿El Centro de Distribución cuenta con Planificación Estratégica que abarque el Operativo Galápagos?		X		
2	Para evaluar la gestión del Centro de Distribución que abarca el Operativo Galápagos se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos? • Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos 	X X	X		Existen informes pero no relacionados con el cumplimiento de las metas
3	¿En el Centro de Distribución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinar las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir el posible impacto negativo de las segundas, de todos los procesos, incluido el Operativo Galápagos?		X		
4	Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados del O.G?	X			Existe definición de Actividades pero no están establecidas de manera clara
5	¿Debido a la naturaleza del O.G. el Centro de distribución cuenta con personal que ayude a coordinar las actividades del O.G en la ciudad de Guayaquil?	X			
6	El Centro de Distribución que abarca el proceso del Operativo Galápagos cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos? 	X			Pero no cuenta con las estrategias para llevarlos acabo
7	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, y procedimientos				



			X		
8	<p>Los fines y las actividades principales de este proceso corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios? • Entrega de bienes? 	X			Entrega de bienes en el archipiélago de Galápagos
9	<p>Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el impacto del servicio que presta?</p> <p>Se cuenta con datos estadísticos.</p>		X		
10	¿Existe control de gestión en este proceso?		X		
11	El proceso cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficacia y eficiencia?		X		
12	<p>¿Mantiene el Centro de Distribución un registro sobre las siguientes actividades del O. G:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de cilindros en el puerto. - Coordinación de abastecimiento. - Transporte de cilindros vacíos al Salitral. - Envasado de cilindros en el Salitral. - Transporte salitral –muelle. - Transporte Muelle-Galápagos. - Liquidación del Operativo. 	X			
13	Tiene el Operativo Galápagos, manuales de procedimientos para guiar la gestión que realiza el personal?		X		
14	¿Se ha establecido algún sistema de comunicación para conocer el avance de todas las actividades que implica el O.G?	X			Mantienen una línea de porta tanto para el coordinador, como para los distribuidores en las 3 islas.
15	¿Resultan satisfactorios los controles sobre el proceso de recepción de los cilindros para garantizar que éstos son contados e inspeccionados antes de enviarlos a su	X			Tanto el coordinador del Operativo como el capitán

	destino?				del barco someten a conteo de cilindros antes de ser embarcados
16	Para medir la calidad y oportunidad de si el servicio prestado satisface la necesidad del usuario, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> • Comparación del servicio con estándares establecidos por los usuarios? • Comparación del servicio con estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. 		X	X	
17	¿Se efectúan entregas mediante requisiciones firmadas, y en las que se establece el destino de los cilindros de Gas?	X			
18	¿Son sometidas los cilindros a recuentos periódicos, para verificar su existencia?		X		
19	¿Se lleva un adecuado control de los cilindros que se encuentran fuera de las instalaciones de Austrogas que son de su propiedad y que son utilizados para el O.G.		X		
20	¿Existen procedimientos establecidos para asegurar que en cualquier parte del operativo se notifique cuando sucede algo con los cilindros?	X			El coordinador es el encargado, sin embargo no existe procedimientos para detectar alguna novedad
21	¿Existen políticas específicas para evitar pedidos de emergencia?		X		
22	¿Se preparan mensualmente informes de todo lo relacionado con el O.G.? ¿Es revisado por el Jefe de Comercialización?	X			Se realizan reportes diarios
23	¿Se ha establecido algún sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los distribuidores en las 3 islas?	X			
24	¿Se han definido indicadores para medir la calidad del servicio ¿ cuáles son?		X		
25	¿Se dispone de un sistema informático que almacene todo o en parte las actividades del O.G.?	X			
26	¿El sistema de información provee oportunamente información para la planificación, toma de decisiones y control?	X			
27	¿Existen procedimientos para presentar quejas y reclamos de los distribuidores ?		X		



**Cuadro 2.13 C.E.M. AUSTROGAS.
FODA SUBCOMPONENTE: OPERATIVO GALAPAGOS**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La logística correcta en la distribución del producto a las islas. ▶ Existe una persona en Guayaquil que coordina el operativo. ▶ Se distribuye el producto en 3 islas, dando 40 clientes en el archipiélago. ▶ La actitud y honestidad del personal, permite que el producto llegue en un tiempo razonable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe el riesgo que los cilindros que son de propiedad de Austrogas, se pierdan al no existir control de su uso. ▶ La dependencia que existe hacia la persona que hace el operativo. ▶ La falta de un sistema en línea que permita el enlace de los procedimientos. ▶ Existe despacho del producto, sin que exista la debida verificación de haber recibido el comprobante de depósito. ▶ Inexistencia de un contrato laboral o profesional que formalice derechos y obligaciones del coordinador del operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumento de la venta del producto, al existir regularización transparente del ente competente en la comercialización y precio del gas. ▶ El mejoramiento de la planta envasadora en Petrocomercial, influye en la tecnología del envasado. ▶ Por ser la empresa envasadora privilegia envasar sus cilindros a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El contrabando de gas puede originar desabastecimiento del producto. ▶ El precio de gas puede subir, la población puede optar por la energía eléctrica. ▶ Otra envasadora puede ofrecer mejor servicio en el traslado. ▶ Las naves que trasladan los cilindros a las islas, son susceptibles que se dañen.

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado.

Cuadro 2.14

ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS
MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS)
OPORTUNIDADES – AMENAZAS
SUBCOMPONENTE: OPERATIVO GALAPAGOS



COMPONENTES EXTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	CALIF POND
- Aumento de la venta del producto, al existir regularización transparente del ente competente en la comercialización y precio del gas.	25%	OPORTUNIDAD	4	1
- El contrabando de gas puede originar desabastecimiento del producto	20%	AMENAZA	2	0,4
- El mejoramiento de la planta envasadora en Petrocomercial, influye en la tecnología del envasado	15%	OPORTUNIDAD	3	0,45
- El precio de gas puede subir, la población puede optar por la energía eléctrica	15%	AMENAZA	1	0,15
- Otra envasadora puede ofrecer mejor servicio en el traslado	15%	AMENAZA	2	0,3
- Las naves que trasladan los cilindros a las islas, son susceptibles que se dañen	10%	AMENAZA	2	0,2
TOTAL	100%			2.5

El Margen Bruto de Seguridad es 2.5, la empresa tiene grandes oportunidades externas.

ESCALA DE VALORES

- | | |
|--|---|
| 5. AMENAZA CRITICA
6. AMENAZA CONTROLABLE | 7. OPORTUNIDAD MENOR
8. OPORTUNIDAD DE ÉXITO |
|--|---|

Cuadro 2.15

ENTIDAD: C.E.M. AUSTROGAS MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS) FORTALEZAS – DEBILIDADES				
SUBCOMPONENTE: OPERATIVO GALAPAGOS				
COMPONENTES INTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	CALIF POND
-La logística correcta en la distribución del producto a las islas	20%	FORTALEZA	4	0.8
-Existe el riesgo que los cilindros que son de propiedad de Austrogas, se pierdan al no existir control de su uso	20%	DEBILIDAD	1	0.2
- Existe una persona en Guayaquil que coordina el operativo.	15%	FORTALEZA	3	0.45
- La dependencia que existe hacia la persona que hace el operativo.	15%	DEBILIDAD	1	0.15
- Se distribuye el producto en 3 islas, dando 40 clientes en el archipiélago.	10%	FORTALEZA	4	0.4
- Existe despacho del producto, sin que exista la debida verificación de haber recibido el comprobante de depósito.	10%	DEBILIDAD	1	0.1
- Inexistencia de un contrato laboral o profesional que formalice derechos y obligaciones del coordinador del operativo	10%	DEBILIDAD	2	0.2
TOTAL	100			2.3



ESCALA DE VALORES	
5. DEBIL GRAVE	7. FORTALEZA MENOR
6. DEBIL CONTROLABLE	8. FORTALEZA IMPORTANTE.

MATRIZ DE PONDERACION**COMPONENTE: CENTRO DE DISTRIBUCION****PROCESO: OPERATIVO GALÁPAGOS****Cuadro 2.16**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACION	CALIFICACION
- Existe un contrato laboral o profesional con el personal involucrado en el proceso.	10	3
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	3
- Existe auditoría interna para evaluar los procesos y procedimientos.	10	3
- Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	3
- Existe un sistema de comunicación oportuno y eficiente en el proceso.	10	5
TOTAL	60	20

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

MATRIZ DE PONDERACION
COMPONENTE: CENTRO DE ACOPIO
SUBCOMPONENTE: OPERATIVO GALAPAGOS



Cuadro 2.17

COMPONENTES	SERVIDORES	PONDERACION	SI CUMPLEN	NO CUMPLEN	% SI
- Existe un contrato laboral o profesional con el personal involucrado en el proceso.	10	10	3	7	3
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	10	3	7	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	10	3	7	3
- Existe auditoría interna para evaluar los procesos y procedimientos.	10	10	3	7	3
Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	10	3	7	3
- Existe un sistema de comunicación oportuno y eficiente en el proceso.	10	10	5	5	5
TOTAL		60	20	40	20
		PT			CT

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

Cuadro 2.18

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ALCANCE: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2006.
COMPONENTE: Centro de Acopio.
SUBCOMPONENTE: OPERATIVO GALAPAGOS.
AREA: Organización.



CONTROLES CLAVES	AFIRMACION AFECTADA	PONDERACIÓN	CALIFICACION
- Existe un contrato laboral o profesional con el personal involucrado en el proceso	EFICIENCIA	10	3
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	EFICIENCIA	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	EFICACIA	10	3
- Existe auditoría interna para evaluar los procesos y procedimientos.	EFICACIA	10	3
Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	EFICACIA	10	3
- Existe un sistema de comunicación oportuno y eficiente en el proceso.	EFICACIA	10	5
	TOTAL	60	20

Elaborado por: Fernando Jaramillo y Ximena Delgado

DETERMINACION DEL NIVEL DEL RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: Centro de Acopio.

SUBCOMPONENTE: Facturación y Cobro.

1. VALORACIÓN.

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

$$NC = \frac{20 \times 100}{60}$$

$$NC = 33,33\%$$

PT= Ponderación Total

CT= Calificación Total

NC= Nivel de Confianza.

2.- CONFIANZA.

BAJA	MODERADA	ALTA
15-50	51-75	76-95

3.- RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
-------------	-----------------	-------------

Cuadro 2.19

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN



Componente sujeto a examen: CENTRO DE DISTRIBUCION

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2006 al 31 de Diciembre de 2006.

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe Largo de Auditoria y Síntesis del Informe

2. FECHA DE INTERVENCION

Fecha Estimada

- | | |
|--|-------------|
| • Orden de Trabajo. | 23-03-2007. |
| • Inicio del Trabajo en el Campo. | 26-03-2007. |
| • Finalización del Trabajo en el Campo | 20-07-2007. |
| • Discusión del Borrador del Informe con funcionarios. | 02-08-2007. |
| • Presentación del Informe a la Dirección. | 06-08-2007. |
| • Emisión del Informe Final de Auditoria. | 08-08-2007 |

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

(Nombres)

- | | |
|---|--------------------------|
| • Coordinador | Sr. Oscar Chávez. |
| • Supervisor | Econ. Teodoro Cubero. |
| • Jefe de Equipo | C.P.A. Ximena Delgado. |
| • Auditor Operativo | C.P.A Fernando Jaramillo |
| • Técnico Informático | Ing. Enrique Pino |
| • Ingeniero Comercial | Ing. Claudia Vásquez |
| • Abogado (jurídico) | Dr. Felipe Coello |
| • Ingeniero Industrial | Ing. Iván Bravo |
| • Especialista en Planificación Estratégica | Sr. Andrés Calle |

4. DIAS PRESUPUESTADOS

103 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- | | |
|---------------------------------------|---------|
| • FASE I, Conocimiento Preliminar | 82 días |
| • FASE II, Planificación | 8 días |
| • FASE III, Ejecución | 10 días |
| • FASE IV, Comunicación de Resultados | 3 días |

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales	\$ 761.30
5.2 Viáticos y pasajes	\$ 22.00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 Información General de la Entidad

MISION

“Maximizar la rentabilidad de sus accionistas, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad y seguridad de nuestro producto, un estricto y fiel cumplimiento de todos los requisitos y reglamentos con un crecimiento continuo y retribuido a sus empleados, distribuidores, transportistas y un compromiso permanente de contribución a la comunidad”.

VISION

“Austrogas busca ser una empresa que lidera el negocio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el mercado del Austro, con una importante presencia a nivel nacional, posicionados con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes”.

OBJETIVO

- Incrementar la participación nacional.
- Incrementar el nivel de Competencia de todo el personal.
- Incrementar el E.V.A.
- Incrementar el volumen del envasado.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Transporte al Granel;

- Almacenamiento;
- Envasado; y,
- Comercialización y distribución del G.L.P.

ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Nivel Directivo Ejecutivo.

- Junta General de Accionistas
- Directorio
- Presidente
- Gerente General

Nivel Operativo y de Apoyo.

- Jefe Financiera
- Administrativa y de RRHH
- Jefe de Sistemas
- Jefe de Comercialización
- Jefe Producción y Mantenimiento
- Jefe Seguridad Industrial y Transporte, obreros

Nivel de Asesoría

- Asesor Jurídico.

FINANCIAMIENTO

La empresa se ha autofinanciado con sus recursos propios tanto para sus actividades normales como para nuevos proyectos.

Según el informe oficial de la empresa la Situación financiera es muy sólida. La compañía no tiene deudas a largo plazo, cuenta con una fuerte posición de efectivo; y está en la capacidad de generar suficientes recursos para financiar su crecimiento.

Principales fuerzas y debilidades.

FORTALEZAS

- Infraestructura Optima
- Personal Capacitado y con experiencia
- Logística eficaz
- Contar con un sub. departamento exclusivo para atención de Instalaciones Centralizadas

DEBILIDADES

- Cupo Actual de GLP asignado
- Contar con poca relación a nivel de Autoridades que influyen en las decisiones de la comercialización del GLP
- Mantener un sistema que no permite contar con la información necesaria para la toma de decisiones
- No contar con un taller estable que ofrezca el servicio de mantenimiento de cilindros
- No mantener una relación formal con la mayoría de clientes de GLP al granel.

Principales oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES.

- Un mercado Nacional de GLP Industrial por conquistar
- Funcionamiento del Taller de Mantenimiento de Cilindros
- Construcción de Edificios con Instalación Centralizada de GLP en la Región Austral
- Revisión por parte de PCO del cupo de GLP asignado.

AMENAZAS

- Incursión de la competencia en el mercado de GLP al granel en nuestra zona de influencia
- Inestabilidad Administrativa
- Inestabilidad de precios de venta de la competencia
- Fuga de cilindros Blancos hacia otros mercados
- Precio alto del GLP Industrial
- Creación de Nuevas Comercializadores
- Asociación de distribuidores

Componentes escogidos para la fase de ejecución

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES
CENTRO DE ACOPIO DE LA C.E.M AUSTROGAS	- OPERATIVO GALÁPAGOS. - PROCESO DE FACTURACION Y COBROS

6.2 ENFOQUE A:

La Auditoria que se realizará al Centro de Distribuciones se orientará hacia la eficacia en logro de los objetivos y actividades que ejecuta ésta y también estará orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos con el objetivo de lograr la mayor satisfacción del cliente.

6.3 OBJETIVO

Objetivo General

- Evaluar la gestión del C.A y el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar el sistema de control interno relacionado con la organización y el funcionamiento del C.A.
- Aplicar las herramientas adecuadas de Control Interno para evaluar la eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas, objetivos y proponer recomendaciones que mejoren la gestión de C.A.

Objetivos Específicos del Componentes.

COMPONENTE: CENTRO DE DISTRIBUCION

SUBCOMPONENTES:

- **PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBROS:** Conocer los procedimientos realizados, los controles existentes, al momento de realizar la facturación y el cobro del producto, con el fin de contribuir a la eficiencia y eficacia de los empleados así sus procesos.
- **OPERATIVO GALÁPAGOS:** Conocer cuales son los procedimientos que se realizan en la entrega de gas al archipiélago de Galápagos con el objetivo de mejorar la participación en el mercado así como también mejorar la competencia del personal de esta área.

6.4 ALCANCE

La auditoría de gestión al Centro de Acopio se orienta los análisis de la organización, funcionamiento, la evaluación del control interno, la consecución de los objetivos, y metas planeados y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y más normatividad al área examinada.

El periodo a evaluarse será desde el 1ro de enero al 31 de Diciembre de 2006.

6.5 INDICADORES DE GESTIÓN

- Indicador de Eficiencia en Superar las Ventas 2005
- Indicador de Eficiencia en Incrementar en 4% Ventas 2005.
- Ejecución en programas de ejecución.
- Ejecución en programas de capacitación.
- Ejecución en programas de mejoramiento e infraestructura.
- Cumplimiento de objetivos del POA.
- Estándar promedio de venta en kilos diarios.
- Promedio venta diaria línea 2886000

6.6 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Subcomponente Proceso de Facturación y Cobros.

De la aplicación del cuestionario de control interno, detallamos lo siguiente:

- El control interno es de alto riesgo, por la falta de medios de evaluación (teóricos, físicos y de acción de personal), que posibiliten evaluar de forma completa la gestión.
- Existen las bases tecnológicas y de personal suficientes para hacer posible la evaluación de la gestión.
- En la unidad no se gestiona completamente en base de planes, programas, y objetivos, pues la estructura de planeación estratégica no es completa, razón por la cual se vuelve complejo efectuar un control de gestión.
- Las competencias del personal y los procedimientos son cumplidos sin tener una noción adecuada y apegada a los medios formales que respalden su accionar, en función de que los manuales de procedimientos no están completa y suficientemente formalizados y divulgados.
- La unidad dispone del espacio, señalización, comodidad y seguridad adecuada; sin embargo, existe deficiencia en la utilización plena de las posibilidades que la infraestructura del C.A. posee.
- Se elaboran reportes periódicos respecto de ventas, movimientos de inventarios, facturación, caja, facturación de servicios de terceros, pero no se vincula y sistematiza dicha información en relación a cumplimiento de objetivos y metas por medio de indicadores de gestión establecidos para

medir la eficiencia y productividad de la unidad.

- Existe un sistema de comunicación tecnológicamente adecuado con mucho potencial para que la unidad y el C.A. en conjunto sea más eficiente y eficaz en su administración.
- Existe un sistema informático susceptible de ser utilizado en su capacidad tecnológica plena, cuando se direccionen todas sus posibilidades.
- Existe la voluntad administrativa para mejorar la gestión, siendo este estudio una forma de canalizar esfuerzos y recursos para posibilitar un control interno que permita retroalimentación de eventos y sucesos.
- La capacitación, motivación e incentivos no están direccionados en pos de un personal más competente y eficiente.

Subcomponente Operativo Galápagos

De la aplicación del cuestionario de control interno, detallamos lo siguiente:

- En el caso del operativo Galápagos no existe un manual de procedimientos que estandarice las actividades y procesos que implica.
- No existe un sistema de control específico para controlar los cilindros que se encuentran en el Salitral, simplemente se asume la existencia de 500 cilindros, tampoco se cuenta con evidencia sobre la realización de recuentos periódicos de éstos.
- No se dispone de políticas para corregir desviaciones en los objetivos y procedimientos.
- No existen parámetros que permitan evaluar el impacto en el servicio.
- No existe control de gestión en éste proceso.
- Cuentan con información periódica, sin embargo por motivos del sistema ésta no se relaciona afectando tener reportes consolidados.
- Se realiza un seguimiento eficaz del movimiento que tienen los cilindros vacíos desde las islas, hasta llegar al salitral en la ciudad de Guayaquil.
- Frecuentemente se han detectado faltantes en las distintas sub.-bodegas.

6.7 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORIA

MATRIZ DE PONDERACIÓN
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBROS

Cuadro 2.20.

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACION	CALIFICACION
- Se ha asignado el personal idóneo para el desempeño Del cargo.	10	5
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	3
- Existe un plan de capacitación que cubra las falencias.	10	3
- Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	3
- Existe información específica de este proceso al C.A.	10	3
TOTAL	60	20

DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA.

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

$$CP = \frac{20 \times 100}{60} = 33\% \text{ Riesgo Alto.}$$

El subcomponente de Proceso de Facturación y cobros se ubica en el rango de 15% y 50%, lo que significa que su nivel de riesgo es Alto.

MATRIZ DE PONDERACION

PROCESO: OPERATIVO GALÁPAGOS

Cuadro 2.21

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACION	CALIFICACION
- Existe un contrato laboral o profesional con el personal involucrado en el proceso.	10	3
- Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos.	10	3
- Existencia de un POA estructurado en base de a indicadores y estándares.	10	3
- Existe auditoría interna para evaluar los procesos y procedimientos.	10	3
- Este proceso, cuenta con manuales de procedimientos y funciones.	10	3
- Existe un sistema de comunicación oportuno y eficiente en el proceso.	10	5
TOTAL	60	20

DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA.

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

$$CP = \frac{20 \times 100}{60} = 33\% \text{ Riesgo Alto.}$$

- El subcomponente de Operativo Galápagos se ubica en el rango de 15% y 50%, lo que significa que su nivel de riesgo es Alto.

6.8 GRADO DE CONFIANZA PROGRAMADO

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
➤ Baja.	➤ 15% - 50%.	➤ Alto
➤ Moderada.	➤ 51% - 75%.	➤ Moderado
➤ Alta.	➤ 76% - 95%.	➤ Bajo