



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

“OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LA  
PREVENCIÓN DE FRAUDES DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO  
ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA”.

Monografía previa a la obtención del grado de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

AUTORA:

EVA JACQUELINE BRITO TELLO

DIRECTOR:

ECON. CPA. TEODORO CUBERO A, MBA.

CUENCA \_ ECUADOR

2007 – 2008

Las opiniones vertidas en esta  
Monografía son de exclusiva  
Responsabilidad de su autora.

## DEDICATORIA

Dedico esta monografía a mi querido Esposo, Rómulo por estar siempre a mi lado compartiendo mis tristezas y alegrías apoyándome en todo momento, ayudándome a lograr mis metas este triunfo también es tuyo. A mi hijo Rómulo Jhair, por haberme robado parte de mi tiempo en la elaboración de esta monografía pero fuiste la razón principal la conclusión del mismo. A mi querida mamacita Charito y a la memoria de mi papito Raúl que tanto añoraba que llegue a cumplir uno de mis anhelados sueños.

A mis hermanos Raúl Lorenzo, María del Cisne y Xavier Francisco que comparten conmigo un gran ideal y un sueño por alcanzar.

De igual manera a mi abuelita Cruz, a toda a mi familia y a mis amigos que siempre han estado ahí para apoyarme y soñar conmigo en una meta que hoy se hizo realidad.

Con amor

EVA JACQUELINE.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque me dio la sabiduría para emprender este camino y siempre me mantuvo con el optimismo de saber que la confianza en si mismo es la clave principal para alcanzar el éxito, porque lo que bien empieza, bien acaba.

A mi esposo Rómulo y a mi hermano Javier, ya que sin sus apoyos no hubiera logrado llegar a donde estoy.

De igual manera mi sincera gratitud al Econ. Teodoro Cubero por dirigirme y apoyarme para culminar con éxito mis estudios universitarios, a la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo CIA. LTDA, en especial a la Sra. Esperanza Delgado propietaria de esta prestigiosa empresa.

A mis queridos profesores por transmitirnos sus enseñanzas y sus sabios consejos.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional

Con Cariño

EVA JACQUELINE

## ÍNDICE

Introducción.....	12
-------------------	----

### CAPITULO I

1. Aspectos Generales de la empresa.....	13
Introducción.....	13
1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	14
1.1.1 Ubicación Física.....	15
1.1.2 Actividad Principal.....	15
1.2 Objetivos de la empresa.....	18
1.2.1 General.....	18
1.2.2 Especifico.....	18
1.3 Misión, Visión de la Empresa.....	18
1.3.1 Visión.....	18
1.4 Estructura Organizacional.....	20
1.4.1 Diagnostico de la Situación actual de la empresa.....	20
1.5 Políticas de la Empresa.....	21
1.5.1 Políticas empresariales y Administrativas.....	21
1.6 Diagnostico del FODA.....	25

1.7	Estados Financieros.....	26
1.7.2	Estado de Resultados.....	29
1.7.3	Indicadores de gestión.....	31

## CAPITULO II

2.	Análisis Teórico de los Tipos de Fraudes y Métodos para Identificarlo.....	33
	Introducción.....	33
2.1	Definición de Auditoria.....	33
2.2	Tipos de Auditoria.....	33
2.2.1	Auditoria financiera.....	33
2.2.2	Auditoria de Gestión.....	33
2.2.2.1	Definición del corre.....	34
2.2.2.2	Métodos de evaluación del sistema de control.....	48
	Sistema descriptivo.....	48
	Diagrama de flujo.....	50
2.2.3	Auditoria Forense.....	51
2.2.4	Procesos de auditoría forense.....	52
2.3	Métodos para Identificar y prevenir fraudes.....	53
2.3.1	Métodos para identificar.....	53
2.3.2	Características de una persona que comete fraudes.....	53
2.3.3	Prevención del Fraude.....	56
2.4	Cuestionario de Control Interno.....	59

## CAPITULO III

3.	Aplicación práctica del Método propuesto en las actividades de la empresa “Autocomercio Astudillo & Astudillo” .....	60
	Introducción.....	60
3.1	Aplicación de una auditoria integral.....	60
3.2	Evaluación del sistema de control interno.....	81
3.3	Aplicación de las etapas de proceso.....	112
3.4	Definir e identificar los tipos de fraudes existentes.....	116
3.5	Evaluación para la toma de decisiones.....	122
3.6	Diseño de medidas de prevención.....	124
3.7	Monitoreo y Evaluación.....	127
	Conclusiones y recomendaciones.....	129
	Bibliografía.....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico # 1 Empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo.....	13
Grafico # 2 Ubicación de la empresa.....	15
Grafico # 3 Sucursal 1 Cuenca.....	16
Grafico # 4 Sucursal 2 Cuenca.....	16
Grafico # 5 Principal Quito.....	17
Grafico # 6 Sucursal Quito.....	17
Grafico # 7 Estructura Organizacional .....	20
Grafico # 8 Diagrama de flujo.....	50
Grafico # 9 Proceso de Auditoria Forense .....	52
Grafico # 10 Pirámide del fraude.....	55
Grafico # 11 ¿Cómo piensan los defraudadores?.....	56
Grafico # 12 Matriz del riesgo.....	123

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Diagnostico del FODA.....	25
Cuadro # 2 Método descriptivo.....	41
Cuadro # 3 Cuestionario.....	49
Cuadro # 4 Descripción del Departamento de Ventas y cobranza.....	59
Cuadro # 5 Diagnóstico del FODA de Ventas y Cobranzas.....	62
Cuadro # 6 Matriz de análisis del entorno del departamento de cobranzas.....	63
Cuadro # 7 Determinación del nivel de riesgo y confianza del departamento de cobranzas.....	64
Cuadro # 8 Diagnostico del FODA Dpto. Servicio técnico.....	69
Cuadro # 9 Matriz de análisis organizacional del Dpto. Servicio Técnico.....	71
Cuadro # 10 Matriz de análisis del entorno Dpto, Servicio Técnico.....	72
Cuadro # 11 Determinación del nivel de riesgo y confianza del dpto. Servicio Técnico.....	74
Cuadro # 12 Diagnóstico del FODA del Dpto. de Importaciones.....	76
Cuadro # 13 Matriz de Análisis organizacional del Dpto. de Importaciones.....	77
Cuadro # 14 Matriz del Análisis del Entorno del Dpto. de Importaciones.....	78
Cuadro # 15 Determinación del nivel de riesgo y de confianza del Dpto. de Importaciones.....	79
Cuadro # 16 Evaluación del sistema de Control interno CORRE.....	81
Cuadro # 17 Análisis del monitoreo de riesgo de fraude.....	119
Cuadro # 18 Análisis de responsabilidad sobre los riesgos de fraude.....	121
Cuadro # 19 Evaluación para la toma de decisiones.....	122
Cuadro # 20 Diseños de medidas de prevención aplicada a los clientes.....	124

## RESUMEN

La presente monografía contiene tres capítulos, el primero consta de aspectos generales de la empresa AUCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA, tales como reseña histórica, objetivos, misión, visión, organigrama, y sus estados financieros.

En el segundo capítulo es una de las partes más importantes de la monografía ya que se trata sobre diversas definiciones y tipos de auditorías, los métodos para identificar y prevenir fraudes. En la actualidad las empresas están expuestas diferentes riesgos entre los cuales se encuentra la corrupción y los fraudes que pueden ocasionar pérdidas, dentro de la empresa y que por ende amenazan el cumplimiento de sus objetivos.

En el Capítulo tres se realiza la aplicación práctica de la “Optimización del control interno para la prevención de fraudes de la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda.”, con el objeto de diseñar medidas de prevención, monitoreo y evaluación.

## ABSTRACT

This monograph is composed of three chapters. The first one contains general aspects of the company AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA., such as a brief historical account, its mission and vision, a chart flow, and its financial statements.

The second chapter is one of the most important parts of the monograph since it deals with different definitions and types of audits and the methods to identify frauds. Nowadays companies are exposed to different risks, among them corruption and frauds that can cause losses within the company thus threatening the fulfillment of its objectives.

Chapter three makes a practical application of the "Optimization of internal control for prevention of frauds in the company Autocomercio Astudillo & Astudillo Cia. Ltda." in order to design prevention, monitoring, and evaluation measures.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ruth Wilches". The signature is written in a fluid, cursive style with a horizontal line underneath.

## **INTRODUCCIÓN.**

Los cambios y los riesgos constantes que experimentan las empresas en la actualidad en el desarrollo de su gestión, obligan a implementar un sistema de prevención de fraudes en las organizaciones.

La auditoria forense en la actualidad se ha convertido en un instrumento necesario para el buen manejo de sus recursos y evitar los fraudes.

Es indudable que la corrupción se encuentra presente en casi todas las actividades, los valores éticos y morales han ido cediendo ante estas permanentes amenazas. El Ecuador no es la excepción.

Muchas de las veces se piensa que la mala gente los encontramos únicamente en la calle, en la gente sin trabajo, en las personas que no tienen donde inclinar su cabeza cuando se acerca la noche; cuando en la realidad no es así, ya que se puede encontrar dentro de nuestras propias empresas, tanto públicas como privadas, en las oficinas, en los hogares, etc.

Es por ello que el presente trabajo tiene como propósito, realizar una optimización del control interno para la prevención de fraudes de la Empresa AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA. Con el fin de prevenir actos de corrupción dentro de la empresa y de esta manera se pueda cumplir con sus objetivos propuestos.

El desarrollo de este trabajo está enfocado a las actividades de compra y venta de vehículos, repuestos y accesorios para la comercialización en el proceso de ventas, a base del análisis de los factores internos y del entorno de la empresa.

Esto surge ante la inexistencia de la prevención de fraudes en las actividades de ventas e la empresa y ante la necesidad de control los mismos que permitan el cumplimiento de sus expectativas.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### **Introducción.**

En el capítulo I se trata todo lo relacionado a la empresa, es necesario investigarlo tanto su nivel interno como externo, su estructura, sus sucursales, la ubicación geográfica entre otros aspectos de la organización.

Abordamos lo referente a la Reseña Histórica de la Empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo, su Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estructura Organizacional y sus Estados Financieros.

#### **GRAFICO No. 1**



**FUENTE:** La empresa A.C.A.

## **1.1.- Reseña Histórica.-**

Nuestra empresa nace por la visión de negocios de sus principales personeros como son el Sr. Luis Miguel Astudillo y su señora esposa Esperanza Delgado P. el 14 de junio de 1989 con el nombre de A.C.A. que significa Auto Comercio Astudillo.

A.C.A. siempre con un espíritu de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de la compra - venta de vehículos, tanto nuevos como usados.

Inicia sus operaciones comerciales en la Avda. España 14 -55 con la venta de vehículos Suzuki económicos, obteniendo así gran acogida y aceptación en el mercado Azuayo. Luego deciden implementar otra clase de vehículos entre ellas camionetas y autos en sus marcas reconocidas.

En el transcurso del tiempo empiezan a tener mayor acogida en la venta de autos Suzuki, e implementan las ventas con la camioneta FORD y los camiones en sus respectivas marcas tanto usadas como nuevas, desde que se inicia la empresa la clave de su éxito es contar con Financiamiento directo .

En el año 1996 deciden formar una compañía Limitada con El Señor Mauricio Astudillo y Esposa, El Señor Gustavo Delgado y Esposa, y el Señor Luis Miguel Astudillo y Esposa realizando cada socio sus respectivas aportaciones de capital.

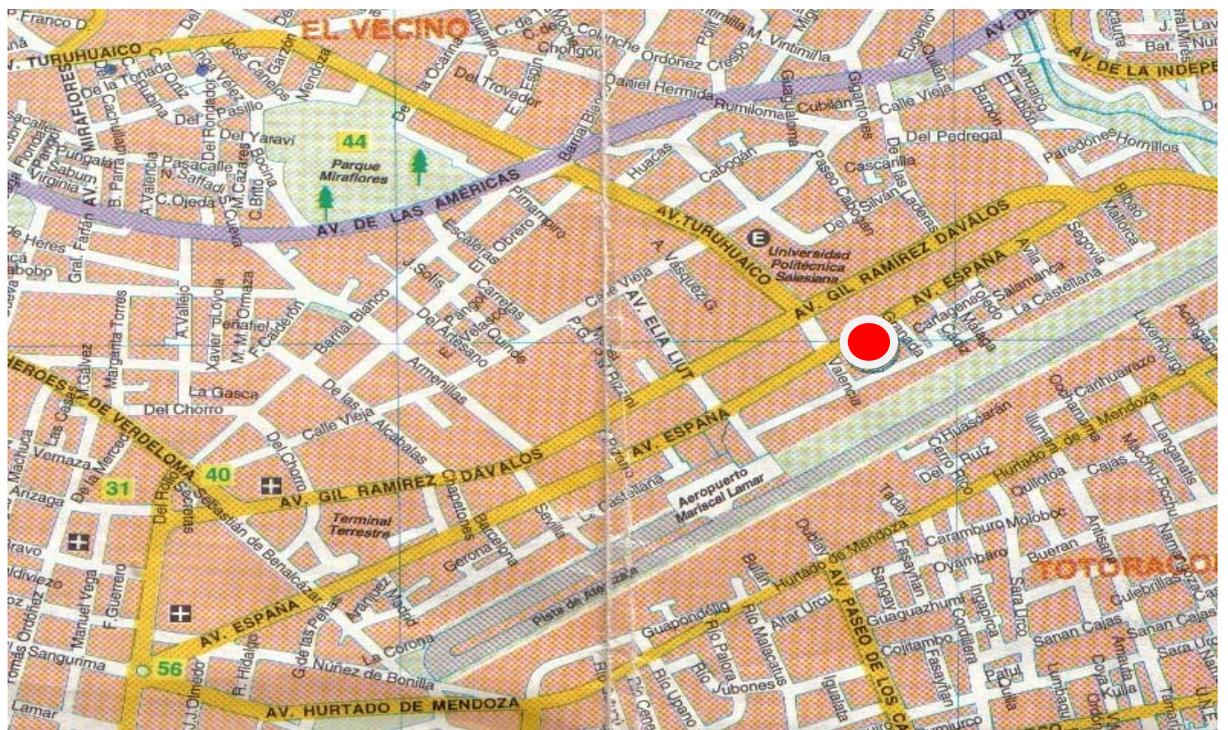
Desde ese entonces la empresa adquiere su nuevo nombre AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO. Cía. Ltda. Pero en el año 2002 deciden vender sus acciones el Señor Mauricio Astudillo y Esposa, el Señor Gustavo Delgado y Esposa, por lo que pasa a ser de un suelo dueño la empresa de AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO.

AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO en vista de la gran acogida que se logro en los últimos tiempos decide incrementar su negocio con la prestación de servicio en mecánica y latonería, y la venta de repuestos y accesorios en sus respectivas marcas y modelos, nacionales y extranjeras.

Últimamente AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO cuenta con cuatro parqueaderos, 2 en la ciudad de Quito Norte y Sur, 1 en la ciudad de Guayaquil, y otro en la ciudad de Cuenca en la Avda. de las Américas. En esta sucursal podemos encontrar solo camiones y buses en sus respectivas marcas y modelos, tanto nuevos como usados.

### 1.1.1 Ubicación física

Grafico #2



AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CÍA. LTDA. (Casa Matriz)

Av. España 14 - 5

Fuente: Dirección de avalúos del municipio

### 1.1.2. Actividad principal

Compra, venta, cambio y consignación de vehículos nuevos y usados, en diferentes marcas y modelos.

### 1.1.3. Puntos de comercialización

Actualmente, Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda. Cuenta con 2 sucursales en la ciudad de Cuenca, una sucursal en Guayaquil, y otra en la ciudad de Quito.

#### Cuenca sucursal # 1

#### Grafico # 3



En este local se dispone únicamente para la venta camiones y buses.

Está ubicado en Avenida de las Américas sector Quinta Chica.

Teléfono: 072- 861- 706

**Fuente:** La empresa A.C.A

#### Cuenca sucursal # 2

#### Grafico # 4



Temporalmente no está en funcionamiento pero está prevista su reapertura para el próximo año.

Se encuentra ubicado en Avda. Ordoñez Lazo y Avda. de las Américas.

Teléf.: 072- 843 -71

**Fuente:** La empresa A.C.A

## Principal Quito

### Grafico # 5



En este parqueadero, además de contar con la venta de vehículos, tiene a su disposición la venta de repuestos y accesorios en diferentes marcas y modelos.

Estamos ubicados en la Ave. 10 de Agosto 7962. (Sector Norte)

Teléfono: 022405471

Fuente: La empresa A.C.A

## Quito sucursal # 1

### Grafico # 6



A diferencia de los demás locales; este es de propiedad de terceros por lo cual se paga una renta mensualmente.

Visitenos en Ave. 9 de Octubre 2624 y Santa María (Sector Sur)

Telefono: 022903571 022903572.

**Fuente: La empresa A.C.A**

Sucursal Guayaquil.

Esta sucursal se abrió hace 2 años y cuenta con todos los servicios que se brinda en la casa matriz.

## **1.2.- Objetivos.**

### **1.2.1.- General**

Liderar el mercado nacional en la venta de vehículos, repuestos y accesorios; brindando un servicio personalizado encaminado a superar las expectativas de los clientes.

### **1.2.2.- Específicos.**

- Implementar nuevas sucursales en puntos estratégicos a nivel nacional.
- Trabajar con personal especializado en las diferentes áreas de atención al cliente.
- Proyectar una imagen confiable de la compañía a los usuarios de nuestros servicios.
- Brindar servicio técnico y ofrecer repuestos y accesorios a los usuarios en todas nuestras sucursales.
- 

## **1.3.- Misión**

Compra, venta, cambio y consignación de vehículos nuevos y usados en diferentes marcas y modelos; incluyendo la comercialización de repuestos y accesorios automotrices en las tres principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

### **1.3.1.- Visión**

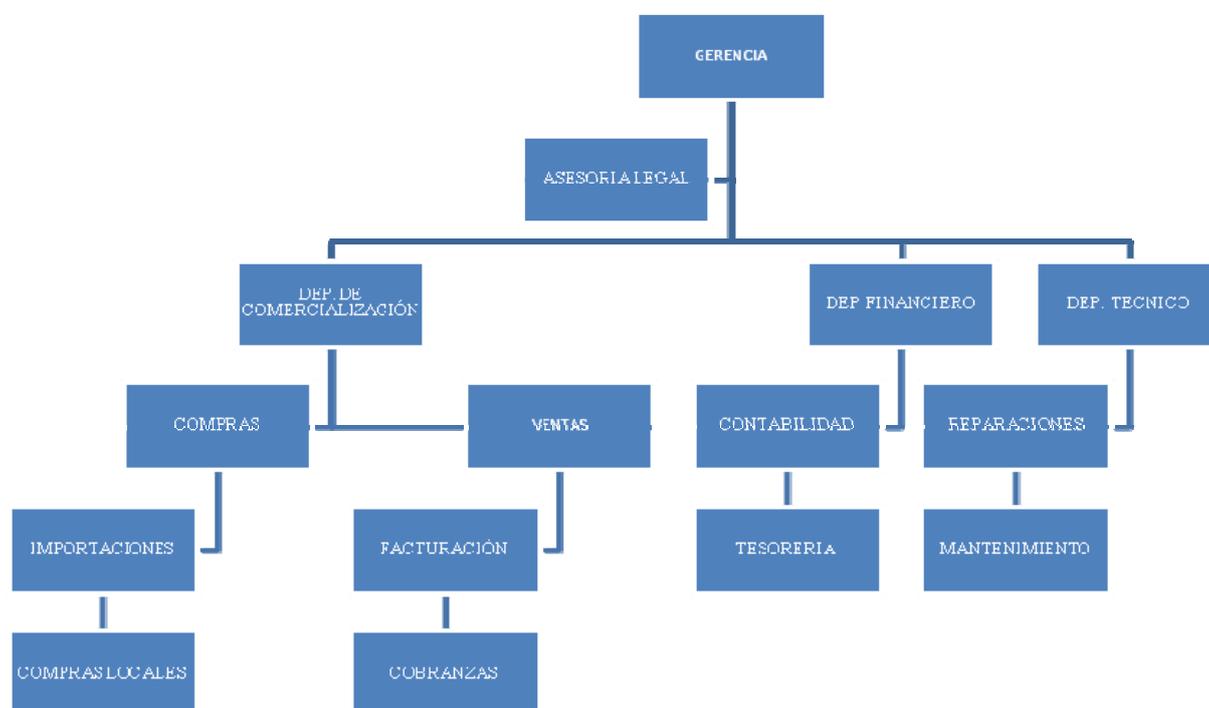
Autocomercio Astudillo & Astudillo se propone liderar el mercado azuayo y expandirse a otros sectores del país mediante la creación de nuevas sucursales brindando un servicio de calidad, gracias a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes.

### **1.3.1.2.- Valores Corporativos.**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Igualdad.
- Confianza.
- Sinceridad.
- Unidad.
- Decisión
- Trabajo en Equipo.
- Actitud de Servicio.
- Innovación.
- Desarrollo Continuo

## 1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafico # 7



**Fuente:** La autora.

### 1.4.1. Diagnostico de la situación actual de la empresa.

#### 1.4.1.1. Clientes

Como toda empresa, cuenta con dos tipos de clientes; los clientes Internos y los clientes Externos.

##### 1.4.1.1.1 Clientes Internos

Se consideran clientes internos a los empleados y trabajadores, directos e indirectos que laboran y contribuyen al desarrollo de la entidad.

Actualmente se cuenta con 62 empleados bajo nomina, distribuidos en los diferentes departamentos que componen la empresa en su casa matriz; mientras que el personal que trabaja en los demás sucursales está sujeto a la estructura organizativa de cada una de ellas según corresponda.

La nomina de Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda. Se caracteriza por su grado de permanencia en la institución. Aproximadamente el 80% de dicha nómina ha laborado en la institución por más de 2 años.

#### **1.4.1.1.2 Clientes Externos.**

Son considerados clientes externos, quienes adquieren o hacen uso de los servicios que brinda la entidad pagando a cambio un valor monetario; el cual contribuirá al crecimiento económico de la empresa.

Dentro de este grupo podemos distinguir entre dos tipos de clientes externos: Quienes compran los vehículos y realizan su pago ya sea de contado o crédito; y quienes compran los vehículos dejando como parte de pago otro vehículo, convirtiéndose a la vez en proveedores indirectos.

### **1.5.- POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

#### **1.5.1.-Políticas empresariales y administrativas.**

- Sin exceptuar persona, rango, categoría o funciones, no está permitido fumar dentro de las instalaciones.
- Los documentos que autorizan el tiempo extra deberá transmitirse antes de las 12h am de día en el cual surtirá el efecto.
- Todo empleado deberá pasar por tres meses de prueba antes de la celebración del contrato de trabajo respectivo.
- Todo empleado contratado tiene derecho a que la empresa le dé su uniforme de trabajo.
- Los empleados que trabajan en el departamento de servicio técnico deberán vestir la indumentaria y protecciones adecuadas que les brinde la empresa.
- Presentación mensual de balances.
- Segregación de funciones existentes en cuanto al registro, su custodia, compra, recepción y despacho de inventarios.
- La administración de las sucursales se hará directamente desde la matriz.

### **1.5.2.- Políticas del Departamento de Recursos Humanos.**

- Se capacitara al empleado para que cumplan satisfactoriamente con su puesto.
- Todo el personal deberá presentarse a laborar en el horario establecido.
- El personal deberá registrarse a laborar en el horario establecido.
- En caso de inasistencia el trabajador deberá reportar telefónicamente, durante la hora siguiente del horario convenido.
- El empleado tendrá una tolerancia de 10 minutos después del horario establecido.
- Todo el personal estará sujeto a las reglamentaciones del código de trabajo

### **1.5.3.- Políticas de Comercialización.**

- El director encargado deberá supervisar y coordinar las operaciones de aquellas unidades que están bajo su control y trabajar hacia el logro de mejoras en publicidad y en el aumento de ventas.
- Hacer continuos estudios y realizar recomendaciones sobre cambios en los precios al director general.
- Analizar, informar y recomendar la acción con respecto a la cobertura del mercado y a los esfuerzos de ventas de las zonas y mercados meta.
- Estimular las noticias públicas favorables, ayudar a eliminar las desfavorables; aclarar y aprobar los despachos de prensa originadas en la empresa.
- Por cobro de cuotas u otros conceptos que se realicen con cheques solo se recibirán si estos están debidamente certificados por el banco emisor.
- El derecho de dominio de los vehículos serán traspasados a los clientes solo con su cancelación total.

- Obtención, manejo, custodia de las evidencias documentales que ampara la salida de vehículos de propiedad de la empresa y de aquella recibida
- Todos los carros nuevos se dan con sus respectivas garantías otorgadas por los fabricantes.
- Las pólizas de seguros serán contratadas solo en el caso de que el cliente lo solicite.
- Priorizar las necesidades de los clientes en cada proceso.

#### **1.5.4.- Políticas de Calidad.**

- Satisfacer los requisitos de nuestros clientes.
- Ofrecer una mejor calidad de vida a nuestros trabajadores.
- Manejar de manera continua.

#### **1.5.5.- Políticas de Compras.**

- Los carros usados que adquiera la empresa deben tener la condición de cero choques.
- Obtención, manejo, custodia de las evidencias que ampara la entrada de vehículos de propiedad de la empresa y de aquella recibida en consignación.
- Los vehículos adquiridos en compra o consignación deberán estar en buenas condiciones.
- Las compras de vehículos nuevos se realizaran únicamente a proveedores fijos calificados.
- Las compras a crédito deberán ser canceladas en un plazo máximo de 15 días

## **1.5.6. Estrategias**

### **1.5.6.1 Estrategia de Mercado**

- Hacer un estudio de mercado para determinar en qué ciudades tendría mayor acogida la apertura de nuevas sucursales
- Identificar mediante encuestas cuáles son las expectativas de nuestros clientes.
- Hacer una campaña publicitaria en radio y televisión dando a conocer a los usuarios las ventajas de adquirir sus vehículos en nuestras empresas.
- Ofrecer vehículos nuevos y usados de calidad de marcas reconocidas que brinden seguridad a los usuarios.
- Especializar al personal de servicio técnico y mantenimiento en sus áreas respectivas, de tal manera que estén capacitados para solucionar cualquier problema o daño que presenten los vehículos de diferentes marcas y modelos.

### **1.5.6.2 Estrategias de Calidad**

- Promover la voluntad de todo el personal como un equipo integrado, que persigue un objetivo común; garantizar clientes satisfechos y leales en el tiempo. Brindando servicios de manera oportuna y pro activa que superen las expectativas de nuestros clientes, creando relaciones que se consoliden desde el primer momento.
- Mantener un equipo humano competente con sentido de compromiso a la empresa, basado en la ética, los valores y el desarrollo personal.
- Gestionar la eficiencia operacional como ventaja competitiva en todas las actividades, a través de procesos flexibles, optimización de rendimientos, adecuada infraestructura y seguridad en todas las etapas.
- Dar seminarios de capacitación al personal con orientación a una atención al cliente de calidad total.

**Fuente:** Sra. Esperanza Delgado P. (propietaria)

Cuadro # 1

## DIAGNÓSTICO FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	RIESGOS
* Se otorga crédito directo a los clientes.	* La entidad no cuenta con reglamentos para la administración del personal.	* Amplia trayectoria en el mercado.	* La competencia posee la distribución exclusiva de las diferentes marcas.
* Buen ambiente de trabajo.	* No se cuenta con una estructura organizativa de empresa.	* El nombre de la compañía es reconocido a nivel nacional	* Gran numero de competidores
* Cuenta con capital propio.	* Mala atención al cliente	* Incursionar con nuevos modelos	* Políticas de gobierno
* Sistema de rastreo y bloqueo satelital de vehículos.	* No se cuenta con un departamento de Recursos Humanos.	* Crecimiento de la demanda	* Altas tasas arancelarias de importación
* Escasa rotación de personal.	* No existe una planificación estratégica.	* Apertura de sucursales	* Competencia desleal de venta de repuestos alternativos
* No se requiere muchos trámites para la venta de vehículos.	* No se realizan promociones con frecuencia.		
* Satisfacción de las necesidades del cliente.	* El personal no recibe ningún tipo de capacitación.		
* Se cuenta con un sistema de rastreo y bloqueo satelital.	* Elevados costos fijos		
* Presencia en las principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca)			
* Ingreso progresivo de nuevos modelos			

Fuente: La autora

## 1.7 Estados Financieros.

### 1.7.1 Estado de Situación.

#### AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA

#### ESTADO DE SITUACION

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

<b>ACTIVOS</b>			2,797,551.60
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			2,797,551.6
<b><u>ACTIVO DISPONIBLE</u></b>		94,184.87	
<b>CAJA</b>		70,947.10	
CAJA	70,947.10		
<b>BANCOS</b>		23,237.77	
BACO DEL Pichincha	307.05		
Bco. De Guayaquil	5,868.57		
Bco. del Austro	7,364.21		
Bco. Internacional	9,697.94		
<b><u>EXIGIBLE</u></b>		611,055.58	
CLIENTES		213,897.95	
<b>PROVISIONES CTAS</b>			
<b>INCOBRABLES</b>		(16,243.07)	
Provisiones Ctas Incobrables	(16,243.07)		
<b>ANTICIPO PROVEEDORES</b>		413,400.70	
Anticipo Varios Proveedores	62,500.70		
Dong Feng	347,900.00		
Depósitos en Garantía	3,000.00		
<b><u>INVENTARIOS</u></b>		1,617,280.44	
<b>MERCADERIAS</b>		1,617,280.44	
Mercaderías / Compras	1,617,280.44		
<b><u>PAGOS ANTICIPADOS</u></b>		26,192.59	
Impuesto a la Renta Retenido		3,895.85	
<b>ANTICIPO I. RENTA ANOS</b>			
ANTERIORES		22,296.74	
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>		143,554.24	

IMPUESTO AL VALOR		
AGREGADO	143,554.24	
I.V.A pagado por compras	143,554.24	
<b><u>FIJO</u></b>		186,948.19
<b>VEHICULOS</b>	66,239.88	
Vehículos	66,239.88	
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	(28,894.33)	
Dep. Acum. Vehículos	(28,894.33)	
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	25,204.50	
Equipo de Computación	25,204.50	
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	(10,639.86)	
Dep. Acum. De Equipo de Comput	(10,639.86)	
<b>MUEBLESS Y ENSERES</b>	141,338.83	
Muebles y Enseres	141,338,56	
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	(29,388.83)	
Dep. Acum de Mbles y Enseres	(29,388.83)	
<b>EQUIPO TALLER</b>	24,652.53	
Equipo de Taller	24,652.53	
<b>DEPRECIAICION ACUMULADA</b>		
<b>EQ TALLER</b>	(1,564.26)	
Dep Acum de Equip Taller	(1,564.26)	
<b>DIFERIDO</b>		118,335.69
Gastos Instalación Talleres	118,335.69	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		2,797,551.60
<b><u>PASIVO</u></b>		2,559,013.37
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		2,013,679.30
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	84,320.38	
J.A.C	7,408.48	
LUIS MIGUEL ASTUDILLO	76,911.90	
<b><u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u></b>	629,730.31	
Bco. Internacional	629,730.31	
<b><u>CUENTAS POR PAGAR</u></b>	1,288,703.33	
Prestamos Socios	937,866.09	
Sueldos por Pagar	582.24	
Varios	255.00	
LUIS ANTONIO ASTUDILLO	350,000.00	
<b><u>RETENCIONES POR PAGAR</u></b>	6,527.97	
Aporte IESS	138,15	
R. Fuente Imp. Renta	2,342.79	

1% R.F. Compra Bienes	1,209.52	
8% R.F. Honorarios Profesionales	912.00	
R.F. En Relación Dependencia	0.10	
1% Compra de Activos Fijos.	137,05	
1% R.F. Servicios.	84.12	
Retenciones han la fuente IVA		4,047.03
30% R.F. IVA Compra de Bienes	2,182.25	
70% R.F IVA Prestación de Servicios	496.78	
100% R.F.Honorarios Profesionales.	1,368.00	
<b><u>RESERVAS BENEFICIOS</u></b>		
<b><u>SOCIALES</u></b>		4,397.31
XIII SUELDO	53.13	
XIV SUELDO	138.05	
Vacaciones	3,884.95	
Fondo de Reserva	321.18	
<b><u>OBLIGACIONES A LARGO</u></b>		
<b><u>PLAZO</u></b>		394,236.56
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		394,236.56
Banco Internacional	394,236.56	
<b><u>PASIVO DIFERIDO</u></b>		151,097.51
<b>DIFERIDO</b>		151,097.51
Utidades por realizarse	151,097.51	
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		204,641.15
<b>PATRIMONIO NETO</b>		204,641.15
Capital Suscrito	1,200.00	
Reserva Legal	240.00	
Reserva de Capital	51,247.10	
Utilidades de Ejercicios Anteriores	208,926.79	
Perdida de Ejercicios Anteriores	(58,972.74)	
Utilidad del Ejercicio		33,897.08
<b>TOTAL PASIVO Y</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		2,797,551.60

**Fuente:** La empresa A.C.A.

## 1.7.2 Estado de Resultados

### AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA

#### ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

<b>INGRESOS</b>		(490,323.98)
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		(3,701,756.18)
<b>VENTAS</b>	(3,701,756.18)	
Ventas Brutas	(3,701,756.18)	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		3,292,848.16
<b>COMPRAS</b>	4,059,163.90	
Compras Brutas	1,245,236.52	
Descuento en Compras	(1,964.28)	
Importaciones	2,590,714.06	
Gastos en Importaciones	79,662.77	
Repuestos y Reparaciones	38,974.67	
Comisiones	106,540.16	
<b>INVENTARIO INICIAL</b>	850,964.70	
<b>INVENTARIO FINAL</b>	(1,617,280.44)	
<b>OTROS INGRESOS</b>		(81,415.96)
Intereses Ganados Clientes	(89,705.96)	
Ingresos por Intermediación	(710.00)	
Gastos en Importaciones		456,426.90
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		376,139.36
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	243,656.67	
Sueldos	29,829.00	
Horas Extras	1,203.34	
PAGOS A TERCIALIZADORAS	45,393.43	
XIII SUELDO	2,586.05	
XIV SUELDO	912.22	
Vacaciones	1,292.99	
Fondos de Reserva	2,586.05	
Aporte Patronal IESS	3,699.25	

<b>HONORARIOS PERSONAS</b>		
JURIDICAS	3,420.00	
Honorarios Profesionales	2,845.70	
Gastos de Limpieza	292.00	
Gastos de Cafetería	1,785.72	
Depreciación de vehículos	20,170.04	
Depreciación de Mbles y Enseres	13,136.79	
Dep. Equip de Computación	4,299.38	
Energía, Agua, teléfono y fax	20,540.05	
Cuotas y Contribuciones.	3,643.04	
Arriendo locales	36,500.00	
Comisiones y Gastos Bancarios	29,821.60	
Mantenimiento Eq. de Oficina.	1,643.50	
Útiles de Oficina	4,847.10	
Mante. Y Adecua. Locales Arrend	10,106.34	
Cuotas Incobrables	1,343.29	
Dep. Equipo Taller	1,759.79	
<b>GASTOS DE VENTA</b>		130,648.13
SUELDOS	8,034.50	
Horas Extras	77.67	
<b>PAGOS A TERCIALIZADORAS</b>	20,965.22	
XIII sueldo	676.05	
XIV Sueldo	323.13	
Vacaciones	337.98	
Fondos de Reserva	676.04	
Aporte Patronal IESS	984.56	
Publicidad	52,411.17	
Combustibles y lubricantes	13,847.99	
Transporte de Vehículos	12,609.80	
Guardianía	19,362.85	
Herramientas	341.17	
<b>GASTOS EN TALLERES</b>		1,834.56
Pagos a tercerizadoras	1,834.56	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		80,287.54
Intereses Pagados	80,287.54	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		33,897.08

### 1.7.3 Indicadores de gestión

#### Rentabilidad

- Rendimiento de Ventas =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = 0.92\%$
- Margen de Utilidad =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \$ 0.01$
- Relación costo de Ventas entre ventas =  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} = \$ 0.88$

#### Liquidez

- Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante = \$ 2'238,200.51
- Liquidez en relación con la estructura =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} = 1.09$
- Movilidad del Activo circulante =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}} = 0.83$

#### Ventas

- Velocidad de Rotación del Activo =  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100 = 132.32\%$
- Rotación de inventarios =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}} = 2.28 \text{ veces}$

- Movilidad de los Inventarios =  $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}} = 7.9$  veces
- Rotación de Cuentas por cobrar =  $\frac{\text{Valor de Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 17.31$
- Costo de publicidad y promoción =  $\frac{\text{Costo de Publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas Netas}} = \$ 0.01$

#### Financiamiento

- Grado de Obligación =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}} = 0.91$
- Grado de Independencia Financiera =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = 0.07$
- Inversión en activo fijo =  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} = 1.09$
- Dependencia de los Bancos =  $\frac{\text{Créditos Bancarios}}{\text{Capital contable}} = 3.07$
- Grado de Autofinanciamiento =  $\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social}} = 0.25$
- Apalancamiento =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}} = 12.50$

#### Fuerza Laboral

- Rotación del Personal =  $\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}} = 3\%$
- Nivel de capacitación =  $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} = 16\%$
- Costo de las prestaciones por trabajador =  $\frac{\text{Gasto total de nómina}}{\text{Número total de funcionarios}} = \$2,896.5$

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS TEÓRICO DE LOS TIPOS DE FRAUDES Y MÉTODOS PARA IDENTIFICAR.**

#### **Introducción**

En este capítulo se aborda la parte teórica, que trata los temas relacionados con la definición y tipos de Auditoría, El control interno ERM, sus componentes y factores, los métodos de evaluación del control interno, así como los métodos y técnicas para identificar y prevenir fraudes, que servirán para la aplicación práctica en la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda., en el siguiente capítulo.

#### **2.1.- Definición de Auditoría:**

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuando con posterioridad a su ejecución como servicio a la gerencia por personal de una unidad de auditoría, completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, soportando en evidencias convincentes.”

Fuente: Miguel Cano C. Danilo Lugo C. edición 2004. Pág. 262.

#### **2.2.- Tipos de Auditoría:**

##### **2.2.1.- Auditoría Financiera.-**

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros.

##### **2.2.2.- Auditoría de Gestión.**

Es la acción de investigar, dirigir, examinar y evaluar el control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o a la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a

principios y criterios de eficiencia, eficacia, y economía. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

#### **2.2.2.1 Concepto general de COSO, al control interno se define como:**

“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del 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 siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Facilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas.”

#### **Características:**

- El control interno Es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización.
- El control interno es ejecutado por personas, la principal responsabilidad del diseño y aplicación del control asume las máximas autoridades.
- Aporta un grado de seguridad razonable a la dirección superior de la organización.
- Promueve la honestidad y responsabilidad contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones.
- Facilita la consecución de los objetivos de la organización con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de información, cumplimiento de las leyes y otras normativas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

- Es aplicado en toda la organización.

Para el desarrollo del CORRE tomamos la estructura del COSO II y sus componentes agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente interno de control
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los riesgos.
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

### **1.- Ambiente interno de control.**

El entorno del control marca las pautas del comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno.<sup>2</sup>

Los siguientes factores integran el componente ambiente interno de control.

1. **Integridad y valores éticos.-** Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez que la ética es rentable y que la conducta íntegra es un buen negocio para las empresas, ya que afectan al ambiente de control interno en una organización; debe existir e implantar códigos de conducta relacionadas con las prácticas profesionales, Se debe difundir los códigos de conducta tanto interno como externo y el uso de los procesos de inducción del personal; la

---

<sup>2</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

forma en la que se lleven a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, etc....

2. **Filosofía y estilo de la alta dirección.-** Influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del correo, incluyendo la identificación de los riesgos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo son gestionados. La filosofía y estilos de alta dirección se reflejan; en la forma en la que se establecen las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras aplicaciones aplicables; los niveles e riesgos que acepta; presentación amplia de la situación financiera y de gestión.

Se debe evaluar la naturaleza de los riesgos, la forma en la que la alta gerencia incentiva al personal al cumplimiento de las leyes y sus alternativas, el cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante al respecto a los contratos o acuerdos alcanzados

3. **Consejo de administración y comités.-** La junta administrativa de una entidad es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus componentes; su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del correo.

Es conveniente que el comité de auditoría este integrado por miembros del directorio, juntas directivas o cuerpo colegiado del más alto nivel dentro de la organización que no asumen funciones administrativas, operativas o de negocio. Esto protege la independencia y posibles conflictos de interés.<sup>3</sup>

Se debe evaluar la independencia de los miembros que integran el consejo de administración y de los comités, la atención que brindan

---

<sup>3</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

las entidades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a códigos de conducta

4. **Estructura Organizativa.-** La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia, la estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades

Se debe evaluar la existencia de la estructura orgánica y funcional, los manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas, la claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad

5. **Autoridad asignada y responsabilidad.-** La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización está relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad, mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios o empleados; la delegación de autoridad significa traspasar el control central de algunas decisiones hacia niveles inferiores, es decir a los individuos que están más cercanos de las transacciones empresariales cotidianas.

Se debe evaluar la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad para hacer frente a los objetivos, funciones operativas y la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y actualización de los datos, debe haber el adecuado número de personas, sobre todo en relación de sus funciones de procesamiento de datos y contabilidad.<sup>4</sup>

6. **Gestión del capital humano.-**El recurso más importante en cualquier organización pública o privada; es el personal que la conforma.; el ambiente de control está totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso; el proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la

---

<sup>4</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional garantizan un mayor grado para la obtención de los objetivos de la organización.

Se debe evaluar la existencia de un sistema de gestión humano, debe existir un comité de recurso humanos y la forma en que opera, el análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente

7. **Responsabilidad y transparencia.-** La responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior por los recursos recibidos y administrados y /o por los deberes asignados y aceptados; la responsabilidad aplica a todos los sectores y todo tipo de organización, sin importar su complejidad ni volumen de recursos que administra; lo que puede variar es la tecnología utilizada y los niveles a los que se aplica.

Debe existir información sobre el cumplimiento de objetivos así como la explicación de variaciones entre lo planificado, ejecutado y la responsabilidad que cada nivel de la organización asume; Las notas aclaratorias a los estados financieros son obligatorias y deben incurrir la información mínima establecida en las NIIF

Se debe evaluar la cultura organizacional dirigida a la responsabilidad., se debe establecer objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva.<sup>5</sup>

## **2.- Establecimiento de Objetivos.-**

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afectan a su consecución; a partir de los objetivos se facilita la gestión de los riesgos empresariales.

---

<sup>5</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

➤ **Los factores que integran este componente son:**

**Objetivos estratégicos.-** Son de alto nivel y están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo. Para el grado de evaluación se debe considerar por lo menos un grado de vinculación de los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de los objetivos estratégicos y de las estrategias, establecimiento con la viabilidad de los objetivos, fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes.

**Objetivos específicos.-** Repercuten en la cascada de la organización hasta llegar a diversas actividades, al incluir los objetivos en cada departamento se puede encontrar factores críticos de éxito que impiden el logro de sus objetivos; entre ellos tenemos los objetivos operativos, de información, de cumplimiento; se debe evaluar los objetivos la conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad, debe existir relación de los procesos con los objetivos

**Relación entre lo objetivo y componentes del CORRE.-** Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del CORRE que facilitan su logro.

**Riesgo aceptado y los niveles de tolerancia.-** El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda del valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura.

**3.- Identificación de eventos.-**Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad, es realizado por el personal en todos los niveles de la organización, se aplica en el establecimiento de las estrategias, se aplica en cada nivel y unidad, está diseñado para identificar acontecimientos importantes que de ocurrir afectaría a la entidad.<sup>6</sup>

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

---

<sup>6</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

1.-**Factores externos e internos.**- Son muchos los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de los objetivos entre los que se puede derivar están los siguientes: **Factores externos:** medioambientales, políticos, sociales, económicos, sociales y tecnológicos; **Factores internos:** Infraestructura, personal, procesos, tecnología.

2.-**Identificación de eventos.**- La metodología de investigación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de experiencias y técnicas junto con herramientas de apoyo, las técnicas de identificación de eventos se presentan tanto al pasado como al futuro, aquellas centradas en evidencias pasadas consideran temas tales como historiales de crédito incobrables, cambios en los precios de los bienes, y accidentes que provocan pérdidas en el tiempo. Las técnicas que se centran en los riesgos futuros consideran temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones en el mercado, y acciones de los competidores.

3.-**Categorías de eventos.**- La categoría de eventos están basadas en la clasificación de los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocios.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoría de Gestión

Cuadro # 2

<b>CATEGORÍA DE EVENTOS</b>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de capital</li> <li>• Emisión de deuda impago</li> <li>• Concentración</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Mercados financieros</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Competencia</li> <li>• Fusiones/ adquisiciones</li> </ul>	<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de activos</li> <li>• Capacidad de los activos</li> <li>• Acceso de capital</li> <li>• Complejidad</li> </ul>
<p>Medioambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones y residuos</li> <li>• Energía</li> <li>• Catástrofes naturales</li> <li>• Desarrollo sostenible</li> </ul>	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de personal</li> <li>• Actividad fraudulenta</li> <li>• Seguridad e higiene</li> </ul>
<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de gobierno</li> <li>• Legislación</li> <li>• Políticas publicas</li> <li>• Regulación</li> </ul>	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Diseño</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Proveedores / Subordinados</li> </ul>
<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Comportamiento del consumidor</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> </ul>	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad de datos</li> <li>• Disponibilidad de datos y sistemas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privacidad</li> <li>• Terrorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de sistemas</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Despliegue</li> </ul>
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones</li> <li>• Comercio electrónico</li> <li>• Datos externos</li> <li>• Tecnología emergente</li> </ul>	

**4.- Evaluación de los riesgos.-** Permite a una entidad considerar la forma en la que los eventos potenciales impacten en la consecución de los objetivos, los riesgos se evalúan con un doble enfoque; riesgo inherente y riesgo residual. El riesgo inherente es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar la probabilidad e impacto. El Riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle respuestas.

**1.- Estimación probabilidad e impacto.-** La probabilidad representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que el impacto refleja su efecto

**2.- Evaluación de los riesgos.-** Existe una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, son cualitativas cuando los riesgos no se presentan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para la evaluación; las técnicas cuantitativas aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas.<sup>8</sup>

**3.-Riesgos originados por los cambios.-** Los cambios generados en el entorno de la organización y en las actividades desarrolladas por la organización hacen que el CORRE establecido no se constituya en la

<sup>8</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

respuesta adecuada para estimular el logro de los objetivos con un razonable riesgo de que existan errores o irregularidades.

El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

Cambios en el entorno operacional, nuevo personal, sistema de información nuevo y modernizado, rápido crecimiento de la organización, Tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, actividades en el extranjero

**5.- Respuestas a los riesgos.-** Se evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos, beneficios, y selecciona aquellos que sitúa el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecido.

**1.-Categoría de respuestas.-** Evitar (los riesgos) puede implicar el cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división; Reducir (los riesgos) significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea de tolerancia de riesgo deseada; Compartir (los riesgos) Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo con una línea de riesgo deseada; Aceptar (los riesgos) los riesgos se aceptan como se identificaron.

**2.- Decisión de respuestas.-** Para decidir la respuesta a los riesgos, se debe contar con lo siguiente: Los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto

**6.-Actividades de control.-** Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlo como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con lo que están relacionadas; estrategias, operaciones, información y cumplimiento.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoría de Gestión

**1. Integración con las decisiones sobre los riesgos.-**Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos en la organización, brindara una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzaran con agradable seguridad de que no existan errores o irregularidades.

**2. Principales actividades de control.-**Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas antes de su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que contienen errores o irregularidades.

A continuación se presentan algunas actividades de control: Revisiones y supervisiones, Gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación y aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento, segregación de funciones.

**3. Controles sobre los sistemas de información.-**El primero lo forman los controles generales, que se aplican a muchos de estos sistemas, sino a todos y ayudan a asegurar de que siguen funcionando continua y adecuadamente; el segundo son los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para agilizar el proceso: los dos controles operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

**7.- Información y comunicación.-** Comunica el ambiente de control interno con la supervisión con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida, en la forma y en el plazo en el que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

**1.- Cultura de información en todos los niveles.-** la información relevante como resultado de las operaciones sustantivas y adjetivas, se produce periódicamente y es difundida en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y, luego distribuida al resto del personal bajo su dirección.

**2.- Herramientas para la supervisión.-** La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los niveles directivos superiores e intermedios para apoyar el cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**3.-Sistemas estratégicos e integrados.-**Las empresas se han hecho cada vez mas colaboradoras con los clientes, proveedores, y socios de negocio y se integran mas con ellos, la división entre arquitectura de los sistemas de información de una entidad y la de terceros es cada vez más tenue; los sistemas de información a menudo están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las informaciones. Las transacciones se registran y siguen un proceso real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades del negocio.

**4.-Confiability de la información.-**La infraestructura de la información busca y capta datos dentro de un marco de tiempo y con una profundidad consecuente con la necesidad de identificar, evaluar y responder al riesgo y permanecer dentro de las tolerancias establecidas. La oportunidad del flujo de la información necesita ser coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos externo e interno de la entidad.<sup>11</sup>

**5.- Comunicación Interna.-**La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada por la dirección superior y reforzarla mediante la aplicación real

---

<sup>11</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

La comunicación debe ser expresada eficazmente: los objetivos de la entidad, la importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar al cumplimiento de los objetivos, el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad, un lenguaje común frente a los riesgos identificados

**6.- Comunicación externa.-** Son canales de comunicación externos abiertos, clientes y proveedores puedan proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución

**8.- Supervisión y Monitoreo.-** Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento periódica o continua dependiendo la actividad de supervisar.

La supervisión continua comprende controles reguladores efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procedimientos de supervisión continua.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores.

**1.-Supervisión permanente.-**Los directivos son los que llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.

Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar que información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz.<sup>12</sup>

Se debe evaluar las políticas emitidas por la dirección superior sobre las políticas de comunicación de la institución y la forma en la que han sido comunicadas a los miembros de la organización, se debe

---

<sup>12</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoria de Gestión

realizar comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos, debe existir una receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto a la forma de mejorar el CORRE, debe existir un grado de facilidad para que el personal presente sus denuncias u otra información que estima de gran utilidad para la empresa.

**2.- Evaluación interna.-** Es de fundamental importancia porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos, por esta razón debe tener acceso sin restricción a la información que emite la institución y a la de otras organizaciones relacionadas o de la competencia.

Para la autoevaluación por parte de la administración se debe tener en consideración el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del CORRE, debe existir aptitud en el proceso de evaluación, atención de la alta dirección ida de la organización a los resultados de las auditorías practicadas, existencia y aplicación de planes de acción correctivas con base en los resultados de auditoría interna y comunicación, atención de la alta dirección y de otras unidades de la organización a los resultados de auditoría interna.

**3.- Evaluación externa.-** El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y procesos. La evaluación del Corre como parte de una auditoría externa toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa y sirve para el diseño de las pruebas y el alcance con el que deben aplicar los auditores en el ejercicio de la auditoría y para informar a la alta dirección de la organización sobre la existencia de riesgos de errores o irregularidades importantes que no están adecuadamente controlados.<sup>13</sup>

Para la autoevaluación se debe tomar en cuenta la atención de la alta dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores, existencia de planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del

---

<sup>13</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoría de Gestión

mismo, niveles a los que reportan los auditores y los organismos reguladores, debe existir un grado de coordinación entre auditores internos y externos, los medios utilizados para que conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización, y reportes de cumplimiento al comité de Auditoría.

#### **2.2.2.2 Métodos de evaluación del sistema de control interno.**

- **Sistema descriptivo.-** Este método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Este método presenta algún inconveniente dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control expresadas en la descripción. Pueden ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.<sup>14</sup>

#### **Ejemplo**

---

<sup>14</sup> [www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec), noveno ciclo de contabilidad materia Auditoría de Gestión

Cuadro # 3

CONTRATO DE COMPRA – VENTA	
Entre los Sres. _____ por una parte y el Sr. _____ por otra, convienen en celebrar el presente contrato, contenido en las clausulas siguientes:	
PRIMERA. El Sr. _____ vende y da en perpetua enajenación al Sr. _____ un vehículo marca _____ modelo _____	
Color _____ tipo _____ matriculado en _____ por el ano _____ placas No _____	
Motor No _____ Chasis _____	
SEGUNDA.- El Sr. _____	
Paga por el vehículo descrito en la clausula anterior la cantidad total de _____	
Descompuesta de la siguiente forma: _____	
TERCERA.- El Sr. _____	
Declara que sobre el vehículo materia del presente contrato, no pesan gravámenes ni impedimentos para su venta.	
CUARTO.- Las partes aseguran estar de acuerdo en la negociación celebrada, así como en el estado actual de funcionamiento _____ vehículo _____ anteriormente mencionado _____ y que recibe _____	
Luego de haber examinado mecánicamente a su entera satisfacción; renunciando por lo tanto a cualquier reclamo posterior, a partir de firmado el presente contrato.	
Para constancia de lo anteriormente estipulado, firman las partes contratantes en.	
_____, a _____ de _____ del 200_____	
_____	
EL COMPRADOR	EL VENDEDOR

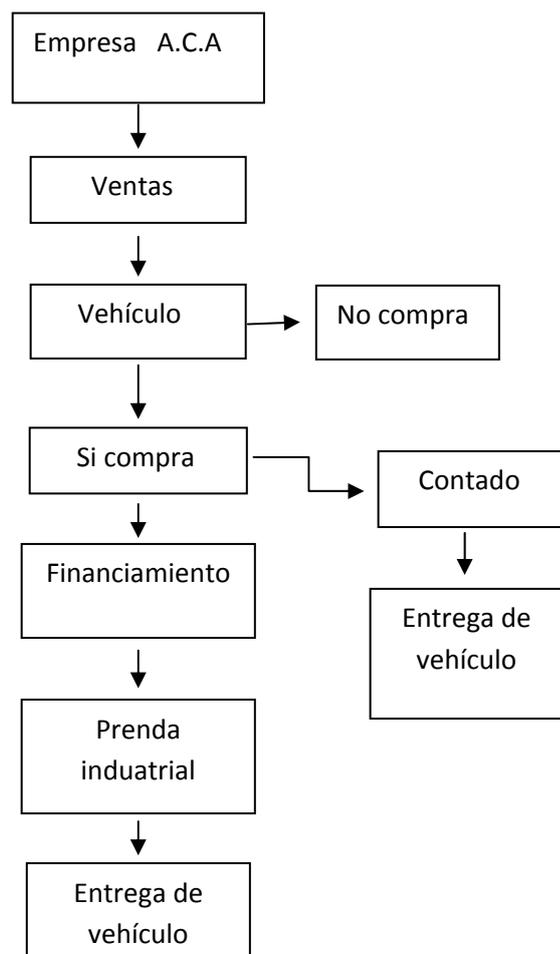
**Fuente:** formato pre impreso que utiliza la empresa.

- **Diagramas de flujo.-** Los flujo gramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando que documentos básicos se utilizan, de que servicios emanan y quiénes son los que realizan. Permiten registrar el flujo de información des de una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujos, es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones que tienen lugar dentro del sistema.

**Ejemplo.**

### **Diagrama de flujo**

**Grafico # 8**



**Fuente:** La empresa A.C.A.

- **Los cuestionarios.** Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema y en la que una respuesta negativa evidencia a una ausencia de control. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados.

### 2.2.3.- Auditoria Forense.-

“El término Forense corresponde al latín *forensis*, que significa público, y complementado su significado podemos remitirnos a su origen *fórum* del latín que significa foro, plaza pública o mercado de las antiguas ciudades romanas donde se trataban las asambleas públicas y los juicios. En términos de investigación contable y de procedimientos de auditoría, la relación con lo forense se hace estrecha cuando hablamos de la *contaduría forense, encaminada a aportar pruebas y evidencias de tipo penal.*

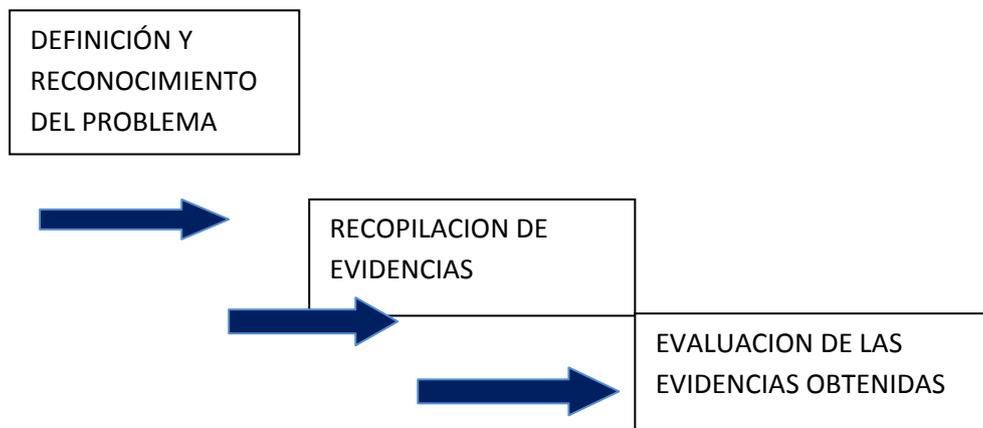
*Por lo tanto se define inicialmente a la auditoria forense como una auditoria especializada en descubrir, divulgar e informar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas; algunos tipos de fraude en la administración pública son: conflictos de intereses, nepotismo, gratificaciones, estados falsificados, omisiones, favoritismos, reclamaciones fraudulentas, falsificaciones, comisiones clandestinas, malversación de fondos, conspiración, prevaricato, peculado, cohecho, soborno, sustitución, desfalco, personificación, extorsión, lavado de dinero, etc.”*

- La Auditoria Forense es un conjunto de técnicas efectivas para la prevención e identificación de actos irregulares de fraude y corrupción.
- EL Fraude es el engaño del que se vale una persona para hacerse de un objeto de procedencia ajena en perjuicio de otra, y generalmente por la falta de conocimientos o malicia del desfalco.

**Fuente:** Libro de Cano C. Miguel. Edición 2004

## 2.2.4. Proceso de auditoría forense

### Grafico # 9



Fuente: [www.aseger.com.ec](http://www.aseger.com.ec). Pág. 28

## El fraude

### 2.2.5.1 Concepto de fraude.-

Según Miguel Cano C. “El fraude es el engaño del que se vale una persona para hacerse de un objeto de procedencia ajena en perjuicio de otra, y generalmente por la falta de conocimientos o malicia del desfalco.”

#### Características.

- Una equivocación al reunir o procesar datos con los cuales se preparan los estados financieros.
- Una estimación contable incorrecta que se origina por descuido o mala interpretación de los hechos.
- Una equivocación en los principios de contabilidad relativos a valuación, reconocimiento, clasificación, presentación o revelación.

Fuente: Miguel Cano C, edición 2004, pág. 16

## **2.3 Métodos para identificar y prevenir fraudes**

### **2.3.1 Métodos para identificar**

- No existen líneas claras de responsabilidad y Autoridad.
- Implementación de metas operativas poco realistas.
- Falta de políticas y procedimientos de personal uniformes, claros y precisos sobre: Conducta Laboral, ética de negocios, y conflicto de intereses.
- Práctica de Compensación pobres.
- Problemas de comunicación, empresas que comunican al personal sobre las reglas y acciones tomadas para combatir el fraude y actos deshonestos.
- Fallas en los castigos a los infractores.
- Falta de un programa de entrenamiento adecuado para el personal.
- Estructura de negocios complejas
- Transacciones con partes relacionadas inusuales
- Problemas continuos con entes reguladores
- Sistema de ambiente de control interno bajo
- Existencia de documentos alterados.
- Cheques con dos endosos
- Falta de documentos soportes
- Uso de copias en vez de usarse documentos originales
- Correcciones realizadas con corrector y tachaduras
- Un alto número de write \_ offs cancelación de cuentas a cobrar.
- Existencia de un sistema pobre de registro contable y un número insuficiente de personal
- Uso de un gran número de cuentas bancarias.

**Fuente:** [www.sisepuede.com.ec](http://www.sisepuede.com.ec), edición 2006, pág. 61

### **2.3.2.- Característica de las personas que cometen fraudes**

- Los perpetradores y sus cómplices son capaces, con frecuencias de adaptarse rápidamente y cambiar sus modos operandi, no existe un crimen perfecto y debemos estar alertas a las siguientes características personales:

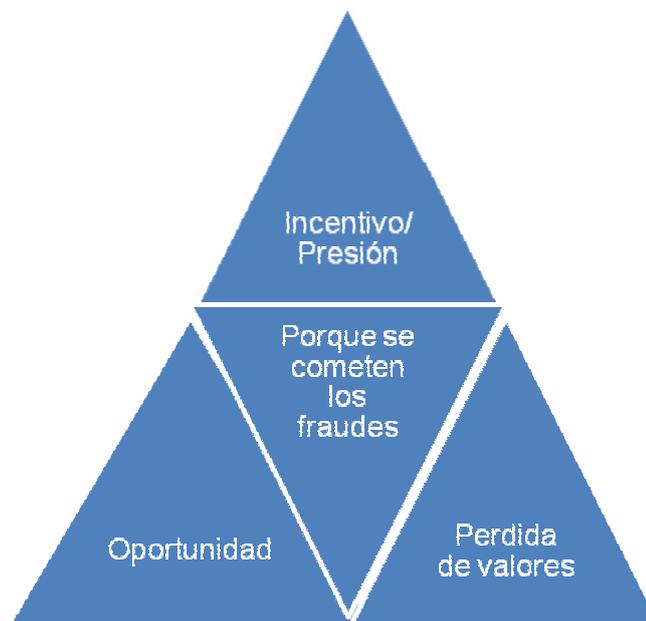
- Amistades nuevas poco usuales
- Prendas costosas abundantes
- Llamadas telefónicas al trabajo que lo pone nervioso o irritado
- Nuevos hábitos y costumbres
- Realización de fiestas muy frecuentes
- Asistencia frecuente a sitios costosos
- Despreocupación por asuntos de trabajo
- Ha iniciado a hablar mal de la empresa
- Frecuente mente se le nota somnoliento
- Frecuentes demostraciones de derroches de dinero.
- Riqueza no justificada
- Grandes cantidades de efectivo que exceden los beneficios de un empleo
- Trabajo irregular y patrones de viaje, en especial a paraísos fiscales.
- Actividades bancarias sospechosas
- Falta de trabajo aparente
- Ser dueños o inversionistas en negocios que generan efectivo.
- Utilizar nombres de terceros para comprar activos
- Uso excesivo de vehículos rentados
- Uso excesivo de teléfonos públicos
- Problemas con el alcohol
- Asociación cercana con los clientes
- Problemas de consumo de drogas
- Problemas de juego

- Grandes pérdidas financieras
- Presión asociada con la enfermedad de un familiar
- Existencia de deudas personales significativas
- Trabajo de horas en exceso fuera del horario regular
- Empleados que se rehúsan a tomar vacaciones
- Personal con historial delictivo
- Baja moral del personal
- Frecuente mente es renuente entregar información rutinaria al auditor.

Fuente: [www.sisepuede.com.ec](http://www.sisepuede.com.ec), edición 2006. Pág. 51

### PIRAMIDE DEL FRAUDE

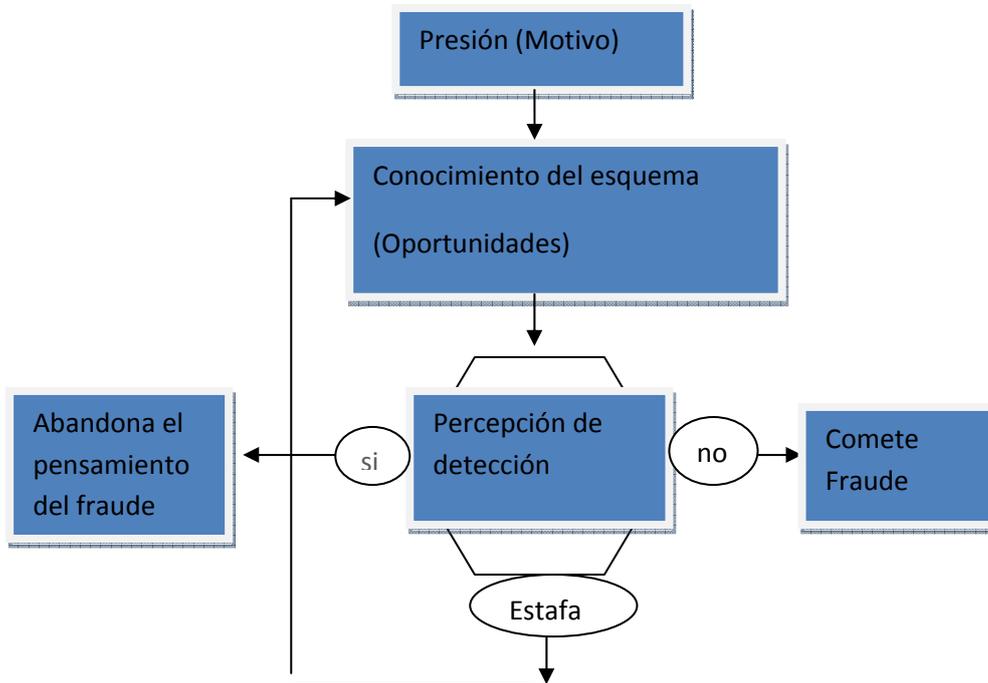
Grafico # 10



Fuente: [www.aseger.com.ec](http://www.aseger.com.ec), pág. 19

### 2.3.2.1 Como piensan los defraudadores.

**Grafico No. 11**



Fuente: [www.aseger.com.ec](http://www.aseger.com.ec). pág. 19

### 2.3.3.- Prevención del fraude

1. Mantener una permanente presencia gerencial en los lugares de venta
2. Instale una cámara de video en los sitios de ingreso de dinero
3. Ubique las cajas registradoras en grupos de manera tal que los empleados puedan controlarse entre si
4. Elimine sitios que no estén a la vista, cercanos a las cajas registradoras, que puedan ser utilizados para ocultar el dinero
5. Aliente a los clientes para que reciban recibos por sus compras
6. Implemente la rotación de clientes y horarios de trabajo de los empleados
7. Realice análisis de tendencias de ventas para los vendedores externos
8. Verifique los reclamos de los clientes en forma independiente del personal de ventas

9. Verifique siempre que el total de los depósitos coincidan con el total contabilizado en las cuentas por cobrar.
10. Busque ajustes, correcciones y otras alteraciones en los libros. También busquen transacciones irregulares contabilizadas en cuentas misceláneas.
11. Efectúe el monitoreo de todos los ajustes y /o descuentos buscando patrones por empleados, clientes o importes.
12. Realice análisis de tendencia buscando cantidades inusuales de cuentas vencidas
13. Realice, en forma periódica, confirmaciones independientes con los clientes para asegurar que sus registros contables coincidan con los de la organización
14. Revise los residuos de la oficina de correspondencia para identificar sobres de confirmaciones a clientes no enviadas
15. Observe a los empleados que dedican una cantidad importante de horas fuera del horario habitual o durante fines de semana
16. Hacer cumplir las vacaciones obligatorias
17. Verifique el área de trabajo y residuos en la oficina del sospechoso para identificar anotaciones u otra evidencia documental
18. Suspenda los pagos de las facturas sospechosas. Cuando estas facturas registren atrasos en los pagos, manténgase alerta sobre las personas que efectúen su seguimiento
19. Vigile la entrega de correspondencia para determinar quien recibe los cheques en nombre de la compañía pantalla.
20. Si las facturas se encuentran numeradas, dicha numeración puede revelar un fraude.
21. En algunos de los casos el número telefónico de la factura no se corresponderá con la dirección.

22. Comuníquese con otros proveedores de la industria. Si los competidores no conocieran al proveedor, esto podría indicar que el proveedor es inexistente.
23. Facturas que se pagan el mismo día en que son recibidas por la organización víctima.

Fuente: Lugo C. Danilo edición 2001, pág. 61

## Cuadro # 4

### 2.4 Cuestionario de control interno

<b>Empresa:</b> Autocomercio Artudillo & Astudillo <b>Fecha:</b> Cuenca, 18 de febrero del 2008 <b>Componente:</b> Dpto. de Ventas <b>Subcomponente:</b> Cobranzas		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;"> <span style="font-size: 2em; color: red; font-weight: bold;">A.C.A</span> </div>	
DETALLE	Si	No	Observac.
1. ¿Ha existido algún fraude dentro de la empresa?	X		
2. ¿La empresa cuenta con cámaras escondidas en el Dpto. de Cobranzas?		X	
3. ¿Se ha realizado una Auditoria Forense dentro de la empresa?		X	
4. ¿Alguna vez les ha defraudado algún cliente?	X		
5. ¿Ha existido faltante en el inventario o en bodega?	X		
6. ¿Alguna vez les han defraudado los empleados?	X		
7. ¿Cuentan con cartera vencida o incobrable?	X		
8. ¿Cuenta la empresa con rastreo satelital?	X		
9. ¿Existen líneas claras de responsabilidad y Autoridad?	X		
10. ¿Realizan incentivos con el personal?		X	
11. ¿Existe en la empresa rotación de personal?		X	
12. ¿Alguna vez han recibido cheques con doble endoso?		X	
13. ¿En el Departamento de Contabilidad ha faltado documentos de soporte?		X	
14. ¿El Gerente mantiene una relación cercana con el cliente?		X	
15. ¿La empresa ha tenido alguna perdida financiera?	X		
16. ¿Ha existido adulteración en los saldos de cuentas?	X		
17. ¿La empresa les obliga a los empleados a cumplir las vacaciones?		X	
18. ¿Ha existido sobre facturación de Proveedores existentes?		X	
19. ¿Loa empleados tienen acceso a los cheques de la empresa?		X	
20. ¿Se ha contabilizado algún cheque anulado?		X	
21. ¿En el Dpto. de Compras se ha encontrado una falsa documentación de soporte de algún vehículo usado?	X		
22. ¿Al comprar un vehículo de medio uso, confirman si está libre de gravamen?	X		
23. ¿Al dar un crédito analizan bien a la persona?	X		
24. ¿Los empleados tienen bien claros los objetivos y metas de la empresa?		X	
25. ¿Existen incentivos a los empleados?	X		
26. ¿Se encuentra sospecha de fraude en la empresa?		X	
27. ¿Ha existido fraude en los inventarios?	X		
28. ¿Ha existido faltante en Caja?		X	
29. ¿Los empleados se relacionan con la empresa y forman parte de ella?	X		

Fuente: La autora.

## CAPITULO III

### **APLICACIÓN PRACTICA DE LA OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO**

#### **Introducción**

En este capítulo se realiza la aplicación práctica del control interno para la prevención de fraudes de la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda., como una parte importante del análisis de control interno, luego se aplican las técnicas de prevención del fraude para identificar, calificar, evaluar y diseñar medidas de tratamiento con el fin de evitar los fraudes y crear un ambiente de Ética y Moral para la empresa y se pueda cumplir con los objetivos y metas establecidas.

#### **3.1 Análisis de los Procesos de ventas, cobranzas e importaciones.**

A continuación realizamos un análisis de los factores internos y externos de los procesos objeto del trabajo de investigación.

**Componente:** Departamento de Ventas

**Subcomponente:** Cobranzas

#### **Descripción**

Este departamento se encarga de gestionar todos los procesos para el cobro efectivo de las cuentas pendientes que mantienen los clientes con la compañía. Para el efecto se debe tener en consideración las políticas de crédito con las que se hace cada negociación.

El tiempo máximo de crédito es de 36 meses cuando son carros pequeños y camionetas. En el caso de los camiones se da un plazo de 48 meses; y cuando se vende por lotes un plazo de 3 meses a un precio especial.

## Proceso operativo

- 1. Revisión de cartera vencida.** Se saca un reporte de la cartera pendiente de cobro y se procede a hacer un listado de las cuentas vencidas con 2 o más meses de retraso en sus pagos; ordenadas por fechas de vencimiento.
- 2. Contactar al Cliente.** El primer contacto con el cliente es mediante vía telefónica, con el fin de recordarle su incumplimiento en el pago ; en caso de que omita el llamado de atención, se procederá a la visita de los ejecutivos de cobranzas para conocer el motivo de su retraso y llegar a algún acuerdo con el cliente

En casos extremos se incurrirá a la demanda o decomiso del vehículo; contando con la respectiva asesoría legal.

- 3. Cobro.** El cliente se acerca a la ventanilla de caja con su número de cédula el cuál es ingresado inmediatamente al sistema, en el que aparecerá el detalle del pago que debe realizar. Dicho pago lo puede cancelar en efectivo o con cheque. En el caso de cancelarse con cheque, este debe ser girado a nombre de AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO Cía. Ltda.

Existe la posibilidad que la empresa vuelva a recomprar el vehículo en el caso de que el cliente no pueda cumplir con los pagos establecidos en el contrato. En un proceso de compras en efectivo se procede directamente al cobro y entrega de derechos de dominio al cliente.

## Diagnostico FODA

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Cobranzas

Cuadro # 5

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
El sistema de bloqueo y rastreo satelital nos asegura el cobro de los vehículos en un 99%	17%	Fortalezas	4	0.68
Cuenta con un sistema de información confiable sobre la cartera de clientes.	15%	Fortalezas	3	0.45
Cuenta con asesoría legal para los diferentes casos en que los clientes incurren en mora.	18%	Fortalezas	4	0.72
El nivel de cartera vencida es muy bajo con relación a las Cartera de clientes total.	17%	Fortalezas	3	0.51
Se otorga demasiadas facilidades en la concesión del crédito.	17%	Debilidad	4	0.68
Los cheques que se reciben como parte de pago generalmente no están certificados por el banco emisor.	16%	Debilidad	3	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>3.52</b>

<b>ESCALA DE VALORES</b>	
<b>1. DEBILIDAD GRAVE</b> <b>2. DEBILIDAD CONTROLABLE</b>	<b>3. FORTALEZA MENOR</b> <b>4. FORTALEZA IMPORTANTE</b>

Según los resultados que se muestran en esta matriz, se puede apreciar que en el departamento de cobranzas el nivel de fortalezas es mayor que el grado de debilidades; es decir, posee grandes fortalezas internas.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)

### OPORTUNIDADES – AMENAZAS

**Componente:** Ventas  
**Proceso:** Cobranzas

**Cuadro # 6**

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Las leyes amparan el cobro de intereses por mora.	35%	Oportunidad	4	1.4
La tasa de interés en la concesión de créditos impuesta en el mercado permite obtener beneficios económicos a la compañía.	25%	Oportunidad	3	0.75
Inestabilidad Económica del país.	40%	Amenaza	1	0.4
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>			<b>2.55</b>

#### ESCALA DE VALORES

<b>1. AMENAZA CRITICA</b>	<b>3. OPORTUNIDAD MENOR</b>
<b>2. AMENAZA CONTROLABLE</b>	<b>4. OPORTUNIDAD DE ÉXITO</b>

Los factores externos del departamento de cobranzas se encuentran muy cerca del margen mínimo de seguridad; sin embargo, son superiores las oportunidades a las amenazas.

#### Indicadores de gestión.

- Rotación de inventarios =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}} = 2.28$  veces
- Proporción de cuentas vencidas =  $\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total ventas a crédito}} = 5\%$
- Efectividad en el cobro =  $\frac{\text{Cartera vencida cobrada}}{\text{Total Cartera vencida}} = 95\%$
- Rotación de Cuentas por cobrar =  $\frac{\text{Valor de Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 17.31$  veces

## Determinación del nivel de riesgo y confianza

**Componente:** DEPARTAMENTO DE VENTAS.

**Subcomponente:** COBRANZAS.

**Cuadro # 7**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Los clientes cancelan con puntualidad la cartera.	10	8
Después de mantener retraso en los pagos de cartera, los clientes tienen otra oportunidad de crédito.	10	8
Existen procesos específicos para otorgar el crédito.	10	4
La empresa satisface la necesidad de sus clientes	10	7
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>27</b>

**Fuente:** La autora

### 1.- Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \quad NC = \frac{27 * 100}{40} \quad NC = 67.5\%$$

**PT** = PONDERACIÓN TOTAL      **CT** = CALIFICACIÓN TOTAL      **NC**= NIVEL DE CONFIANZA

### 2.- CONFIANZA

**BAJA**                      **PONDERADA**                      **ALTA**

15 - 50

51 - 75

76 - 95

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderado, y un nivel de riesgo moderado.

**COMPONENTE:** Departamento de ventas

**SUBCOMPONENTE:** Servicio técnico

## DESCRIPCIÓN

En este subcomponente se brindan los siguientes servicios:

- **Mecánica**

Representan todos los vehículos que ingresan al taller para su mantenimiento preventivo y/o correctivo de forma regular.

Podemos citar como *mantenimiento preventivo* a los servicios que realizan los usuarios según lo indica el Carné de Servicio, es decir cada 5,000 Km, para que el auto no pierda la Garantía de Fábrica.

Los Mantenimientos Correctivos son aquellos que eventualmente pudieran ocurrir entre cada servicio preventivo como por ejemplo:

- Cambio de Pastillas de Freno
- Rectificado de Discos
- Regulación de embrague
- Limpieza de inyectores, etc.

Estos servicios son desarrollados por personal capacitado y especializado, en un local que cuenta con infraestructura de primer nivel en servicio, mantenimiento y reparaciones para su vehículo.

Porcentualmente este Servicio de Mecánica representa el 65.40% del total de Órdenes de Trabajo atendidas.

- **Planchado y pintura:**

Representan los vehículos que ingresan por algún tipo de siniestro o retoque de pintura. Este ingreso puede ser por cuenta del propio cliente o por cuenta de la Compañía de Seguros, previo pago de la Franquicia respectiva.

AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO cuenta con un Centro Modelo de Planchado y Pintura, con instalaciones de primer nivel y el más alto grado de equipamiento de la región, brindando de esta manera un servicio de expertos para rescatar el valor de su vehículo y no pierda su valor de reventa, siendo responsabilidad de la empresa que ante cualquier daño sufrido, el auto quede como recién salido de fábrica.

Todo este trabajo se realiza siguiendo las especificaciones y estándares originales de los fabricantes, dependiendo de la marca y modelo.

Los equipos con los que cuenta el Centro Modelo de Planchado y Pintura son:

- Horno de Pintura
- Mesa de estiramiento de 4 torres.
- Lámparas de secado Ultravioleta
- Mesa de alineamiento
- Cabina de secado

Se trabaja con pintura importada y se cuenta con un Laboratorio de Matizado de Pintura para dar con el único color y tono de su vehículo.

Porcentualmente este servicio representa el 16.82% del total de Órdenes de Trabajo atendidas

- **Pre Entrega:**

Representan el total de vehículos recién vendidos, tanto por la casa matriz como por las sucursales a nivel nacional.

El Servicio de Pre Entrega consta de una revisión general al vehículo antes de la entrega final al cliente, es decir que el auto se entregue en perfectas condiciones de manejo y de presentación.

Hay que aclarar que sólo se está considerando el servicio adicional a la venta del vehículo que el cliente solicita al momento de su compra, como accesorios complementarios:

- Alarmas.
- Seguros de Faros, Seguros de Espejos, Seguros de Aros.
- Láminas de Seguridad.
- Equipos de Sonido.
- Aire Acondicionado.
- Undercoating, Overcoating, etc.

Porcentualmente este servicio representa el 17.78% del total de Órdenes de Trabajo atendidas

### **Proceso operativo**

Las actividades seleccionadas forman parte del desarrollo de los tres servicios mencionados.

#### **1. Recepción de vehículos**

Lo primero que se realiza es recibir el vehículo al cliente.

El Asesor de Servicios absuelve todas las consultas y coordina con el cliente el servicio a realizar. También otorga sugerencias sobre posibles trabajos adicionales.

#### **2. Apertura de ordenes de trabajo, presupuestos**

Una vez llegado a un acuerdo se procede a la apertura de la OT y se indica el tiempo de demora (según disponibilidad y trabajos a realizar) y el costo del servicio.

De ser necesario algún trabajo adicional, el Asesor de Servicios solicita previamente la autorización del cliente para proceder con el trabajo y poder cumplir con los plazos de entrega.

### **3. Puesto de trabajo**

El vehículo es asignado a un mecánico según el trabajo a realizar.

Si se trata de un siniestro, se le da el trabajo al Planchador y/o Pintor según sea el caso.

### **4. Prueba inicial**

Una vez terminado el trabajo, se realiza una Prueba inicial para corroborar que el trabajo se haya hecho de la mejor manera y este dentro de las especificaciones del fabricante. Si el vehículo ingresa para un trabajo de Planchado y Pintura se realiza una inspección ocular.

### **5. Lavado**

Antes de entregarlo al cliente se procede con el lavado de cortesía o con algún lavado especial según se haya solicitado y se indique en la respectiva Orden de Trabajo.

### **6. Control de calidad**

El Asesor de Servicio verifica que el servicio este totalmente concluido con las indicaciones solicitadas con el cliente. La revisión incluye la parte mecánica así como también de lavado. Adicionalmente anota en la Orden de Trabajo si se requiere algún trabajo especial para el próximo servicio y se le comunica al cliente.

### **7. Facturación**

Es el área encargada de dar la conformidad de la cancelación del documento de pago.

## DIAGNOSTICO DEL FODA

**Componente: Ventas**

**Subcomponentes: Servicio técnico**

**Cuadro # 8**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuenta con personal especializado en las diferentes áreas mecánicas para cubrir las diversas necesidades de los clientes	Personal está inconforme con su condición por ser tercerizado	Servicio de varios competidores únicamente para vehículos de marcas sobre las cuales tienen la distribución exclusiva	Gran número de competidores (Talleres especializados)
Cuenta con infraestructura de primer nivel en servicio, mantenimiento y reparación para los vehículos	No hay personal suficiente para atender la gran demanda del servicio en el mercado	Incremento de la demanda del servicio en el mercado laboral	Falta de abastecimiento de repuestos originales para vehículos en marcas nuevas en talleres por trámites aduaneros
Dispone de gran variedad de repuestos y accesorios para los vehículos en las diferentes marcas y modelos	Falta de supervisión por parte de los administradores		Elevadas tasas arancelarias en importaciones de repuestos
Brinda un servicio de expertos en el área de planchado y pintura para rescatar el valor de su vehículo y no pierde su valor de reventa			

Sigue las especificaciones y estándares originales de los fabricante, según las marcas y modelos correspondientes			
---	--	--	--

## MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)

### FORTALEZAS – DEBILIDADES

**Componente: Ventas**

**Proceso: Servicio técnico**

**Cuadro # 9**

FACTORES INTERNOS	PONDERAC	CLASIFICAC	CALIFICAC	CALIFICAC PONDERAD
Cuenta con personal especializado en las diferentes áreas mecánicas para cubrir las diversas necesidades de los clientes.	17%	Fortaleza	4	0.68
Cuenta con infraestructura de primer nivel en servicio, mantenimiento y reparaciones para los vehículos.	15%	Fortaleza	4	0.6
Dispone de gran variedad de repuestos y accesorios para los vehículos en las diferentes marcas y modelos.	13%	Fortaleza	3	0.39
Brinda un servicio de expertos en el área de Planchado y pintura para rescatar el valor de su vehículo y no pierda su valor de reventa.	15%	Fortaleza	3	0.45
Sigue las especificaciones y estándares originales de los fabricantes, según las marcas y modelos correspondientes.	13%	Fortaleza	3	0.39
Personal está inconforme con su condición por ser mercerizado	12%	Debilidad	1	0.12
No hay personal suficiente para atender la gran demanda del servicio en el mercado	10%	Debilidad	1	0.1
Falta de supervisión por parte de los administradores	5%	Debilidad	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2.83</b>

### ESCALA DE VALORES

1. DEBILIDAD GRAVE

3. FORTALEZA MENOR

2. DEBILIDAD CONTROLABLE

4. FORTALEZA  
IMPORTANTE

Fuente: La autora

Los factores internos del área de servicio técnico se encuentran en buen nivel, puesto que los resultados obtenidos en la matriz superan el margen mínimo de seguridad.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)

#### OPORTUNIDADES – AMENAZAS

**Componente:** ventas

**Proceso:** servicio técnico

**Cuadro # 10**

FACTORES INTERNOS	PONDERAC	CLASIFIC	CALIFIC	CALIFIC PONDERA
Servicio de varios competidores únicamente para vehículos de marcas sobre las cuales tienen la distribución exclusiva.	20%	Oportunidad	3	0.60
Incremento de la demanda del servicio en el mercado local.	22%	Oportunidad	4	0.88
Gran número de competidores (Talleres especializados)	25%	Amenaza	2	0.50
Falta de abastecimiento de repuestos originales para vehículos en marcas nuevas en talleres por trámites aduaneros.	18%	Amenaza	1	0.18
Elevadas tasas arancelarias en importación de repuestos	15%	Amenaza	2	0.30
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>			<b>2.46</b>

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

Fuente: La autora

La aplicación de la matriz de análisis del entorno, nos da como resultado que el departamento de servicio técnico necesita mejorar, encontrar y aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado, puesto que se obtuvo una calificación inferior al nivel mínimo de riesgo.

### Indicadores de gestión

- Rendimiento de la inversión =  $\frac{\text{Inversión Total en talleres}}{\text{Ventas Netas}} = \$ 0.13$
- Eficiencia Administrativa =  $\frac{\text{Gasto Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos}} = 6.11$
- Eficiencia en el Servicio =  $\frac{\text{Volumen o cantidad de Servicios}}{\text{Número de Beneficiarios}} = 60\%$
- Eficacia en el servicio =  $\frac{\text{Número de Clientes satisfechos}}{\text{Total de usuarios del servicio}} = 84\%$

**Componente:** VENTAS

**Subcomponente:** SERVICIO TÉCNICO.

**Cuadro # 11**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Los clientes quedan conformes con los servicios que se presta.	10	8
Es entregado a tiempo el vehículo según se consta en el contrato.	10	7
Se cambia con regularidad las piezas de los carros.	10	4
El personal que trabaja en el área técnica se responsabiliza por daños adquiridos después de haber terminado con la obra.	10	6

**Fuente:** La autora

### 1.- VALORACIÓN

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

$$NC = \frac{27 * 100}{50}$$

$$NC = 54\%$$

**PT** = PONDERACIÓN TOTAL    **CT** = CALIFICACIÓN TOTAL    **NC**= NIVEL DE CONFIANZA

### 2.- CONFIANZA

**BAJA**

**PONDERADA**

**ALTA**

15 - 50

51 - 75

76 - 95

### 3.- RIESGO

**ALTO**

**MODERADO**

**BAJO**

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderado, y un nivel de riesgo moderada

**COMPONENTE: Departamento de Compras**

**SUBCOMPONENTE: Importaciones**

**Descripción**

En este departamento se realizan todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo la importación de vehículos directamente desde el fabricante. Aplicando las reglamentaciones y políticas aduaneras necesarias en cada caso.

Además se encarga de gestionar los pagos respectivos al proveedor y las diferentes tasas arancelarias para el retiro de los vehículos en las aduanas.

Luego de cumplir con todos los reglamentos serán retirados los carros y enviados a sus respectivos lugares.

**Proceso operativo**

- 1. Realizar el pedido a las fábricas respectivas.** Se notifica con anticipación, ya sea a través de vía telefónica o internet, a las fábricas de las marcas respectivas, el número de toneladas según los modelos de los vehículos que se desean importar.
- 2. Enviar un anticipo del 50% del total del pedido.** Este anticipo será depositado en la empresa “ADIERA TRANSOCIANICA” quienes se encargarán de entregarlo a la Fábrica, para que den inicio a la fabricación y ensamblaje del número de vehículos requeridos.
- 3. Realizar contrato con la naviera.-** La naviera se encargara de traer los vehículos terminados y se deberá cancelar el valor del transporte incluido el seguro por lo menos con uno o dos meses de anticipación, el pago se lo realiza por medio del Banco del Pichincha
- 4. Cancelar la diferencia del total de los toneladas enviados.-**La diferencia del Pago pendiente se lo cancelara quince días después de haber sido entregados

a las navieras y este pago se lo realiza por medio de la empresa “Adhiera Transoceánica”

- 5. Cancelar los impuestos y aranceles establecidos en la ley de importaciones.**- Para poder retirar los vehículos de aduanas se deben hacer los pagos respectivos por cada vehículo, incluyendo los aranceles de importación.

### DIAGNOSTICO DEL FODA

**Componente: Compras**

**Subcomponentes: Importaciones**

**Cuadro # 12**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad de negociación con los proveedores	Falta de capacitación a todo el personal que labora en esta área	Varios competidores no cuentan con el servicio de importaciones	Altas tasas arancelarias de importaciones
La adquisición de los vehículos se realiza directamente a los fabricantes	El traslado de los vehículos importados es por cuenta de la compañía incrementando el costo de los mismos	Convenios con países andinos abaratan costos arancelarios	Inestabilidad económica
Crédito en compras de vehículos	No se cuenta con políticas establecidas para el departamento	La tasa de cambio de la moneda ecuatoriana, otorga mayor poder adquisitivo en países donde se realizan las compras de los vehículos	El ciclo de importaciones es bastante extenso, requiere de varios meses
Se cuenta con asesoría legal para la realización de las importaciones	No se manejan presupuestos de las importaciones		

Utilización de nuevas herramientas informáticas para gestionar de manera eficiente los stock			
--	--	--	--

Fuente: La autora.

## MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)

### FORTALEZAS – DEBILIDADES

**Componente: compras**  
**Proceso: importaciones**  
**Cuadro # 13**

FACTORES INTERNOS	PONDERAC	CLASIFICAC	CALIFICAC	CALIFIC PONDER
Facilidad de negociación con los proveedores.	12%	Fortaleza	3	0.36
La adquisición de los vehículos se realiza directamente a los fabricantes.	12%	Fortaleza	4	0.48
Crédito en compras de vehículos.	13%	Fortaleza	4	0.52
Se cuenta con asesoría legal para la realización de las importaciones.	13%	Fortaleza	3	0.39
Utilización de nuevas herramientas informáticas para gestionar de manera eficiente los stock.	10%	Fortaleza	3	0.3
Falta de capacitación a todo el personal que labora en esta área.	9%	Debilidad	2	0.18
El traslado de los vehículos importados es por cuenta de la compañía incrementando el costo de los mismos.	13%	Debilidad	1	0.13
No se cuenta con políticas establecidas para el departamento.	8%	Debilidad	1	0.08
No se manejan presupuestos de las importaciones.	10%	Debilidad	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2.54</b>

#### ESCALA DE VALORES

1. DEBILIDAD GRAVE

2. DEBILIDAD CONTROLABLE

3. FORTALEZA MENOR

4. FORTALEZA IMPORTANTE

Fuente: La autora

Los factores externos de este departamento se encuentran muy cerca del margen mínimo de seguridad; sin embargo, son superiores las fortalezas a las debilidades.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)

#### OPORTUNIDADES – AMENAZAS

**COMPONENTE: Compras**

**PROCESO: Importaciones**

**Cuadro # 14**

FACTORES INTERNOS	PONDERAC	CLASIFICAC	CALIFICAC	CALIFICAC PONDERADA
Varios competidores no cuentan con el servicio de importaciones.	15%	Oportunidad	3	0.45
Convenios con países andinos abaratan costos arancelarios.	18%	Oportunidad	3	0.54
La tasa de cambio de la moneda ecuatoriana, otorga mayor poder adquisitivo en países donde se realizan las compras de los vehículos	18%	Oportunidad	4	0.72
Altas tasas arancelarias de importación.	15%	Amenaza	2	0.30
Inestabilidad económica.	14%	Amenaza	2	0.28
El ciclo de importación es bastante extenso, requiere de varios meses.	20%	Amenaza	1	0.20
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>			<b>2.49</b>

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

Fuente: La autora

El análisis del entorno de este departamento, nos da como resultado la necesidad de encontrar y aprovechar nuevas oportunidades que ofrece el mercado, puesto que se obtuvo una calificación inferior al nivel mínimo de riesgo.

## Indicadores de gestión

- Número de importaciones por año = 3
- Vehículos promedio por importación =  $\frac{\text{Total vehículos importados en el año}}{\text{Número de importaciones en el año}} = 52$
- Gasto promedio por importación =  $\frac{\text{Gasto total de importaciones}}{\text{Número de importaciones}} = \$ 224,800.00$

## Determinación del nivel de riesgo y confianza

**Componente:** Compras

**Subcomponente:** Importaciones.

### Cuadro #15

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Es entregado a tiempo el tonelaje solicitado de vehículos.	10	6
Existe un límite mínimo para la adquisición de los vehículos dependiendo de la marca.	10	9
Las navieras se responsabilizan por el tonelaje de vehículos enviados.	10	10
Se siguen los procedimientos legales establecidos en las Importaciones.	10	10
Se conforman con los reglamentos establecidos en las fábricas de los vehículos.	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>37</b>

**Fuente:** La autora

## 1.- VALORACIÓN

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

$$NC = \frac{37 * 100}{50}$$

$$NC = 74\%$$

**PT** = PONDERACIÓN TOTAL    **CT** = CALIFICACIÓN TOTAL    **NC**= NIVEL DE CONFIANZA

## 2.- CONFIANZA

**BAJA**

**PONDERADA**

**ALTA**

15 - 50

51 - 75

76 - 95

## 3.- RIESGO

**ALTO**

**MODERADO**

**BAJO**

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderado, y un nivel de riesgo moderado.

### 3.2.-Evaluación del sistema de control interno (CORRE) a la Empresa Autocomercio C.A.

Cuadro # 16

EMPRESA AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO						
						<b>A.C.A</b>
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Posee Autocomercio Astudillo &amp; Astudillo Cía. Ltda., un código de ética?</li> <li>✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</li> <li>✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represarías?</li> <li>✓ 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?</li> </ul>	X	x		No están definidos
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que se establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su</li> </ul>				No están establecidas

		<p>cumplimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar el riesgos?</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?</li> <li>✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional?</li> <li>✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?</li> </ul>	X				En el manejo de las importaciones
			X				Solo información financiera
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?</li> <li>✓ ¿Existen manuales de procesos?</li> <li>✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?</li> <li>✓ ¿Existe comunicación interna y externa?</li> <li>✓ ¿ Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional ( organigramas)</li> </ul>	X	X			No tiene
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?</li> <li>✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y</li> </ul>	X				
				X			

		<p>descripciones de puestos de trabajo?</p> <p>✓ ¿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		
5	Gestión del Capital humano	<p>✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?</p> <p>✓ ¿Existe políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?</p> <p>✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?</p> <p>✓ ¿Se revisan los curriculum de los aspirantes a los puestos de trabajo?</p> <p>✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?</p> <p>✓ ¿Existe comunicación de políticas normas y sistemas de personal?</p> <p>✓ ¿ Se ha conformado el comité de talento humano, para la evaluación del desempeño/</p> <p>✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los</p>	X	X	<p>La selección lo realiza el Gerente.</p> <p>Comisiones</p>

		<p>Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?</p> <p>✓ Autocomercio Astudillo &amp; Astudillo Cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?</p>		X		
				X		
6	Responsabilidad y transparencia	<p>✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?</p> <p>✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?</p> <p>✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</p> <p>✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?</p> <p>✓ Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?</p>		X		
				X		
				X		
			X			No hay planificación.

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

8	Objetivos Estratégicos	<p>✓ ¿Autocomercio Astudillo &amp; Astudillo cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?</p> <p>✓ ¿Autocomercio Astudillo &amp; Astudillo cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?</p> <p>✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</p> <p>✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estratégicos y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</p> <p>✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas,</p>	X		
---	---------------------------	---	---	--	--

		<p>objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>		X		No tienen presupuestos.
9	Objetivos Específicos	<p>✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?</p> <p>✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</p> <p>✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</p> <p>✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad,</p>		X		
				X		
				X		

		<p>sección, programas o proyecto a sus integrantes.</p> <p>✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p> <p>✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleas?</p>		X		No están definidos.	
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<p>✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE- MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</p> <p>✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos</p>		X	X	X	Objetivos y riesgos no definidos

		<p>estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE – MC, en todos los niveles empresariales?</p> <p>✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?</p> <p>✓ ¿ En razón de que la Empresa ha asumido nuevas competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas/</p>		X		
11	Consecución de Objetivos	<p>✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</p> <p>✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles</p>		X		Objetivos no definidos
						X

		empresariales?				
		<p>✓ ¿Autocomercio Astudillo &amp; Astudillo cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?</p>		X		No tiene Auditores internos
		<p>✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</p>		X		
		<p>✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?</p>		X		
		<p>✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</p>		X		
		<p>✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</p>		X		

12	Riesgo Aceptado Niveles de Tolerancia	<p>✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</p> <p>✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</p> <p>✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</p> <p>✓ ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?</p>	X	X	X	Riesgos no establecidos
----	---	---	---	---	---	-------------------------

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

13	Factores Internos y Externos	<p>✓ ¿La empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?</p>	X			
----	------------------------------	---	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</li> <li>✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</li> <li>✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</li> </ul>		X		
14	Identificación de eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que pueden afectar el logro de los objetivos?</li> <li>✓ ¿Los directivos empresariales participan en la identificación de eventos?</li> <li>✓ ¿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</li> </ul>		X		
					X	
						X

		<p>proceso, etc...?</p> <p>✓ ¿Se han implantado técnicas para identificación de eventos tales como: inventario de evento, análisis interno, talleres de trabajo, y entrevistas, análisis de flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</p>		X		
15	Categoría de Eventos	<p>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</p> <p>✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</p> <p>✓ ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos?</p> <p>✓ Implantar políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.</p>		X		
				X		No están definidos

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<p>✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?</p> <p>✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.</p>	X	X		
17	Evaluación de Riesgos	<p>✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como:</p>	X	X		

		<p>benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticos?</p> <p>✓ Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</p> <p>✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</p>		X		
18	Riesgos Originados por los cambios	<p>✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa/</p> <p>✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</p> <p>✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como:</p>		X		
				X		

		<p>cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</p> <p>✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos</p>		X		
--	--	--	--	---	--	--

<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
19	Categoría de Respuestas	<p>✓ ¿Existe mecanismos para análisis de alternativas?</p> <p>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalda al análisis de</p>		X		
				X		

		<p>alternativas?</p> <p>✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?</p> <p>✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</p>		X		
20	Decisión de Respuestas	<p>✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?</p> <p>✓ ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar</p>		X		
				X		
				X		

		<p>la mejor decisión?</p> <p>✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?</p> <p>✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.</p>			X	
--	--	--	--	--	---	--

ACTIVIDADES DE CONTROL						
21	Integración con las Decisiones sobre el Riesgos	<p>✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan</p>		X		
				X		

		<p>mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</p> <p>✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</p>		X		
22	Principales Actividades de Control	<p>✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar/</p> <p>✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales</p>		X		X

		<p>encargados de ejecutarlos?</p> <p>✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?</p> <p>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como; revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación funcional, controles físico, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?</p>		X		
23	Controles sobre los sistemas de información	<p>✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los</p>		X		

		riesgos?				
		✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?		X		
		✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?		X		
		✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		X		
		✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de los datos?		X		
		✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de		X		

		errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?				
--	--	--	--	--	--	--

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
24	Cultura de información en todos los Niveles	<p>✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</p> <p>✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente?</p> <p>✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control/</p> <p>✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la</p>		X		
			X			
				X		
					X	

		<p>toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</p> <p>✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?</p> <p>✓ ¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?</p> <p>✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?</p>					
					X		
					X		
					X		No tienen políticas
25	Herramientas para la Supervisión	✓ ¿Se suministra la información a las	X				

		<p>personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</p>	X			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales.</p> <p>✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</p> <p>✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</p> <p>✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?</p>	X	X	X	

		<p>✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que el tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados acceden a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?</p>	X			
27	Confiabilidad de la información	<p>✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos?</p> <p>✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?</p> <p>✓ ¿La información, además de oportuna, es confiable?</p> <p>✓ ¿El flujo de información, en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de</p>	X	X	X	

		<p>información”</p> <p>✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?</p> <p>✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?</p> <p>✓ ¿Existen mecanismo de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?</p>	X			
28	Comunicación interna	<p>✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?</p> <p>✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?</p> <p>✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?</p>	X		X	

		<p>✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?</p> <p>✓ ¿ La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?</p> <p>✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?</p> <p>✓ ¿La unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</p> <p>✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</p> <p>✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. Evaluando el avance físico de las metas y objetivos</p>	X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		

		programados por cada área de operación?				
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?</li> <li>✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?</li> <li>✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?</li> <li>✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?</li> <li>✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?</li> <li>✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos</li> </ul>	X	X	X	X

		<p>internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página WEB?</p> <p>✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras?</p> <p>✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</p>	X			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
30	Supervisión permanente	<p>✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contables con los activos fijos de la entidad?</p> <p>✓ ¿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?</p>		X		No compara

		<p>✓ ¿las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?</p>		X		
		<p>✓ ¿ Los directivos deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno/</p>	X			
		<p>✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</p>		X		
		<p>✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</p>	X			
		<p>✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión</p>		X		

		apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que es caso de deficiencias importantes sean identificadas?				
31	Supervisión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditoría anteriores?</li> <li>✓ ¿Existe planes de acción correctiva?</li> <li>✓ ¿La auditoría interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?</li> <li>✓ ¿Existe apoyo del Gerente del POA de Auditoría Interna?</li> </ul>		X		
				X		
				X		
				X		
32	Supervisión Externa	✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?		X		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo/</li> <li>✓ Existe coordinación entre auditores internos y externos/</li> <li>✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría interna y de la CGA.</li> </ul>		X		
				X		
				X		

**Fuente:** Pág. web de la universidad 9no ciclo de contabilidad, materia Auditoría de de Gestión.

**EMPRESA AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO**  
**EVALUACIÓN A LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**  
**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación realizada a la empresa se orientó a los siguientes componentes que conforman las actividades de la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo.

1. Componente: Ventas

Subcomponente: cobranzas

2. Componente Ventas

Subcomponente: Servicio Técnico

3. Componente: Compras

Subcomponente: Importaciones.

Para el presente análisis se considera como base de evaluación los componentes del sistema de control interno, relacionados con:

1. Ambiente interno de control
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de riesgos.
5. Respuesta a los riesgos.
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión y monitoreo

## 1.- Ambiente de control y trabajo

Los hechos que sobresalen dentro del ambiente e control y trabajos de administración tanto positivos como negativos.

### Aspectos positivos

- Se otorga crédito directo a los clientes.
- Buen ambiente de trabajo.
- Cuenta con capital propio.
- Sistema de rastreo y bloqueo satelital de vehículos.
- Escasa rotación de personal.
- Flexibilidad en la concesión de créditos.
- No se requiere muchos trámites para la venta de vehículos.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Presencia en las principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca)
- Ingreso progresivo de nuevos modelos
- Amplia trayectoria en el mercado.
- El nombre de la compañía es reconocido a nivel nacional
- Incursionar con nuevos modelos
- Crecimiento de la demanda
- Apertura de sucursales

### Aspectos Negativos

- La entidad no cuenta con reglamentos para la administración del personal
- No se cuenta con una estructura organizativa de empresa.
- Mala atención al cliente.
- No se cuenta con un departamento de Recursos Humanos.
- No existe una planificación estratégica.
- No se realizan promociones con frecuencia.
- El personal no recibe ningún tipo de capacitación.
- Elevados costos fijos.

- La competencia posee la distribución exclusiva de las diferentes marcas.
- Gran número de competidores
- Políticas de gobierno
- Altas tasas arancelarias de importación
- Competencia desleal de venta de repuestos alternativos

Sobre estos aspectos, se resalta lo siguiente:

Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda. Cuenta con un débil sistema de control interno; puesto que la gerente no ha dado la importancia necesaria para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, se conserva un buen ambiente de trabajo, caracterizado por la responsabilidad de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

En el departamento de cobranzas no existe un delineamiento específico de las funciones a desarrollarse dentro del mismo. Sus miembros laboran en base a las necesidades de las diferentes situaciones de cobro que se presenten.

El departamento de Servicio Técnico tiene un proceso operativo más estructurado; siguiendo las especificaciones establecidas por los fabricantes de los vehículos para el servicio de mantenimiento. Las políticas y normativas de este departamento no están establecidas; sin embargo, se sigue estándares que se han desarrollado con el pasar del tiempo.

El departamento de importaciones se rige por los parámetros legales establecidos, para la realización de las importaciones. El personal que labora en este departamento no está normado por políticas de funcionamiento. Las importaciones no son presupuestadas al iniciar el año; estas se realizan según el nivel de demanda.

## **2.- Establecimiento de Objetivos.**

- No se da a conocer los Objetivos específicos dentro de los departamentos, es por ello que sus empleados lo ignoran.

- No existe una conexión adecuada entre los objetivos establecidos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

### **3.- Identificación de eventos**

- La empresa no cuenta con el apoyo de personal capacitado para que determine los factores de riesgo interno o externo

No se han implantado políticas innovadoras ni procedimientos para de esta manera relacionar con los objetivos

### **Conclusión**

Sin embargo de que la administración de la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo ha dispuesto de una estructura básica de control interno, este no ha sido fortalecido con un marco integrado que permita que la entidad se desarrolle dentro de un esquema de mejoramiento continuo orientado a un esquema de mejoramiento continuo orientado a un esquema de calidad total de una administración plana y por procesos que generen valor agregado.

Adicionalmente, la entidad no ha evaluado los riesgos de controles, ni la prevención de fraudes y por ende ha establecido mecanismos de superación de estos, de manera que los objetivos específicos y globales de la entidad no se vean afectados.

### **Recomendación:**

- a) Es necesaria la creación de un plan estratégico para la compañía, por lo que se recomienda establecer y aplicar periódicamente, indicadores de gestión para diferentes áreas de la empresa.
- b) La empresa debe capacitar al personal de cobranzas constantemente para que pueda desenvolverse bien en sus funciones.
- c) La empresa debe motivar al personal de cobranzas constantemente para que pueda desenvolverse bien en sus funciones.
- d) Se recomienda responsabilizar a cada operario del taller por las herramientas que utiliza; imponiendo una sanción para quienes no cumplan con esta disposición

- e) Se recomienda implantar un sistema de control interno, y establecer políticas que garanticen el desempeño responsable de quienes laboran en este departamento (multas por incumplimiento)
- f) Se recomienda determinar en el menor tiempo posible los niveles óptimos de inventarios y tomarlos en cuenta para realizar las importaciones solo en las cantidades que se requiera
- g) Se recomienda llevar un control eficiente de todos los vehículos que ingresan al taller con sus respectivos pagos.

### **3.4 Definir e Identificar los tipos de fraudes existentes en la empresa Autocomercio Astudillo & Astudillo.**

A continuación identificamos los tipos de fraude dentro de la Empresa, para lo cual hemos aplicado la siguiente encuesta:

**EMPRESA: Autocomercio Astudillo & Astudillo Cía. Ltda.**

**Encuesta: Dpto. Financiero**

1. **¿Ha existido alguna vez un caso de fraude cometido por el personal interno?**

**(5 puntos)**

SI  NO

2. **Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuántas veces se ha dado el hecho en el período de un año? (4 puntos)**

a. 1 vez \_\_\_\_\_

b. De 2 a 4 veces   X  

c. 5 veces o más \_\_\_\_\_

3. **¿Cuál sería la calificación de 1 a 10 que se podría dar de acuerdo al impacto del o los fraudes que se han cometido en la empresa? (6 puntos)**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4   X  

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

**Explique el por qué de dicha calificación** Califique con un 4, ya que al realizar los inventarios anuales, se encuentran faltantes de repuestos, sin explicación alguna, sin embargo los responsables cubren por las perdidas dadas, sin embargo se debería dar un control a los mismos.

**4. ¿Qué tipos de Fraude se ha cometido con mayor frecuencia, en la entidad?**

**(5 puntos)**

Soborno	_____
Cantidades de dinero o mercaderías alteradas	_____
Pagos duplicados	_____
Cheques falsificados	_____
Ventas falsas	_____
Ingresos ficticios	_____
Apropiación de activos (dinero o mercaderías)	<u>  X  </u>
Documentos alterados	_____
Ingresos de dinero o mercaderías no registrados	<u>  X  </u>
Otros	_____

Especifique\_\_\_\_\_

**ANÁLISIS DEL MONITOREO DE RIESGOS DE FRAUDE.  
TABULACIÓN DE DATOS.**

**Cuadro # 17**

<b>No</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
1	Fue afirmativa	5p
2	La respuesta de b es de 2 a 4 veces en el año	1.5
3	La calificación dada por el encuestado fue de 4 puntos, dentro de estimación, se encuentra en un rango menor	1.5
4	La respuesta fue 2 opciones de las dadas./5	2
	<b>TOTAL DEL PUNTAJE SOBRE 20</b>	<b>10</b>

Fuente: La autora

**Análisis de los resultados.**

Según lo expuesto en cuanto a la tabulación de datos, se ha obtenido una calificación en Monitoreo de riesgo de fraude de 10 puntos calificados sobre 20, es decir, que esta empresa está en un nivel riesgoso para la consecución de un fraude, ya que sus inventarios, son de fácil hurto o pérdida y atractivos para ser sustraídos por el personal, especialmente el que está en contacto directo con los mismos. Aunque las cifras de las pérdidas anuales son altas, no significa un gasto para la empresa, ya que son cobradas a los mismos empleados; este mecanismo no es correcto debido a que se comete el mismo tipo de fraude continuamente y no se detecta al o los culpables de ilícito, frenándolos a tiempo y separándolos de la empresa.

**Responsabilidad sobre el riesgo de fraude (10 puntos)**

**1. ¿Cada cuanto tiempo se realiza una auditoria forense en la empresa? (3 puntos)**

- a. Nunca   X
- b. 1 a 3 meses
- c. 3 a 6 meses
- d. 6 meses a 1 año
- e. Más de 1 año

**2. En el caso de que se haya cometido un fraude, ¿qué departamentos se han visto involucrados con mayor frecuencia? (2 puntos)**

- Dpto. Ventas
- Dpto. Compras
- Dpto. Financiero
- Dpto. Contabilidad   X
- Bodega       X
- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

**3. Las personas que se han encontrado implicadas en un fraude, a ¿que caso corresponden en la mayoría de ellos? (2 puntos)**

- Nivel ejecutivo       -----
- Contratados por Tiempo Indefinido -----
- A prueba (3 meses)       X
- Tercerizados       X

Contratación Directa -----

Otros -----

Especifique -----

4. **¿Existe un comité o un órgano que se responsabilice del riesgo de la entidad y/o de los fraudes cometidos? (3 puntos)**

SI \_\_\_\_\_ Mencione ¿Cual? \_\_\_\_\_

NO X

## **ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOBRE EL RIESGO DEL FRAUDE**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

**Cuadro # 18**

<b>No</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
1	La respuesta dada fue literal o nunca	0
2	Las opciones escogidas fueron 2 de un rango de 2 o más opciones	1
3	De las opciones dadas fueron escogidas 2	1
4	La respuesta dada fue NO	0
	<b>TOTAL DEL PUNTAJE SOBRE 20</b>	<b>2</b>

Fuente: La autora

### **Análisis de los resultados**

Al analizar el puntaje obtenido con relación a la Responsabilidad sobre riesgo de fraude, se puede decir lo siguiente: el puntaje es bajo, ya que principalmente no poseen ningún comité u órgano que se preocupe sobre la auditoría forense, por lo que nunca se ha practicado este tipo de auditoría dentro de ella, es decir, no tienen una buena orientación ni capacitación en este tema. Dos de los principales departamentos se han visto implicados en un caso de fraude, las personas que están comúnmente implicadas en este hecho, corresponden a individuos que no se comprometen con la empresa, no se sienten identificados con su trabajo, al ser contratadas por períodos cortos de tiempo y en su mayoría trabajan mediante compañías tercerizadoras, es decir, no reciben beneficios de

ley por parte de la empresa. Un punto a favor sería el hecho de no tener al nivel ejecutivo implicado en casos de fraude, lo cual nos da una cierta seguridad de nuestro elemento que trabaja en los niveles gerenciales

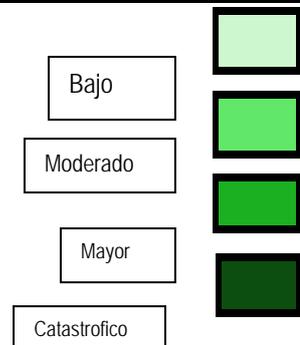
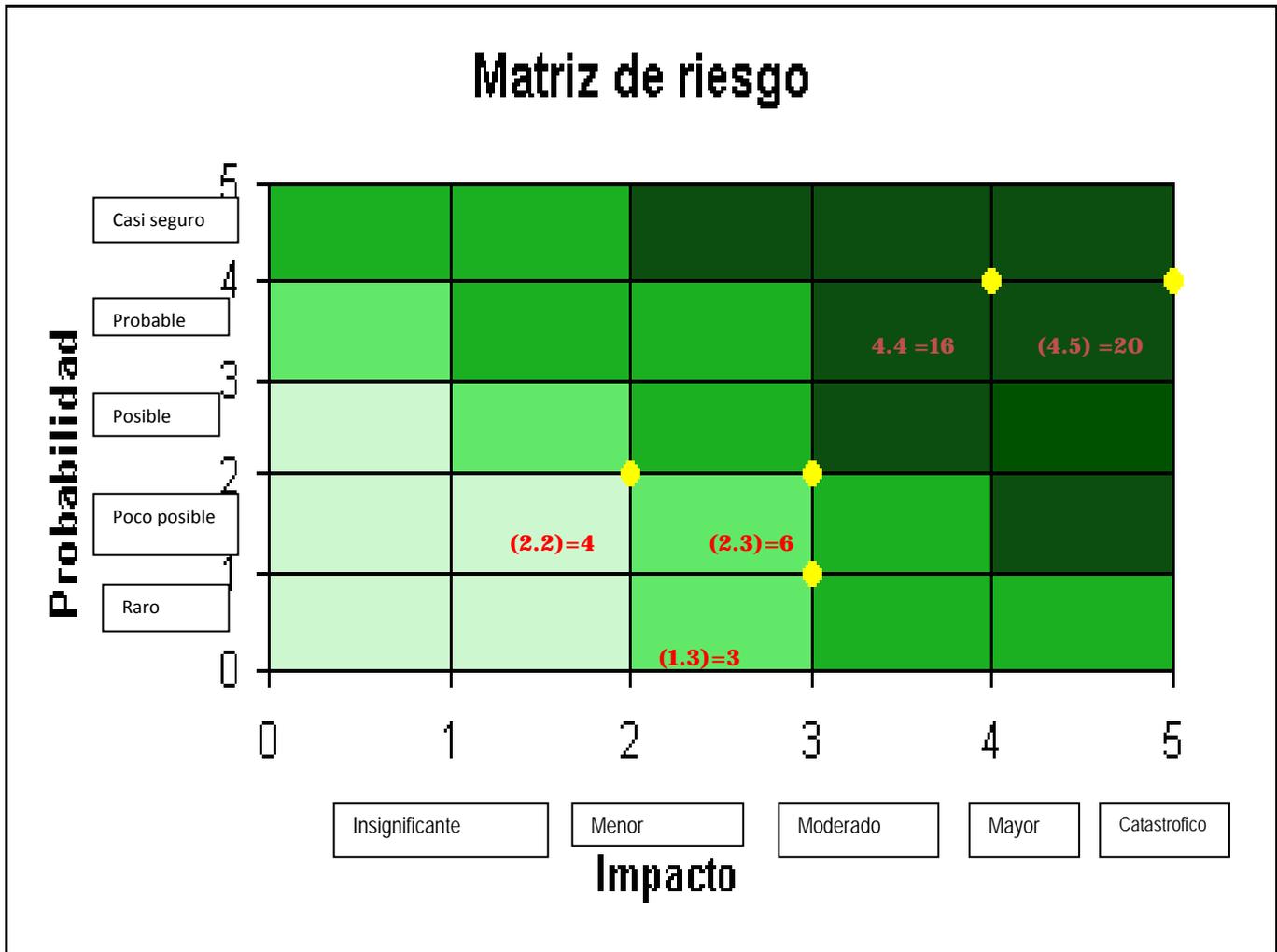
### 3.5. EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

**Cuadro # 19**

DEPARTAMENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	
Contabilidad	4	4	Mayor
Ventas	2	3	Moderado
Compras	2	2	Menor
Finanzas	1	3	Moderado
Importaciones	1	3	Moderado
Bodega	4	5	Catastrófico

Fuente: La autora

Grafico # 12



Fuente: [www.aseger.com.ec](http://www.aseger.com.ec) pág.24

### 3.6 Diseño de medidas de prevención aplicada a los clientes antes de realizar un crédito.

A continuación formulamos medidas de prevención aplicado a los clientes antes de realizar un crédito, con la finalidad de asegurarnos si los documentos que presenta concuerdan con la investigación realizada.

Cuadro # 20

TIPO DE INFORMACIÓN	PRODUCTO	INFORMACIÓN REQUERIDA	ANEXOS
INFORMACION PERSONAL	CUALQUIER PRODUCTO O SERVICIO	Nombre Completo	Fotocopia del documento de identificación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cedula de ciudadanía</li> <li>• Tarjeta de identidad</li> <li>• Pasaporte</li> </ul>
		Numero de documentos de identidad, lugar y fecha de expedición.	
		Lugar y fecha de nacimiento	
		Lugar y teléfono de residencia	Fotocopia de servicios públicos
		Ocupación o profesión, detalle de actividades independientes ( empleado o socio)	Huella dactilar
		Nombre, dirección y teléfono de la empresa donde	

	<p>CUENTA CORRIENTE </p> <p>INFORMACIÓN FINANCIERA </p> <p>Cuenta Corriente o cualquier producto o servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos del Conyugue.</li> <li>• Cualquier</li> </ul>	<p>trabaja</p> <p>Verificar la lista</p> <p>Sexo</p> <p>Estado Civil</p> <p>Número de personas a cargo</p> <p>Nivel de estudios</p> <p>Clase de vivienda, (propia, arrendada, datos del arrendatario y valor del arrendamiento</p> <p>Origen y destino de los fondos</p> <p>Preguntas referentes al perfil</p>	<p><u>FIRMA</u></p> <p>Certificado Laboral</p> <p>Fotografía</p> <p>Declaraciones voluntarias y origen de fondos y destino</p>
--	---	--	--

REFERENCIAS	 <p>producto o servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Corriente</li> </ul>		
-------------	---	--	--

Fuente: Danilo Lugo C, edición 2001, pág.140

### **Medidas de prevención establecidas para la empresa Autocomercio Astudillo**

- Mantener una permanente presencia gerencial en los lugares de venta
- Instalar una cámara de video en los sitios de ingreso de dinero y en bodega
- Ubique las cajas registradoras en grupos de manera tal que los empleados puedan controlarse entre si
- Elimine sitios que no estén a la vista, cercanos a las cajas registradoras, que puedan ser utilizados para ocultar el dinero
- Aliente a los clientes para que reciban recibos por sus compras
- Implemente la rotación de clientes y horarios de trabajo de los empleados
- Realice análisis de tendencias de ventas para los vendedores externos
- Verifique los reclamos de los clientes en forma independiente del personal de ventas
- Verificar siempre que el total de los depósitos coincidan con el total contabilizado en las cuentas por cobrar.
- Realice, en forma periódica, confirmaciones independientes con los clientes para asegurar que sus registros contables coincidan con los de la organización
- Revise los residuos de la oficina de correspondencia para identificar sobres de confirmaciones a clientes no enviadas
- Observe a los empleados que dedican una cantidad importante de horas fuera del horario habitual o durante fines de semana

- Hacer cumplir las vacaciones obligatorias
- Verifique el área de trabajo y residuos en la oficina del sospechoso para identificar anotaciones u otra evidencia documental
- Suspenda los pagos de las facturas sospechosas. Cuando estas facturas registren atrasos en los pagos, manténgase alerta sobre las personas que efectúen su seguimiento
- Vigile la entrega de correspondencia para determinar quien recibe los cheques en nombre de la compañía pantalla.
- Si las facturas se encuentran numeradas, dicha numeración puede revelar un fraude.
- En algunos de los casos el número telefónico de la factura no se corresponderá con la dirección.
- Facturas que se pagan el mismo día en que son recibidas por la organización víctima.

**Fuente:** Cano C. Miguel. Edición 2004.

### **3.7 Monitoreo y evaluación.**

El monitoreo de la optimización de fraudes deberá estar a cargo de las personas responsables de la Auditoría Forense, a través de la evaluación constante del comportamiento de los individuos y la efectividad de los controles establecidos

Al implementar las Medidas de prevención para el manejo de los fraudes es necesario que se haga un seguimiento permanente de los mismos, al progreso y cumplimiento de los planes de acción establecidos, al avance y efectividad del proceso de la prevención de fraudes en la empresa, esto no garantiza la correcta aplicación del modelo y la obtención de los resultados positivos.

La evaluación y el monitoreo son indispensables en las organizaciones, ya que éstas se enfrentan a cambios afectados por el entorno, trayendo consigo nuevos fraudes o nuevas oportunidades, los fraudes pueden surgir, crecer, disminuir o desaparecer con el tiempo. De la misma manera las medidas de prevención pueden ser indispensables en su momento.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El tema Prevención de fraudes se ha convertido en la actualidad indispensable, tanto en el proceso administrativo como de control, motivo por el cual se aplico a la empresa AUTOCOMERCIO ASTUDILLO & ASTUDILLO CIA. LTDA. Con la finalidad de poder ayudar a identificar y controlar los fraudes que pueden suscitar.

Existe ineficiencia del personal de cobranzas ya que, el numero de letras de cambio y el monto adecuado de los documentos pendientes de cobro, no son identificados oportunamente por falta de agilidad de las personas encargadas, esto se debe a que el personal no está siendo capacitado y entrenado para desempeñar eficientemente sus funciones.

Falta de insistencia en el cobro de cartera vencida luego de haber detectado a los clientes que mantienen deudas pendientes en la empresa; esto demuestra muy poca importancia a esta función, esto se debe a que el personal no está siendo motivado para asumir sus funciones con mayor responsabilidad.

### **Recomendaciones**

- La realización de una auditoria forense, para detectar los involucrados en los fraudes en Bodega y separarlos lo antes posible de la empresa, así como para detectar otros casos posibles similares o de mayor impacto; pero que dichas auditorias sean realizadas en periodos no muy largos.
- Instalación de cámaras de vigilancia y ocultas en los cajeros, bodegas y otras secciones donde se maneje efectivo o bienes líquidos, especialmente en lugares estratégicos.
- Adquisición de un software difícilmente manipulable, para reducir riesgos en las diferentes áreas.
- Restringir accesos tanto a lugares como a sistemas riesgosos dentro de la entidad.
- Realizar inventarios físicos trimestrales en el departamento de bodega y servicio técnico, por lo que son bienes atractivos y de fácil sustracción, por su tamaño y cantidad.

- Implantación de un sistema de monitoreo o vigilancia de las transacciones comerciales realizadas a través de la red, especialmente de mail y mensajes escritos entre empresas.
- Vigilar continuamente cada una de las áreas o componentes de la empresa, mediante pruebas o visitas sorpresivas para la realización de exámenes de control, con el fin de encontrar anomalías y detectar posibles actos ilícitos.
- Conformar un comité de auditoría interna, con profesionales calificados y que trabajen con la suficiente autonomía, para que los resultados sean fiables.
- Existe ineficiencia del personal de cobranzas ya que el número de letras y el monto adecuado de los documentos pendientes de cobro no son identificados oportunamente por falta de agilidad de las personas encargadas, esto se debe a que el personal no está siendo capacitado y entrenado para desempeñar eficientemente sus funciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- CANO C. Miguel Auditoria Forense”, E coediciones, Primera Edición 2004
- LUGO C. Danilo ‘auditoria Forense”, Eco ediciones, Primera Edición 2001

### **INTERNET**

Danilo Lugo C., Ph. D, [http:// www. Interamericanusa. Com/fraude y estafa](http://www.Interamericanusa.Com/fraude%20y%20estafa)

Danilo Lugo C. Ph., D, [http: www. Interamericanusa.com/ la Auditoria Forense](http://www.Interamericanusa.com/la%20Auditoria%20Forense)

En el Sistema Judicial Acusatorio. (Consulta 06 Octubre del 06

[www.aseger.com.ec](http://www.aseger.com.ec)

[www.sisepuede.com.ec](http://www.sisepuede.com.ec)

<http://www.respondanet.com/spanish/admin.financiera/auditoria/smithp1/repodmin/do05.pdt>

[http://www.respondanet.com/rd/actuales/gobierno/plan\\_nacional.p](http://www.respondanet.com/rd/actuales/gobierno/plan_nacional.p)

[www.uazuay.edu.ec](http://www.uazuay.edu.ec) noveno ciclo de contabilidad materia Auditoría de Gestión

---