

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

"AUDITARÍA A LA GESTIÓN DE ADELCA REGIONAL CUENCA"

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITARÍA

Autor:

PABLO DE LA CADENA A. FRANKLIN ORDÓÑEZ O.

Director:

ECON. TEODORO CUBERO

CUENCA – ECUADOR

2008

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Marcela, por su constante apoyo y paciencia; a mi madre por sus enseñanzas y valores que ha sabido inculcarme; y a mi padre que aunque no este conmigo ha dejado un ejemplo de vida digno de imitar.

Pablo De la Cadena A.

El presente trabajo lo dedico a mi hija Juliana, por el tiempo que hemos sacrificado de estar juntos; a la memoria de mi amigo Jaime Muñoz por su apoyo incondicional; y a mis padres por todos sus consejos y enseñanzas.

Franklin Ordóñez O.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la empresa Adelca Regional Cuenca, en especial al Ing. Diego Cordero, Gerente Regional, por su colaboración con este trabajo de investigación; así también al Econ. Teodoro Cubero por su paciencia y constante asesoramiento durante la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Acería del Ecuador C. A. Regional Cuenca	2
1.1. Introducción.	2
1.2. Antecedentes históricos de Adelca	2
1.3. Actividad económica de la organización.	4
1.3.1. Misión	4
1.3.2. Visión	4
1.3.3. Objetivos	4
1.3.4. Políticas y Valores Corporativos	5
1.3.5. Análisis de los factores internos y externos (FODA)	6
1.3.6. Cadena de Valor	7
1.4 Estructura organizacional y funcional	8
1.4.1. Organigrama.	8
1.4.2. Estructura Orgánica	9
1.5. Marco legal.	9
1.5.1 Reglamento interno de trabajo de Adelca	9
1.6. Estructura económica y financiera	10
CAPÍTULO II: Herramientas de la Auditoría de Gestión	12
2.1. Introducción	12
2.2. Auditaría de Gestión	13
2.2.1. Definición y Alcance	13
2.2.2. Enfoque integral de la auditaría de gestión	14

2.2.3. Objetivos de la Auditaría de Gestión	17
2.2.4. Importancia de la Auditaría de Gestión	17
2.3. Control	18
2.4. Control de Gestión	18
2.5. Indicadores de Gestión	19
2.6. Control de Riesgos en la auditaría de gestión	21
2.7 Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)	24
2.8. Programas y Procedimientos de Auditaría	30
2.9 Papeles de Trabajo.	31
2.10. Técnicas de Auditaría	33
2.11. Pruebas de auditaría	36
2.12. Código de Ética del Auditor	37
2.13. Fases de la auditaría de gestión.	39
CAPÍTULO III: Aplicación de las fases de Auditoría de Gestión	
3.1. Introducción.	
3.2. Conocimiento Preliminar	
3.2.1. Información de la entidad.	
3.2.2. Estructura organizacional y funcional	
3.2.2.1. Organigrama	
3.2.2.2. Estructura Orgánica	54
3.2.3. Indicadores de Gestión.	55
3.2.4. Análisis de los factores internos y externos (FODA)	58
3.2.5. Cadena de Valor	59
3.2.6. Diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter	60
3.2.7. Evaluación preliminar del control interno	61
3.2.8. Resultados de la Evaluación del Control Interno	86
3.2.9 Evaluación General de los Riesgos	90
3.2.10 Estrategia de Auditaría	92
3.3. Planificación	93
3.3.1 Evaluación del control interno por componente.	94
3.3.2 Evaluación Específica de Riesgos	100
3.3.2.1. Evaluación de Áreas Criticas	101
3.3.3 Memorando de Planificación	105

3.3.4 Programa de Trabajo del subcomponente Inventario de Bodega	115
3.4. Ejecución	119
3.4.1. Papeles de Trabajo.	120
3.4.2 Hojas de Hallazgos	129
3.4.3 Programa de Trabajo del subcomponente Inventario de Bodega	133
3.4.4 Papeles de trabajo del subcomponente Inventario de Bodega	137
3.4.5 Hojas de hallazgos del subcomponente Inventario de Bodega	141
3.4.6. Estructura del Informe.	144
3.5. Comunicación de Resultados	147
3.5.1. Carta de Presentación del informe.	151
3.5.2. Informe	153
3.6. Seguimiento y Monitoreo	167
3.6.1 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.	168
3.6.2. Encuesta sobre el servicio de Auditoría.	170
3.6.3. Acta de Conferencia Final	175
CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones	176
4.1. Introducción.	176
4.2. Conclusiones generales y por componente.	177
4.3. Recomendaciones generales y por componente	178
4.4 Bibliografía:	180

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CUADROS

Cuadro 1.1: Análisis FODA
Cuadro 1.2: Balance Porcentual de Adelca Cuenca
Cuadro 2.1: Comparación entre el COSO, COSO II y MICIL
Cuadro 2.2: Técnicas de Auditoría
Cuadro 2.3: Fases de la Auditoría de Gestión
Cuadro 3.1: Análisis FODA
Cuadro 3.2: Evaluación General de Riesgos
Cuadro 3.3: Determinación del Nivel de Confianza
Cuadro 3.4: Evaluación Específica de Riesgos
Cuadro 3.5: Evaluación de áreas Criticas
Cuadro 3.6: Matriz de Ponderacion del Riesgo
Cuadro 3.7: Determinación del Nivel de Confianza Sub componente Bodega 103
GRÁFICOS
Gráfico 1.1: Cadena de Valor

FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Instalaciones Adelca Panamericana Norte Km. 13 ½	186
Fotografía 2. Oficinas de Adelca.	186
Fotografía 3. Oficinas de Adelca (interior).	187
Fotografía 4. Señalización.	187
Fotografía 5. Señalización.	188
Fotografía 6. Bodega.	188
Fotografía 7. Bodega y grúa	189
Fotografía 8. Bodega	189
Fotografía 9. Transporte	190
Fotografía 10. Maquinaria	190
Fotografía 11. Máquina Figuradota	191
Fotografía 12. Seguridad.	191
Fotografía 13. Comedor de los empleados	192
ÍNDICE DE ANEXOS	
Anexo 1. Las 50 empresas mas grandes del país según la Revista Vistazo	183
Anexo 2. Cuadro de la Revista Gestión No. 156 de Junio del 2007	184
Anexo 3. Condecoración de la Cámara de Industrias de Pichincha	185
Anexo 4. Fotografías de las instalaciones de Adelca Regional Cuenca	186

RESUMEN

Este trabajo de investigación consiste en una auditaría a la gestión de Acería del Ecuador C. A. Adelca Regional Cuenca durante el periodo del 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007, donde se realiza una evaluación de la empresa aplicando el marco referencial C.O.R.R.E.; con el objetivo de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados, así como el cumplimiento de metas y objetivos que la administración se planteó, y observar si se han cumplido las leyes, reglamentos, estatutos y demás normas bajo las cuales se rige la entidad.

ABSTRACT

This investigation consists of a management audit of 'Aceria del Ecuador C.A, Aldeca Regional Cuenca' during the period January 1st 2007 to December 31st 2007 where an evaluation was conducted applying the referential framework C.O.R.R.E. The objective was to measure the degree of efficiency, effectiveness and economy to which the resources were used, in this way measuring the fulfillment of aims and objectives established by the company's administration and to see if they have observed the laws, regulations and statutes and other rules under which the company has to perform.



Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de sus autores:	de exclusiva responsabilidad
Pablo De la Cadena A.	Franklin Ordóñez O.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la organización es concebida como un conjunto de procesos y sistemas, en la cual todos sus componentes deben estar debidamente sincronizados para el correcto desenvolvimiento de la misma, de tal manera que se alcancen los objetivos planteados por la administración, la cual esta obligada a realizar la planificación, organización, dirección y control; en el corto, mediano y largo plazo, para así asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno globalizado.

Para lograr que la organización se desarrolle y mejore continuamente, es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y en la utilización de los recursos que dispone la entidad; tomando en este caso, la Auditaría de Gestión como una figura trascendente para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas.

Por lo tanto, hemos decidido desarrollar la auditaría a la gestión de Adelca regional Cuenca, considerando que a través de nuestra investigación ayudaremos a optimizar las acciones y decisiones que ejecute la dirección, y que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos.

CAPÍTULO I

1. ACERÍA DEL ECUADOR C. A. ADELCA REGIONAL CUENCA

1.1. Introducción.

En este primer capítulo nuestro objetivo es el conocimiento de la empresa sujeta a estudio, la empresa Adelca regional Cuenca, sus antecedentes históricos, su forma de constitución, los mas importantes motivos que condujeron a la conformación de esta empresa, sus inicios, su crecimiento, los cambios que ha tenido, etc., esto ha sido posible gracias a la colaboración del Gerente de la Regional de la ciudad de Cuenca, el Ing. Diego Cordero, al relatarnos la historia de la empresa, y al facilitarnos revistas y publicaciones de la misma.

En este capítulo presentaremos las principales actividades de la entidad, en donde haremos una revisión de la misión, visión, los objetivos, el análisis FODA, la cadena de valor. Revisaremos el Reglamento Interno de la Empresa, su estructura organizacional y funcional, se analizará la descripción de cada uno de los puestos para establecer responsables del cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Finalmente se estudiaran las principales leyes y regulaciones a las cuales esta sujeta nuestra entidad en estudio.

1.2. Antecedentes históricos de Adelca

En 1963, el Gobierno de la época crea la Ley de Fomento a la Industria Ecuatoriana otorgándole a este sector exoneración de impuestos, con esto nace la primera leva de grandes industrias ecuatorianas como por ejemplo: la Compañía Ecuatoriana del Caucho, el Grupo Peña, etc.; es entonces que un grupo de empresarios ecuatorianos asumieron el reto de entregarle al país una industria de acero, que en forma técnica y económica, cubriera las necesidades del sector de la construcción.

Acería del Ecuador C.A. ADELCA fue constituida con capital netamente ecuatoriano y empezó con sus actividades en la parroquia Aloag del cantón Mejía de la provincia de Pichincha en el año de 1963.

Desde su creación, la empresa ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes, reinvirtiendo sus beneficios, con la finalidad de dotarle a la empresa de una tecnología avanzada y personal capacitado, lo cual le ha permitido crecer de una manera sana y equilibrada pues en la actualidad es la empresa de acero mas grande del país ya que se encuentra en el puesto 43 de las empresas mas grandes del país, según la publicación del 6 de septiembre del 2007 de la revista Vistazo; también se ubica dentro de las diez mayores empresas en importaciones, ya que importan alrededor de 100 millones de dólares anuales en materia prima según datos publicados en la Revista Gestión No. 156 de junio del 2007.

Cuenta con sucursales en las principales ciudades del país como son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo y Santo Domingo; además Adelca mantiene una presencia constante en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica con los mercados vecinos de Colombia y Perú, exportando productos largos comunes, trefilados y especiales. Los productos de Adelca cumplen las normativas internacionales de calidad.

Los logros hasta aquí alcanzados, demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que le permite hoy garantizar, la entrega de productos de calidad con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

En Cuenca, Adelca abrió sus puertas al público en Noviembre del 2006, se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 13 ½.

1.3. Actividad económica de la organización.

1.3.1. Misión

Ser líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.

1.3.2. Visión

Siempre pensando en el cliente, preservar y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, así como mantener los mejores productos de acero.

1.3.3. Objetivos

Objetivo general: Fabricar productos de acero para la construcción, comercializar nuestros productos, y que estos satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y comunidad.

Objetivos específicos:

La empresa ADELCA C.A. basándose en las reuniones que mantienen anualmente de todos sus gerentes regionales, es en donde fijan y sustentan los objetivos específicos de cada sucursal. En la sucursal Cuenca tenemos los siguientes objetivos específicos:

- Integrar la responsabilidad social como un eje de acción de la empresa orientado a contribuir con el desarrollo sostenible con la comunidad.
- Asegurar el cumplimiento del marco legal ambiental aplicable.
- Prevenir y minimizar los impactos sociales negativos y promover los impactos positivos.
- Mejora continua con base en la investigación de incidentes y accidentes, comunicación y capacitación.

- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Implementar tecnologías seguras y de punta para mantener la calidad de nuestros productos y propiciar condiciones seguras de trabajo que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones en todas las actividades operativas.

1.3.4. Políticas y Valores Corporativos

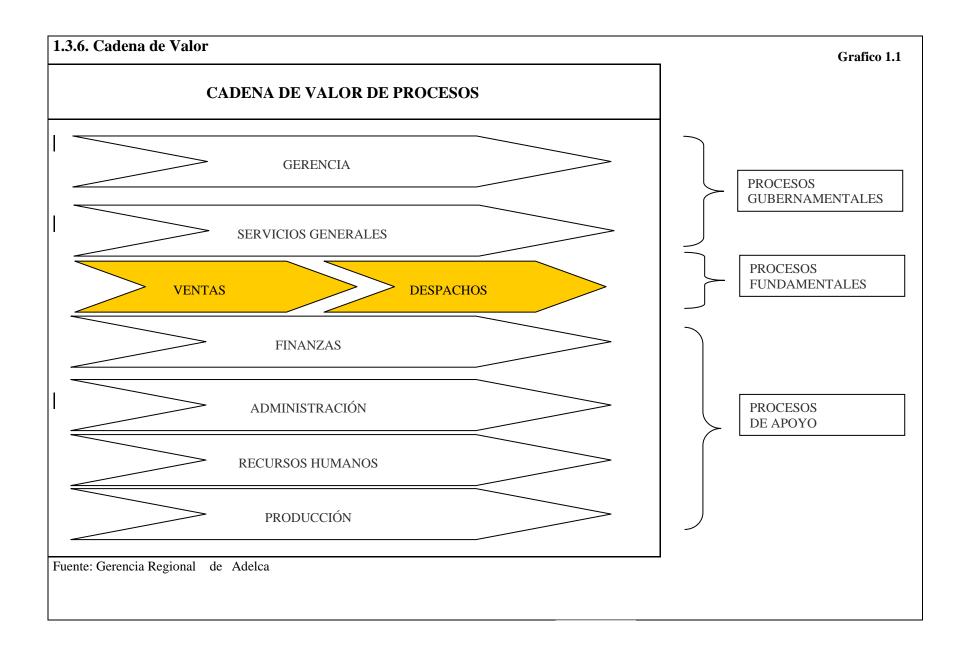
- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continúo.
- Trabajo en equipo.

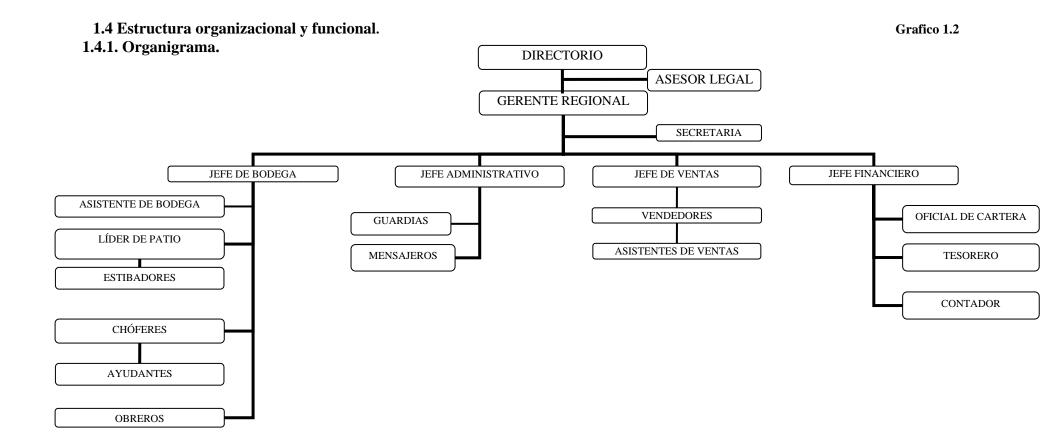
1.3.5. Análisis de los factores internos y externos (FODA)

Cuadro 1.1

FACTORES	INTERNOS	FACTORES E	XTERNOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 ▲ La empresa esta conformada solo con capital nacional. ▲ No posee deudas con ninguna institución del sector financiero. ▲ Colaboración y coordinación entre departamentos. ▲ La empresa consta con infraestructura y tecnología de punta. ▲ Compromiso por parte de la gerencia para la prestación de servicios de calidad y responsabilidad social. ▲ Es la única industria que produce varillas de acero antisísmico. 	 ▲ La materia prima necesaria para la producción es importada. ▲ En la empresa no existe un departamento de auditaría interna. ▲ Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente. ▲ En la regional no existe departamento de Recursos Humanos. 	 ▲ La creación de una acería para obtener la materia prima a partir del reciclaje de chatarra. ▲ Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda. ▲ El constante crecimiento del sector de la construcción. 	 ▲ Incursión de nuevos competidores y crecimiento continúo de la competencia. ▲ Inestabilidad política y financiera en el país y el mundo. ▲ La Globalización. ▲ La devaluación del Dólar americano. ▲ La escasez de acero en el mundo. ▲ La disminución de los precios del hierro y del acero.

Fuente: Gerencia Regional del Austro de Adelca





Fuente: Gerencia de Adelca Regional Cuenca

1.4.2. Estructura Orgánica.

La estructura orgánica de ADELCA se encuentra conformada por los siguientes niveles administrativos:

Nivel Directivo: Directorio

Nivel Ejecutivo: Gerencias Regionales

Nivel Asesor: Departamento de Asesoría Legal

Nivel de Apovo: Departamento Administrativo

Departamento Financiero Departamento de Ventas

Nivel Operativo: Departamento de Producción conformado por:

Supervisión

Seguridad Industrial

Bodega Obreros

1.5. Marco legal.

1.5.1 Reglamento interno de trabajo de Adelca.

El reglamento interno de trabajo permite regular las relaciones obrero-patronales, de ADELCA y el personal que labora en la empresa; con la finalidad de garantizar estabilidad laboral al trabajador, así como también exigir a cada una de las partes el fiel cumplimiento de las disposiciones que constan en el mismo.

En dicho reglamento se encuentran establecidos los deberes y derechos que deben ser cumplidos de manera obligatoria por cada una de las partes involucradas, entre los aspectos más importantes podemos destacar:

- Requisitos para la admisión de personal.
- Jornadas, horarios y asistencia al trabajo.
- Obligaciones de la Empresa
- Remuneraciones y reembolsos.
- Obligaciones de los trabajadores
- Prohibiciones de los trabajadores.
- Lugar de trabajo
- Reglas de acceso a las áreas de la empresa.
- Procedimientos disciplinarios y sanciones.
- Puntualidad y asistencia.
- Atraso en las tareas.
- Reclamos y consultas
- Vacaciones anuales.
- Terminación de la relación laboral.

1.6. Estructura económica y financiera

En la estructura del activo, el rubro más importante lo constituye el activo corriente, que significa un 72% del total del activo, básicamente por los activos realizables y exigibles que suman un 92% del activo corriente. Loa activos fijos representan el 28% del total de activos de la empresa.

La empresa no mantiene niveles de financiamiento elevados, la mayor parte de sus inversiones son cubiertas por sus socios, vale mencionar que Adelca no tiene deudas con ninguna institución del sector financiero, por lo tanto puede contraer prestamos para realizar nuevas inversiones o expansiones futuras; existen valores pendientes de pago a corto plazo por concepto de pago a proveedores, salarios y otros servicios, los mismos que no constituyen un riesgo de operación por endeudamiento. Estos pasivos a corto plazo representan un 96% del pasivo total, el cual significa un 51% de la empresa, y el patrimonio constituye un 49% de la empresa.

A continuación presentamos un balance porcentual de la empresa Adelca del año 2007, en el cual nos podemos dar cuenta de la distribución de sus recursos:

Cuadro 1.2

ADELCA Balance Porcentual Al 31 de Diciembre de 2007

ACTIVO ACTIVO CORRIENTE		% 72.00%
Disponible	8.00%	
Exigible	22.00%	
Realizable	70.00%	
ACTIVO FIJO		28.00%
TOTAL ACTIVO		100.00%
PASIVO CORRIENTE	96.00%	
	96.00% 4.00%	
PASIVO CORRIENTE		51.00%

Fuente: Departamento Financiero Adelca Regional Cuenca

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

100.00%

CAPÍTULO II

2. HERRAMIENTAS DE LA AUDITARÍA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En este capítulo estudiaremos las principales herramientas de la auditaría, los aspectos claves sobre los cuales se basa la Auditaría de Gestión, es importante conocer los fundamentos teóricos que sustentan una auditaría de gestión, se analizara la definición, alcance y el enfoque integral de la auditaría de gestión, se la comparara con otros tipos de auditaría, destacando las similitudes y diferencias mas significativas que se encuentren.

Analizaremos todo lo relacionado al control dentro de una auditaría de gestión, le definición, tipos, y grados de riesgos que existen; los indicadores de gestión, que permiten medir las operaciones de la entidad, así también presentaremos un resumen del Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador (CORRE).

Se expondrá los principales papeles de trabajo, técnicas y pruebas de auditaría que se utilizan para realizar una Auditaría de Gestión; así como se observará las normas que rigen la profesión de los auditores, el Código de Ética del auditor, los mismos que sirven de base para cualquier auditaría de gestión que se lleve a cabo.

Por ultimo estudiaremos las fases de la Auditaría de Gestión, con una descripción de cada una, las mismas que irán siendo desarrolladas en el siguiente capítulo.

2.2. Auditaría de Gestión

2.2.1. Definición y Alcance

Según el Manual de Auditaría de Gestión de la Contraloría General del Estado; la Auditaría de gestión

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

Basándonos en este concepto podemos decir que la Auditaría de gestión es un examen realizado por equipo de profesionales independientes de una entidad, con el fin de evaluar si el uso de los recursos que dispone, se lo realizó con economía y eficiencia, así como también la eficacia con que se cumplieron los objetivos y metas de la entidad.

Una Auditaría de Gestión se puede realizar a toda la empresa o a una parte de ella, es decir a una unidad, un departamento, una actividad o una operación especifica; entonces para determinar el alcance de la auditaría de gestión se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Que se cumplan los objetivos, los fines y demás metas trazadas por la entidad.
- El nivel jerárquico y la estructura orgánica funcional de la entidad.
- Observancia de la normatividad general y específica.

¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, Pág. 27

13

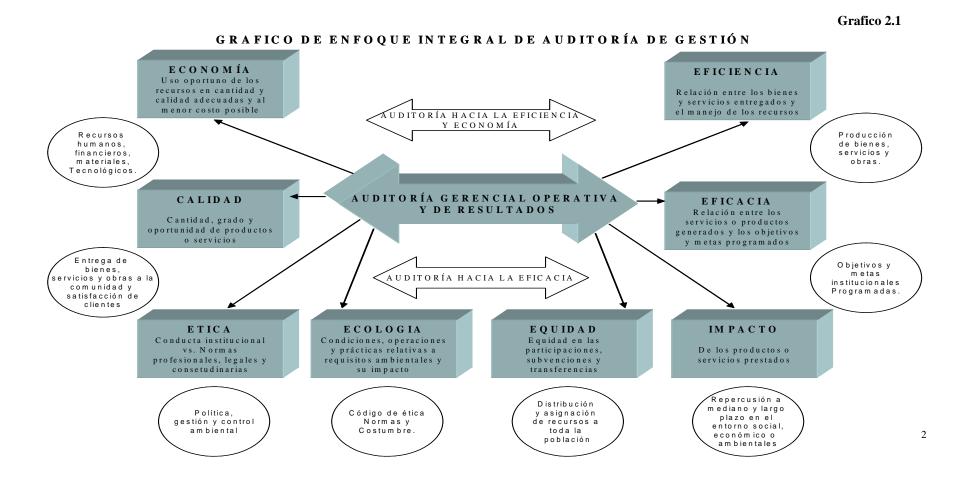
- Evaluación del uso de los recursos que dispone, si se lo realiza con economía y
 eficiencia, así como también la eficacia con que se cumplen los objetivos y metas
 de la entidad.
- Analizar si la información es confiable, de calidad y credibilidad.
- Observar si existen procedimientos ineficaces, costosos; si se duplican funciones
 o existe exceso de personal que estén ocasionando desperdicio de recursos y
 perjuicios económicos.
- Identificar riesgos para poder controlarlos, manejarlos y eliminarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

2.2.2. Enfoque integral de la auditaría de gestión

La Auditaría de gestión se ejecuta con un enfoque integral, es decir con una visión completa de la entidad, es por esto que se la idea como una Auditaría de Economía y Eficiencia, una Auditaría de Eficacia, y una Auditaría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

- Es auditaría de Economía y Eficiencia, porque está diseñada hacia la adquisición económica de los recursos y su utilización eficiente, es decir incrementar la productividad con la reducción de costos.
- Es auditaría de Eficacia, porque determina el grado de cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas por la entidad, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
- Es una auditaría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque ayuda a evaluar la gestión realizada para cumplir con los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

Como podemos ver la auditaría de gestión es una herramienta gerencial que analiza a la empresa en forma total, es decir a toda la empresa en conjunto. Para una mejor comprensión del enfoque integral de la auditaría de gestión exponemos el siguiente cuadro.



² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, Pág. 30

2.2.3. Objetivos de la Auditaría de Gestión

Podemos citar como los principales objetivos de la auditaría de gestión a los siguientes:

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteados por la administración.
- Verificar si el manejo de los recursos es eficiente, y si no existe desperdicio de recursos y perjuicios económicos.
- Servir como una herramienta gerencial útil que contribuya y apoye la gestión de la administración.
- Determinar si el sistema de control interno es razonable, confiable y adecuado para la entidad.
- Comprobar que la entidad esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna.
- Verificar que la entidad este cumpliendo con la normatividad legal externa e interna.

2.2.4. Importancia de la Auditaría de Gestión

La Auditaría de gestión es una función que ha venido experimentando importantes cambios en las últimos años, cambios que la han jerarquizado, incrementando significativamente su rol y responsabilidades tradicionales. Tal evolución está ligada en forma importante al surgimiento y desarrollo de modelos y códigos de buenas prácticas en materia de Control Interno, Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos.

La importancia de la auditaría es hoy más evidente que nunca, considerando que para una organización es vital evaluar la eficiencia, economía y eficacia de su gestión y velar por la confiabilidad de la información entregada al mercado. En este contexto, la labor del auditor ha pasado del enfoque tradicional de auditaría contable-financiera a otro en el que se la concibe como una actividad independiente y objetiva para mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos; añadir valor y mejorar las operaciones de una organización; proporcionando, a su vez, información

relevante a la alta dirección para que pueda evaluar si sus objetivos y metas se están cumpliendo conforme a lo esperado. La función de los auditores es hoy más crítica que nunca, puesto que los Directorios necesitan confiar en ellos para la evaluación de los controles y para cumplir con sus responsabilidades de evaluar las acciones de la gerencia en la gestión de los riesgos de las entidades.

2.3. Control

Al control lo podemos definir como: "un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social"³.

2.4. Control de Gestión

El control de gestión es un estudio de la eficiencia y eficacia de las entidades, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, así como de los beneficios de su actividad.

Para realizar un control de gestión, se debe medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar una comprobación periódica y sistemática del buen funcionamiento de los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad de los funcionarios, proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

"El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 11.

.

- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- Flujogramas: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto". 4

2.5. Indicadores de Gestión

Un indicador es una referencia numérica, una relación entre dos o varias variables, que al aplicarse en auditaría nos muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de indicadores en la auditaría nos permite medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, la eficacia de la organización, las cualidades y características de los bienes producidos, el grado de satisfacción de los clientes y la calidad de los productos o servicios, etc., estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización. Para entender como se debe medir una actividad presentamos el siguiente cuadro:

⁴ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 13



Cuando se elabora o utiliza un indicador es de suma importancia establecer si la información disponible es confiable y oportuna, es decir que permita una comparación entre las situaciones reales y las referencias históricas.

Los indicadores de gestión se clasifican en tres grupos que son:

- 1. Cuantitativos y cualitativos: "cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico. Cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización".
- **2. De uso universal:** los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en

⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 68.

⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 70.

general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.
- Indicadores estructurales.
- Indicadores de recursos.
- Indicadores de proceso.
- Indicadores de personal.
- Indicadores Interfásicos.
- Indicadores de aprendizaje y adaptación.
- **3. Globales, funcionales y específicos:** para evaluar adecuadamente la gestión del todo, en forma global o de cada uno de los componentes es necesario definir para cada uno de ellos, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto se realiza a través de los indicadores globales, funcionales y específicos.
 - Indicadores globales: son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la entidad y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.
 - Indicadores funcionales o particulares: este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características.
 - Indicadores específicos: los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien o una área o proceso en particular.

2.6. Control de Riesgos en la auditaría de gestión

Ninguna auditaría de gestión, está exenta de errores y omisiones importantes que pueden afectar los resultados del auditor expresados en su informe; para esto hay que planificar la auditaría de tal modo que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En las auditarías de gestión también se tiene que tomar en cuenta los tres componentes del riesgo, que son:

- Riesgo Inherente: se da cuando ocurran errores importantes generados por las características propias de la entidad.
- Riesgo de Control: son aquellos que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija.
- Riesgo de Detección: ocurre cuando los errores no identificados por los errores del Sistema de Control Interno tampoco son reconocidos por el auditor.

Para poder evaluar la existencia o no de riesgos en una auditaría de gestión es necesario conocer los riesgos propios de la entidad y su entorno, así como también si su Sistema de Control Interno es adecuado y eficaz.

"Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditaría siendo los que a continuación detallamos:

- 1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables
- 2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes

- Quejas del público
- Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
- Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa
- 3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural
- 4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica
- 5. Medir la importancia del tamaño de la auditaría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
- Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditaría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
- 7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditaría que se haya planificado y utilizado verdaderamente".

.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 50,51.

2.7 Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

El CORRE es una herramienta que se utiliza para realizar control interno, esta se basa en tres investigaciones realizadas por organizaciones profesionales de América, que tienen como objetivos principales a los siguientes: impulsar el uso racional de estrategias, promover la eficiencia en las operaciones, lograr los objetivos institucionales y empresariales, identificar y administrar los riesgos, cumplir con las normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades; éstas investigaciones son: el Informe del "Committee of Sponsoring Organizations" (COSO), el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) y la Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).

En el siguiente cuadro podremos comparar los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según el COSO, el MICIL y el COSO II.

Cuadro 2.1

COSO II	COSO	MICIL	
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de	Ambiente de Control y	
	Control	Trabajo	
Establecimiento de Objeti-	Ninguno	Ninguno	
VOS			
Identificación de Eventos	Ninguno Ninguno		
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual	
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos Evaluación de Riesgo		
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	
Información y Comunica-	Información y Comunica-	Información y Comunica-	
ción	ción	ción	
Supervisión	Supervisión	Supervisión	

8

Como se observa en el cuadro anterior, el COSO II incluye al COSO y al MICIL, entonces el CORRE se fundamenta en el informe del COSO II, ya que este a más de los componentes que presentan el COSO y el MICIL, agrega los siguientes aspectos:

⁸ FEDERACIÓN DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Recursos – Ecuador CORRE, 2006, Pág. 13.

- Incorpora objetivos estratégicos, pero mantiene objetivos que contiene el COSO; esto es: objetivos operativos; de información; y, de cumplimiento.
- Incrementa a ocho los componentes al incluir: establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos.
- 1. Pone énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

Es necesario saber que el Control interno es "un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, 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 de las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas."

Los componentes del CORRE

Para que el CORRE se desarrolle y funcione correctamente, tenemos que tomar en cuenta los siguientes componentes:

- 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

⁹ FEDERACIÓN DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Recursos – Ecuador CORRE, 2006, Pág. 14.

8. Supervisión y Monitoreo.

Grafico 2.3



1. Ambiente Interno de Control.- se explica de la siguiente forma: "El entorno de control marca las pautas de 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, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración."¹¹. Los factores que integran el componente Ambiente Interno de Control son:

Integridad y Valores Éticos

¹⁰ FEDERACION DE CONTADORES PROFECIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Recursos - Ecuador, 2006, Pág. 36.

¹¹ FEDERACIÓN DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Recursos – Ecuador CORRE, 2006, Pág. 19.

- Filosofía y Estilo de la Alta Dirección
- Consejo de Administración y Comités
- Estructura Organizativa
- Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
- Gestión del Capital Humano
- Responsabilidad y Transparencia
- 2. Establecimiento de Objetivos.- En el segundo componente del CORRE debemos tener presente que los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. El Establecimiento de Objetivos esta integrado por los siguientes factores:
 - Objetivos Estratégicos
 - Objetivos Específicos
 - * Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
 - Consecución de Objetivos
 - Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia
- **3. Identificación de Eventos.-** Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, la dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo. Este componente será tratado con los siguientes elementos:
 - Factores Externos e Internos
 - Identificación de Eventos
 - Categorías de Eventos

- **4. Evaluación de los riesgos.-** Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. Este componente incluye los siguientes factores:
 - Estimación de Probabilidad e Impacto
 - Evaluación de Riesgos
 - Riesgos Originados por los Cambios
- **5. Respuesta a los Riesgos.-** Para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.
 - Categoría de Respuestas
 - Decisión de Respuestas
- 6. Actividades de Control.- Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento. Vale tomar en cuenta que cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura. El componente actividades de control establece los siguientes factores:
 - Integración con las Decisiones sobre Riesgos

- Principales Actividades de Control
- Controles sobre los Sistemas de Información
- 7. Información y Comunicación.- El componente dinámico del CORRE es la "información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), 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. Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:
 - Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
 - Información disponible en tiempo oportuno.
 - Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
 - Los datos incluidos son correctos.
 - La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

- Cultura de Información en todos los Niveles
- Herramienta para la Supervisión
- Sistemas Estratégicos e Integrados
- Confiabilidad de la Información
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa
- **8. Supervisión y Monitoreo.-** Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho

seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares 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 eficacia de los procedimientos de supervisión continua. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo. El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- Supervisión Permanente
- Supervisión Interna
- Evaluación Externa

2.8. Programas y Procedimientos de Auditaría

Los procedimientos de auditaría brindan evidencia confiable, pertinente y suficiente al auditor para darle una base razonable sobre la cual emitir su informe, pero dichos procedimientos no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; a este conjunto de operaciones se lo conoce como una "muestra".

El muestreo es un proceso que determina una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el "riesgo", permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

Se aplica el muestreo en auditaría para obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos y evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar una auditaría de gestión debe escoger el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su

totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar; es por esto que el muestreo en auditaría es la aplicación de un procedimiento de auditaría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, el tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

Se utilizan dos técnicas de muestreo en la auditaría, que son:

- De Apreciación o no Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente sujetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.
- Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y
 evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de
 su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a diseñar una muestra eficiente; a
 medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y a evaluar los
 resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para escoger que método utilizar entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditaría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

2.9 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo son documentos o material preparado por y para el auditor en relación con el trabajo de auditaría llevado a cabo. Los papeles de trabajo pueden ser de diferentes tipos: datos almacenados en papel, microfilm, medios electrónicos, u otros medios.

El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación, supervisión, realización y revisión de la auditaría, y en ellos se registra la evidencia resultante del trabajo efectuado, para apoyar a la opinión del auditor.

Con respecto a los papeles de trabajo la NEA 4 dice que "el auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean suficientemente completos y detallados para proveer una comprensión global de la auditaría." y "el auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planificación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditaría efectuados, y por lo tanto de los resultados, y las conclusiones extraídas de la evidencia de auditaría obtenida."¹²

Los papeles de trabajo son elaborados y organizados para cumplir con los requerimientos y las necesidades del auditor según la auditaría que realice. Se puede usar papeles de trabajo estandarizados como por ejemplo: listas de control, cartas estándar, organización estándar de papeles de trabajo, con lo cual se puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo.

Según la NEA 4 los papeles de trabajo "regularmente incluyen:

- Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- Estratos o copia de documentos legales importantes, convenios, y minutas.
- Información con respecto a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.
- Evidencia del proceso de planificación incluyendo programas de auditaría y cualesquier cambio al respecto.
- Evidencia de la comprensión del auditor de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes y de control y cualesquier revisión al respecto.
- Evidencia de la consideración del auditor del trabajo de auditaría interna y las conclusiones alcanzadas.

32

¹² FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR, Normas Ecuatorianas de Auditaría NEA 4, Pág. 1.

- Análisis de transacciones y balances.
- Análisis de tendencias e índices importantes.
- Un registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditaría efectuados y de los resultados de dichos procedimientos.
- Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Una indicación sobre quién efectuó los procedimientos de auditaría y cuándo fueron realizados.
- Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros.
- Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditaría comunicados a, o discutidos con la entidad, incluyendo los términos del trabajo y las debilidades substanciales de control interno.
- Cartas de representación recibidas de la entidad.
- Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la auditaría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.
- Copias de los estados financieros y dictamen del auditor." ¹³

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor y este tiene que adoptar procedimientos apropiados para mantener la confidencialidad y salvaguarda de los mismos, para retenerlos por el período suficiente de acuerdo con requisitos legales y profesionales.

2.10. Técnicas de Auditaría.

Las técnicas de auditaría son métodos prácticos de investigación, análisis y prueba; para determinar que técnicas utilizar y como combinarlas adecuadamente para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente, es fundamental el criterio profesional del auditor.

 $^{^{\}rm 13}$ FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR, Normas Ecuatorianas de Auditaría NEA 4, Págs. 2 y 3.

A continuación indicaremos una clasificación de las técnicas y prácticas que más se utilizan en la auditaría de gestión:

Cuadro 2.2

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN QUE SE UTILIZA
Ocular	a) Comparación: Es la verificación de las relaciones de similitud y diferencia entre dos o más conceptos, actos administrativos, objetos, magnitudes o hechos.	Fases 3 y 4
	b) Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad para examinar aspectos físicos, el flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.	Fases 1, 2 y 3
	c) Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.	Fases 1 y 3
Verbal	a) Indagación: es una técnica que permite obtener información mediante el diálogo o la formulación de preguntas sobre temas específicos a fin de aclarar algunos aspectos de la investigación, no se requiere preelaborar las preguntas.	Fases 1 y 3
	b) Entrevista: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.	Fases 1 y 3
	c) Encuesta: Encuestas realizadas por correo o directamente, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.	Fase 3

Escrita		Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos que conforman una operación o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.	Fases 1, 2, 3 y 5
	b)	Conciliación: Consiste en el estudio de dos conjuntos de datos separados e independientes pero relacionados entre sí, a fin de establecer un acuerdo, semejanza o igualdad.	Fase 3
	c)	Confirmación: Permite obtener información vía escrita de terceras personas sobre temas examinados.	Fase 3
	d)	Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.	Fase 3
Documental		Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación de respaldo.	Fase 1 y 3
	b)	Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.	Fase 3
	c)	Revisión Selectiva: Es la revisión de hechos considerados de importancia para el trabajo de auditaría o la revisión de actividades mediante la selección de una muestra.	Fase 1 y 3
Física	a)	Inspección: consiste en determinar la existencia física y ocular de bienes, efectivo, documentos u otros conceptos para cerciorarse de su existencia y autenticidad e integridad.	Fase 3

2.11. Pruebas de auditaría.

Las pruebas de auditaría son la manera o métodos que el auditor utiliza para establecer la autenticidad o no de una operación, hecho, actividad, proceso o afirmación. Las pruebas de auditaría sirven para acumular evidencia suficiente y competente, y son archivadas en los papeles de trabajo del auditor para sustentar su opinión.

Las clases de pruebas de auditaría que existen son las siguientes:

- Pruebas de Cumplimiento: determinan el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento de la estructura de control interno, se obtiene evidencia de auditaría en cuanto al flujo de la documentación y sus controles inherentes. Las pruebas de cumplimiento se subdividen en:
 - Pruebas para entender la estructura de control interno: las cuales evalúan en forma preliminar el grado de aplicación y la operación de los controles específicos.
 - 2. Pruebas de control: que determinan el grado de cumplimiento del diseño y operación de los controles específicos y determinan el riesgo de control evaluado.
- Pruebas Sustantivas: sirven para verificar la razonabilidad de las afirmaciones administrativas, por ejemplo los saldos de cuentas y operaciones. Se clasifican en:
 - **1.** Pruebas sustantivas de operaciones: determinan el nivel de confianza y corrección de la información de la entidad.
 - **2.** Pruebas analíticas: consisten en la descomposición de una cuenta o actividad a fin de establecer relaciones, fluctuaciones y tendencias.
 - **3.** Pruebas de detalle de saldos: permiten probar errores o irregularidades en los saldos de las cuentas. Se concentran en los saldos finales del estado de resultados y del balance general.

• **Pruebas de doble propósito:** permiten evaluar tanto el grado de cumplimiento de los procedimientos de control como la razonabilidad de la cantidad monetaria presentada en las cuentas examinadas.

2.12. Código de Ética del Auditor.

En la profesión de la auditaría, al igual que en las demás profesiones, es necesario y adecuado contar con un código de ética, ya que ésta se basa en la confianza que se da al auditor para que realice un trabajo objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

Además en el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos se incluyen dos componentes esenciales como son los principios y las reglas de conducta, que se espera sean observadas por todos los auditores.

Detallamos a continuación los principios y reglas de conducta que indica el Instituto de Auditores Internos:

"Principios: Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los siguientes principios:

- **1.** Integridad: la integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- 2. Objetividad: los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- **3.** Confidencialidad: los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

4. Competencia: los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditaría interna.

Reglas de Conducta

1. Integridad, los auditores internos:

- o Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditaría interna o de la organización.
- o Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

2. Objetividad, los auditores internos:

- No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial.
 Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

3. Confidencialidad, los auditores internos:

o Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida

en el transcurso de su trabajo.

 No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

4. Competencia, los auditores internos:

- o Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- o Desempeñarán todos los servicios de auditaría interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditaría Interna.
- Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios." 14

2.13. Fases de la auditaría de gestión.

Las fases de la auditaría son propiamente los pasos o los procesos a seguir para realizar una auditaría de gestión de forma correcta y adecuada.

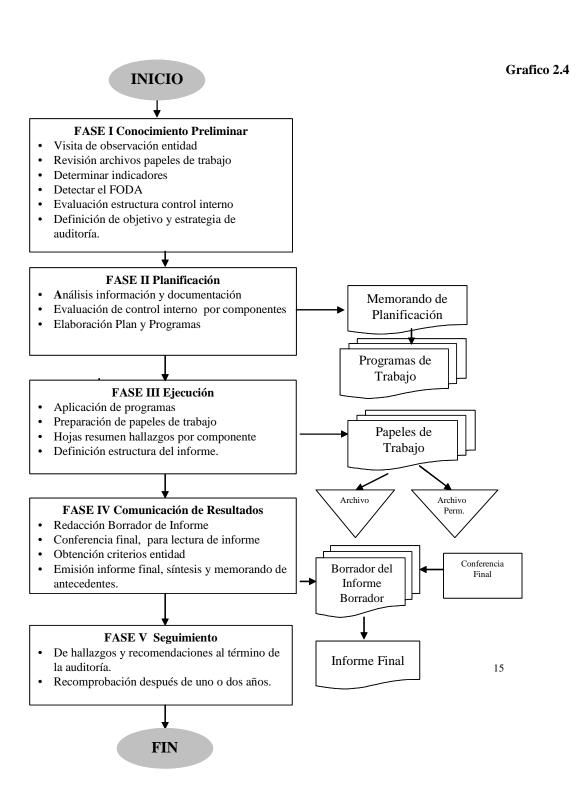
En el siguiente cuadro presentamos como varían las fases o el proceso de la auditaría de gestión en varios países de la región latinoamericana:

_

¹⁴ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Código de Ética.

PAÍS	FASES O PROCESO	
PERÚ	I II III	3
ECUADOR	I II III IV V	
VENEZUELA	I II III IV V	Estudio preliminar y planificación Evaluación del sistema de control interno Evaluación del resultado de gestión y examen profundo de áreas críticas Presentación de resultados Seguimiento
COLOMBIA	I II II IV	
MÉXICO	I II III IV V	Análisis general y diagnóstico Planificación específica Ejecución Informe de Resultados Diseño, implantación y evaluación
ARGENTINA	I II III IV	Planificación Ejecución Conclusiones Informe

A continuación presentamos el flujo del proceso de la auditaría de gestión en el Ecuador, este puede ser aplicado tanto en el sector público como en el sector privado al cual pertenece la empresa Adelca objeto de nuestro estudio.



¹⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditaría de Gestión, 2002, pág. 106.

41

Fase I: Conocimiento Preliminar.

En esta fase el objetivo es obtener un conocimiento integral de la entidad y de su actividad principal, para realizar una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditaría a un costo y tiempo razonables.

Para cumplir con esta fase se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Visita de observación a la entidad.
- Revisar de los archivos de papeles de trabajo de auditarías anteriores y de información básica de la empresa como: misión, visón, objetivos, planes, etc.
- Determinar los indicadores de la gestión de la empresa.
- Detectar y analizar el FODA de la entidad.
- Evaluar la estructura del control interno.
- Definir los objetivos y estrategias de la auditaría a ejecutar.

Fase II: Planificación.

Consiste en establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades que se van a desarrollar. La planificación debe ser clara con respecto a los objetivos específicos y el alcance del trabajo que se va a desarrollar.

Se detalla en el programa de auditaría los procedimientos de auditaría, los responsables, y la fecha de ejecución de la auditaría; también se debe determinar los recursos necesarios, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Se ejecutan las siguientes actividades en esta fase:

Análisis de información y documentación

• Realizar el memorando de planificación.

• Evaluar el control interno por componente.

Evaluar los riesgos

• Elaboración del plan y programas de la auditaría.

Fase III: Ejecución.

En la tercera etapa, es decir la ejecución, es en donde se ejecuta propiamente la auditaría, pues en esta fase se obtienen los hallazgos y toda la evidencia necesaria suficiente, competente y relevante, fundamentándose en los criterios y procedimientos de auditaría definidos en cada programa, para que sustenten las conclusiones y recomendaciones de los auditores en el informe.

Actividades que se realizan en esta etapa:

Aplicar los programas de auditaría.

• Preparar los papeles de trabajo.

• Elaborar las hojas de hallazgos.

• Definir la estructura del informe.

Fase IV: Comunicación de resultados.

Se prepara un informe final que no sólo revelará las deficiencias existentes con su efecto económico, sino que también indicará los hallazgos positivos, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad.

43

Se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del borrador del informe.
- Conferencia final para lectura del informe.
- Emisión del Informe final.

Fase V: Seguimiento.

Una vez concluida la auditaría de gestión, los auditores que ejecutaron la misma, efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en la entidad.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITARÍA A LA EMPRESA ADELCA CUENCA.

3.1. Introducción.

A continuación describiremos el proceso de la auditaría, la elaboración de los papeles de trabajo, hojas de hallazgos, y todos aquellos elementos que han sido necesarios para respaldar nuestro trabajo.

En este capítulo iremos desarrollando las distintas fases de la auditaría, es así que en la fase de conocimiento preliminar expondremos las principales actividades que cumple la empresa Adelca, su estructura orgánica, sus antecedentes, misión, visión y los objetivos, indicadores de gestión, FODA, fuerzas de Porter, cadena de valor y el cuestionario de evaluación general del control interno.

En la segunda fase, la planificación programaremos las tareas que se desarrollaran durante la auditaría, es por eso que presentaremos: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica del control.

En la ejecución, daremos cumplimiento a lo planificado y se elaborara la estructura del informe, los papeles de trabajo y las hojas de hallazgos.

El informe final, las conclusiones y recomendaciones se realizaran en la fase de comunicación de resultados; y finalmente, en la fase de seguimiento, se elaborará el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones realizadas y la matriz de seguimiento de estas tareas.

3.2. Conocimiento Preliminar

Las actividades de auditaría que se llevaran a cabo en esta fase son las siguientes:

- Visita a las instalaciones con el propósito de observar el funcionamiento global de la entidad y la ejecución de las actividades en los distintos departamentos.
- Revisión de archivos y documentos como son: reglamento interno orgánico funcional, planes, presupuestos y otros documentos que nos han permitido conocer y comprender a la institución.
- Efectuar un análisis FODA, con el propósito de identificar correctamente los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la empresa.
- Identificar y desarrollar los indicadores de gestión, los cuales nos permitirán medir y comparar el cumplimiento de los objetivos planificados y los resultados obtenidos por la empresa.
- Evaluar la Estructura del Control Interno de la institución y acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

Cuenca, 01 de Mayo de 2008



OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de trabajo provisional.

Señores

Ing. Pablo De la Cadena.

Supervisor de equipo.

Ing. Franklin Ordóñez.

Jefe de Equipo.

Ing. Fernando Calderón.

Auditor.

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la empresa Adelca para el año 2008, dispongo a ustedes la realización de la Auditaría a la Gestión de Adelca en sus subcomponentes más importantes.

El alcance del examen cubre el periodo desde el 01 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, se relaciona con el clima organizacional y el análisis del entorno de la empresa Adelca. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 100 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la empresa, determinando las áreas de resultado clave y emitir un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

CPA. Marcela Velez.

AUDITOR GENERAL





CÉDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Luego de ser aprobada la solicitud efectuada para llevar a cabo la auditaría a la empresa Adelca, fue emitida la orden de trabajo, y de manera posterior fueron presentados los requerimientos iniciales necesarios para el inicio de la auditaría. El trabajo se llevara a cabo en el Inventario de Bodega.

Una vez aceptado y para coordinar de mejor manera el trabajo a efectuarse se considero necesario enviar un comunicado formal al personal de la empresa por parte del Gerente de la sucursal, el Ing. Diego Cordero, el mismo que mediante oficio #051 de fecha 01 de Abril de 2008, procedieron a informar al personal que brinden las facilidades necesarias para la ejecución de la auditaría y así logrando un compromiso por parte de los funcionarios que laboran en la empresa.

El Ing. Diego Cordero nos informo que no se ha realizado ningún tipo de auditaría a la gestión de la empresa en periodos anteriores, por lo tanto nuestra labor como auditores contribuirá para que las actividades de la entidad se desarrollen dentro de un marco de eficiencia, eficacia y economía.

Supervisor: Pablo De la Cadena. Elaborado por: Franklin Ordóñez.

Fecha: 01 de Mayo de 2008





CÉDULA NARRATIVA

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Se realizo la visita a las instalaciones de la empresa Adelca regional Cuenca acompañados del Ing. Diego Cordero, Gerente de la sucursal, se observó que la actividad principal de la entidad es brindar productos de hierro para la construcción, presentando una gran gama de productos, citaremos algunos de ellos: varillas antisísmicas, alambre de púas, alambre galvanizado, barras, ángulos, mallas, grapas, clavos, platinas, tees, vigas, viguetas, etc.

La empresa Adelca regional Cuenca está conformada por el área de Administración, Financiera y Cartera, Ventas y Bodega.

Supervisor: Pablo De la Cadena. Elaborado por: Franklin Ordóñez.

Fecha: 01 de Mayo de 2008

3.2.1. Información de la entidad.

En 1963, el Gobierno de la época crea la Ley de Fomento a la Industria Ecuatoriana otorgándole a este sector exoneración de impuestos, con esto nace la primera leva de grandes industrias ecuatorianas como por ejemplo: la Compañía Ecuatoriana del Caucho, el Grupo Peña, etc.; es entonces que un grupo de empresarios ecuatorianos asumieron el reto de entregarle al país una industria de acero, que en forma técnica y económica, cubriera las necesidades del sector de la construcción.

Acería del Ecuador C.A. ADELCA fue constituida con capital netamente ecuatoriano y empezó con sus actividades en la parroquia Aloag del cantón Mejía de la provincia de Pichincha en el año de 1963.

Desde su creación, la empresa ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes, reinvirtiendo sus beneficios, con la finalidad de dotarle a la empresa de una tecnología avanzada y personal capacitado, lo cual le ha permitido crecer de una manera sana y equilibrada pues en la actualidad es la empresa de acero mas grande del país ya que se encuentra en el puesto 43 de las empresas mas grandes del país, según la publicación del 6 de septiembre del 2007 de la revista Vistazo; también se ubica dentro de las diez mayores empresas en importaciones, ya que importan alrededor de 100 millones de dólares anuales en materia prima según datos publicados en la Revista Gestión No. 156 de junio del 2007.

Cuenta con sucursales en las principales ciudades del país como son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo y Santo Domingo; además Adelca mantiene una presencia constante en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica con los mercados vecinos de Colombia y Perú, exportando productos largos comunes, trefilados y especiales. Los productos de Adelca cumplen las normativas internacionales de calidad.

Los logros hasta aquí alcanzados, demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que le permite hoy garantizar, la entrega de productos de calidad con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

En Cuenca, Adelca abrió sus puertas al público en Noviembre del 2006, se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 13 ½..

Misión

Ser líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.

Visión

Siempre pensando en el cliente, preservar y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, así como mantener los mejores productos de acero.

Objetivo General

Fabricar productos de acero para la construcción, comercializar nuestros productos, y que estos satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y comunidad.

Objetivos específicos:

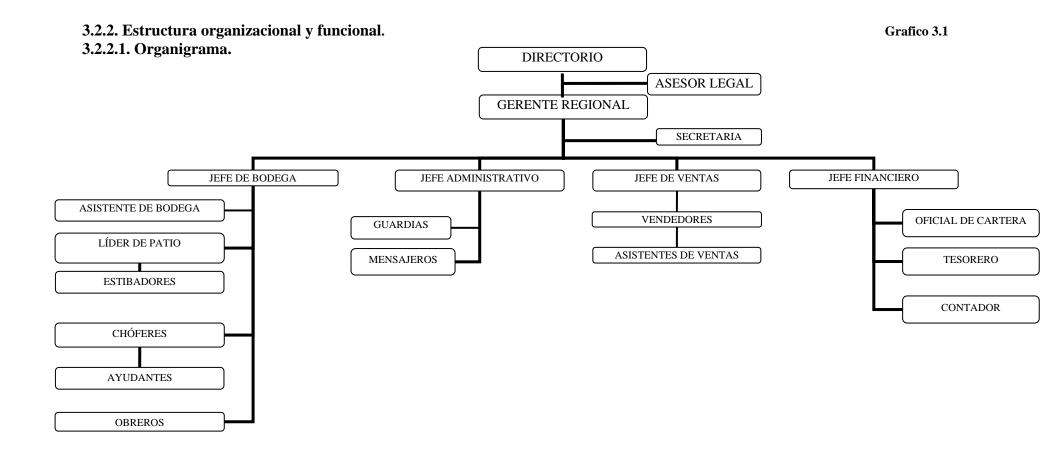
La empresa ADELCA basándose en las reuniones que mantienen anualmente de todos sus gerentes regionales, es en donde fijan y sustentan los objetivos de cada sucursal. En la sucursal Cuenca tenemos los siguientes objetivos:

- Integrar la responsabilidad social como un eje de acción de la empresa orientado a contribuir con el desarrollo sostenible con la comunidad.
- Asegurar el cumplimiento del marco legal ambiental aplicable.
- Prevenir y minimizar los impactos sociales negativos y promover los impactos positivos.

- Mejora continua con base en la investigación de incidentes y accidentes, comunicación y capacitación.
- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Implementar tecnologías seguras y de punta para mantener la calidad de nuestros productos y propiciar condiciones seguras de trabajo que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones en todas las actividades operativas.

Políticas y Valores Corporativos

- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continúo.
- Trabajo en equipo.



Fuente: Gerencia de Adelca Regional Cuenca.

3.2.2.2. Estructura Orgánica.

La estructura orgánica de ADELCA se encuentra conformada por los siguientes niveles administrativos:

Nivel Directivo: Directorio

Nivel Ejecutivo: Gerencias Regionales

Nivel Asesor: Departamento de Asesoría Legal

Nivel de Apoyo: Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Departamento de Ventas

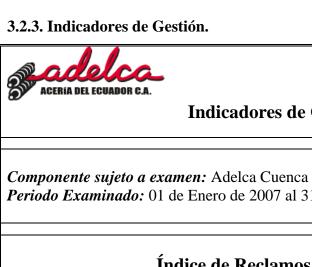
Nivel Operativo: Departamento de Producción conformado por:

Supervisión

Seguridad Industrial

Bodega

Obreros



Indicadores de Gestión

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Índice de Reclamos de Clientes

Índice de reclamos =	Numero de reclamos recibidos	x 100
	Numero total de clientes atendidos	

Permite conocer la eficiencia del servicio al cliente y la calidad de los productos que ofrece Adelca, para garantizar la satisfacción total del cliente.

Atención al Cliente

Numero de reclamos solucionados Atención de Reclamos = x 100 Numero de reclamos totales

Este indicador tiene como objetivo medir la atención y solución que se da a los reclamos de los clientes.



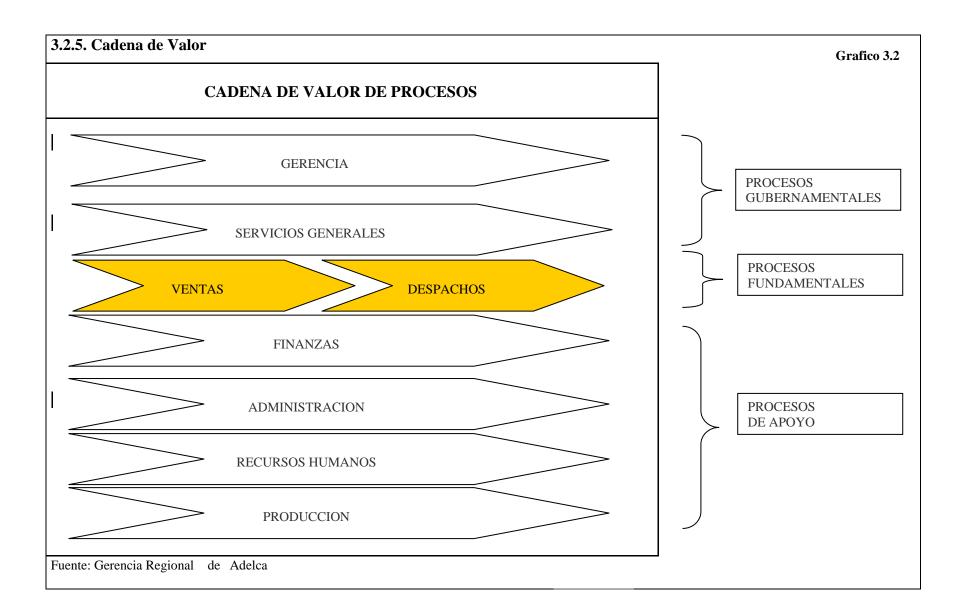
Indicadores de Gestión				
Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.				
	Eficiencia de Recaudo			
Eficiencia de Recaudo =	Valor Recaudado Total	x 100		
	Valor Facturado Total			
	nportamiento del recaudo, la calidad del cobro por parte de la empresa.	d del proceso de		
]	Rotación de Empleados			
Rotación de empleados =	Total de Empleados promovidos	x 100		
por promoción	Total de empleados			
	ntaje de empleados que son promovido confiar en que los empleados trabajan el clima organizacional.			



Indicadores de Gestión			
Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.			
Índice	de Cumplimiento de Ventas		
Cumplimiento de Ventas =	Ventas totales realizadas	x 100	
	Ventas Planeadas	_	
_	nplimiento de lo planeado versus r la eficacia, eficiencia y calidad de	•	
I	Responsabilidad Social		
Actividades con la comunid	ad = No. de Proyectos de ayuda a	la comunidad	
•	es el de medir las acciones que la influencia directa de sus operacione		

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
 ▲ La empresa esta conformada solo con capital nacional. ▲ No posee deudas con ninguna institución del sector financiero. ▲ Colaboración y coordinación entre departamentos. ▲ La empresa consta con infraestructura y tecnología de punta. ▲ Compromiso por parte de la gerencia para la prestación de servicios de calidad y responsabilidad social. ▲ Es la única industria que produce varillas de acero antisísmico. 	 ▲ La materia prima necesaria para la producción es importada. ▲ En la empresa no existe un departamento de auditaría interna. ▲ Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente. ▲ En la regional no existe Departamento de Recursos Humanos. 	 ▲ La creación de una acería para obtener la materia prima a partir del reciclaje de chatarra. ▲ Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda. ▲ El constante crecimiento del sector de la construcción. 	 ▲ Incursión de nuevos competidores y crecimiento continúo de la competencia. ▲ Inestabilidad política y financiera en el país y el mundo. ▲ La Globalización. ▲ La devaluación del Dólar americano. ▲ La escasez de acero en el mundo. ▲ La disminución de los precios del hierro y del acero. 	

Fuente: Gerencia Regional del Austro de Adelca



POSIBLES COMPETIDORES

- ♦ Capacidad de inversión alta para .incursionar en el mercado.
- ♦ Demanda de la construcción en crecimiento.
- ♦ No existen barreras legales por parte del gobierno.
- ♦ Rendimientos económicos altos.

COMPRADORES

- ◆ La carencia del poder de negociación.
- ◆ La carencia del poder de negociación, si el costo es alto.
- ♦ Compradores fragmentados.
- ◆ Poder de negociación de los compradores si poseen información en cuanto al costo del bien.

COMPETIDORES EXISTENTES

- ♦ Prestigio en lo que corresponde a la calidad de los productos vendidos.
- ♦ Rivalidad intensa por sector fragmentado.
- ◆ Existencia de diferenciación en cuanto al costo de comercialización.
- ◆ Métodos alternativos de construcción. (pre-fabricados, madera, etc)

PROVEEDORES

- ◆ Concentración de alta tecnología en equipos que suministran nuestros proveedores.
- ♦ Altos costos por transporte desde la principal o la regional mas cercana

Fuente: Gerencia Regional del Austro de Adelca

SUSTITUTOS

- ♦ Métodos alternativos de construcción.
- ♦ Pre-fabricados de madera.
- ♦ Pre-fabricados de aluminio.

3.2.7. Evaluación preliminar del control interno.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CORRE

Hoja No. 1

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN **ELABORADO POR:** Pablo De la Cadena.

REVISADO POR: Franklin Ordóñez.

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

COMI ONENTE AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTAS			RESPUESTAS		
		SI	NO	N/A		
	1. ¿La Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los empleados?	X				
	2. ¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?	X				
	3. ¿La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional?	X				
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	4. ¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?		X			
	5. ¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	X				
	6. ¿Existe una cultura de rendición de cuentas?	X				
	7. ¿Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?		X			



Hoja No. 2

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN **ELABORADO POR:** Pablo De la Cadena.

REVISADO POR: Franklin Ordóñez.

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL **FACTOR** RESPUESTAS **PREGUNTAS** NO N/A 8. ¿Existe procedimientos para inducir a todos los empleados sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su X jerarquía? 9. ¿Se ha propiciado la creación de un Comité X de Ética? 10. ¿Se induce a los nuevos empleados sobre X cuestiones éticas? 11. ¿Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas? X **INTEGRIDAD** Y VALORES 12. ¿Se cuenta con mecanismos para la **ETICOS** protección del denunciante sobre posibles X hechos fraudulentos? 13. ¿La Dirección toma acciones disciplinarias X en respuesta a violaciones de la ética? 14. ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética? X 15. \cite{c} Se comunica al personal de las acciones X que se toman sobre actos no éticos?



Hoja No. 3

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTAS	RES	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A		
	16. ¿Existen evidencias de un estilo participativo desarrollado por la máxima autoridad de la entidad?	X				
	17. ¿Se ha propiciado la creación de Comités para el tratamiento de problemas de gestión institucional?	X				
	18. ¿La Dirección fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas organizacionales?	X				
FILOSOFIA Y ESTILO	19. ¿Se verifica que las promociones consideren los méritos de los empleados?	X				
DE LA ALTA DIRECCION	20. ¿Existen evidencias que la Dirección desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de objetivos?	X				
	21. ¿Se exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos?	X				
	22. ¿Se toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	X				



Hoja No. 4

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	
	23. ¿Se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?	X			
	24. ¿La gestión de la Dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajos los criterios de economía, eficacia y eficiencia?	X			
	25. ¿La Dirección desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos?	X			
FILOSOFIA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCION	26. ¿Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido?	X			
	27. ¿Existen evidencias de la preocupación de la Dirección por la confiabilidad y la oportunidad de la información financiera?	X			
	28. ¿Se exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera de la entidad?	X			
	29. ¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?	X			



Hoja No. 5

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	N/A		
	30. ¿Los miembros del Consejo de Administración y de Comités son independientes de la Gerencia?		X			
	31. ¿El Consejo de Administración cuenta con consejeros externos?		X			
CONSEJO DE ADMINISTRA CION Y	32. ¿Cuales son los Comités que se han conformado en la Entidad?					
	33. ¿La Junta Directiva y los Comités cuenta con un documento que defina sus deberes y responsabilidades?	X				
COMITES	34. ¿La Junta Directiva y los Comités realizan sesiones con frecuencia?		X			
	35. ¿Se proporciona en forma oportuna y suficiente información a los miembros del Consejo que permita supervisar los resultados alcanzados?	X				
	36. ¿Se comunica a la Junta y a los Comités sobre alguna información confidencial, investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas?	X				



Hoja No. 6

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL						
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	N/A		
	37. ¿Considera usted que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la entidad y sus actividades?	X				
	38. ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos?		X			
	39. ¿Existe procedimientos administrativos y éstos están incluidos en los reglamentos?	X				
ESTRUCTUR A ORGANIZAT	40. ¿Existen procedimientos operativos y éstos están incluidos en el manual?	X				
IVA	41. ¿Existen mecanismos para la revisión y actualización de los procedimientos?		X			
	42. ¿Se ha elaborado el manual de funciones?	X				
	43. ¿Se ha elaborado el manual de puestos y el reglamento interno?	X				
	44. ¿Existen medios de comunicación para informar a los empleados sobre los reglamentos específicos y manuales?	X				



Hoja No. 7

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL					
FACTOR	PREGUNTAS	RES	RESPUESTAS		
		SI	NO	N/A	
	45. ¿Se ha establecido un manual que describa las funciones específicas de cada puesto?	X			
	46. ¿Se ha elaborado un Plan Operativo Anual Individual para todos los empleados?		X		
AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSAB ILIDAD ASUMIDA	47. ¿Este plan determina la denominación del puesto, la dependencia, la supervisión ejercida y la ubicación dentro de la estructura organizacional?		X		
	48. ¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	X			
	49. ¿Se evalúa el desempeño de los empleados, con el fin de tomar medidas correctivas?	X			
	50. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	X			
	51. ¿Se dispone del personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades?	X			



Hoja No. 8

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ELABORADO POR: Pablo De la Cadena. **REVISADO POR:** Franklin Ordóñez.

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL RESPUESTAS **FACTOR PREGUNTAS** SI NO N/A 52. ¿La institución cuenta con un Departamento X de Recursos Humanos? **53.** ¿Existe un reglamento específico X Gestión del Personal? 54. ¿Se actualiza dicho reglamento de acuerdo X a los cambios ocurridos? 55. ¿Se comunican a los empleados las X políticas de manejo del personal? **GESTIÓN DEL** 56. ¿Se ha determinado formalmente quién o **RECURSO** X quienes deben aplicar las distintas políticas **HUMANO** para el manejo del personal? **57.** ¿Se analiza frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal de la entidad? X 58. ¿Existen procedimientos para la selección, contratación y capacitación del personal? X **59.** ¿Se procura la estabilidad de los empleados X que muestran desempeños adecuados?



Hoja No. 9

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

	COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NA
	60. ¿La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad?	X		
	61. ¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?	X		
	62. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	X		
	63. ¿Se incluye mecanismos de responsabilidad en todos los procesos?	X		
RESPONDAB ILIDAD Y TRANSPARE NCIA	64. ¿Se elaboran informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X		
	65. ¿La Dirección muestra interés para analizar las variaciones relativas al cumplimiento de objetivos y aplicación del CORRE?	X		
	66. ¿Se realiza revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión?	X		
	67. ¿La entidad suministra toda la información requerida, con el fin de demostrar su responsabilidad?	X		



Hoja No. 10

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	
	68. ¿La entidad cuenta con una misión formal aprobada por el consejo de administración?	X			
	69. ¿Se ha formulado objetivos que expresen claramente lo que la entidad desea conseguir?	X			
	70. ¿Existe vinculación entre los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos y de estrategias?	X			
OBJETIVOS ESTRATEGIC OS	71. ¿Existe información oportuna y confiable sobre le cumplimento de objetivos?	X			
	72. ¿Las estrategias establecidas son consistentes con los objetivos?	X			
	73. ¿Se han fijado indicadores de rendimiento que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos?	X			
	74. ¿Se disponen de medios de comunicación para informar a los empleados sobre los objetivos y estrategias de la entidad?	X			



Hoja No. 11

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	
	75. ¿La entidad ha formulado objetivos específicos?	X			
	76. ¿Los objetivos específicos tienen una fuerte conexión con los objetivos y planes estratégicos?	X			
	77. ¿Considera usted, que los objetivos específicos han facilitado la coordinación y han evitado la duplicación de esfuerzos?	X			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS -	78. ¿Los recursos son suficientes en cantidad y calidad para el logro de los objetivos?	X			
ESTECIFICUS -	79. ¿Se han identificado factores críticos de éxito, indicadores de gestión y medios de verificación objetiva?	X			
	80. ¿La entidad promueve la participación de los empleados en la determinación de objetivos?	X			
	81. ¿Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos?	X			



Hoja No. 12

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
FACTOR	PREGUNTAS	RES	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A		
RELACION	82. ¿La alta dirección demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles?	X				
ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENT ES DEL CORRE	83. ¿Los miembros de la organización tienen conocimiento de los elemento del CORRE?	X				
	84. ¿La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE?	X				
	85. ¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	X				
	86. ¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?	X				
CONSECUCIO N DE OBJETIVOS	87. ¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?	X				
	88. ¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimiento?	X				
	89. ¿Se elaboran informes de cumplimiento de indicadores?		X			



Hoja No. 13

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
		SI	NO	N/A			
	90. ¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos?	X					
	91. ¿La alta dirección considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X					
RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANC IA	92. ¿Existe evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X					
	93. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?	X					
	94. ¿Se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares?		X				
	95. ¿La administración presta atención a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	X					
	96. ¿Los directivos realizan ajustes a los niveles de riesgo aceptado y su tolerancia?	X					



Hoja No. 14

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
		SI	NO	N/A			
	97. ¿La alta dirección apoya las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?	X					
	98. ¿Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos?	X					
FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	99. ¿Aquellos mecanismos han resultado ser idóneos?	X					
	100. ¿Se tienen evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo?	X					
	101. ¿Los empleados han participado en la determinación de los factores de riesgo?		X				
	102. ¿Existe un canal de comunicación adecuado que permita informar a los miembros de la organización sobre los estudios realizados?	X					
	103. ¿Los resultados obtenidos de los estudios realizados, sirven de base para la toma de decisiones respecto a los factores de riesgo?	X					



Hoja No. 15

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	
	104. ¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?	X			
IDENTIFICACI	105. ¿La alta dirección apoya las acciones orientadas a identificar dichos eventos?	X			
ÓN DE EVENTOS	106. ¿El personal participa en la identificación de eventos?		X		
	107. ¿Se dispone de mecanismos de actualización e investigación de nuevos eventos?		X		
	108. ¿Dentro de la entidad se categóriza los eventos?	X			
Q.1 = - Q.0 = - 1	109. ¿La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?	X			
CATEGORIA DE EVENTOS	110. ¿Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?		X		
	111. ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?	X			



Hoja No. 16

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	N/A		
ESTIMACION DE	112. ¿Existe una metodología para establecer las probabilidades e impactos de los eventos?		X			
PROBABILID AD E IMPACTO	113. ¿La dirección apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos?		X			
	114. ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		X			
EVALUACIÓN DE RIESGOS	115. ¿Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos?	X				
	116. ¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	X				
	117. ¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad?	X				
RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS	118. ¿Considera usted que la entidad esta preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios?	X				
	119. ¿La información interna y externa permite identificar hechos que puedan generar cambios?	X				



Hoja No. 17

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

RESPUESTA A LOS RIESGOS						
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	N/A		
	120. ¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir compartir, aceptar los riesgos?		X			
CATEGORIAS DE RESPUESTAS	121. ¿La evidencia que respalda dicho análisis es confiable y de calidad?		X			
RESI CESTAS	122. ¿Existe apoyo a las acciones orientadas al estudio de las alternativas?	X				
	123. ¿Se comunica a los miembros de la entidad los resultados obtenidos?	X				
	124. ¿Existen mecanismos para apoyar las decisiones?	X				
	125. La evidencia que respalda las decisiones tomadas ¿Es confiable?	X				
DECISION DE RESPUESTAS	126. ¿Se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran más adecuada?	X				
	127. ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?	X				



Hoja No. 18

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ACTIVIDADES DE CONTROL							
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
		SI	NO	N/A			
INTEGRACIO N CON LAS	128. ¿Las actividades de control, han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos?	X					
DECISIONES SOBRE RIESGOS	129. ¿Se ha establecido algún medio de comunicación para informar sobre las decisiones adoptadas sobre los riesgos?	X					
	130. ¿La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?	X					
	131. ¿Se busca incorporar los controles a los distintos procesos?	X					
PRINCIPALES ACTIVIDADE	132. ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X					
S DE CONTROL	133. ¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?		X				
	134. ¿Los controles establecidos guardan una relación adecuada de costo con beneficio?	X					
	135. ¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?	X					



Hoja No. 19

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ELABORADO POR: Pablo De la Cadena. **REVISADO POR:** Franklin Ordóñez.

ACTIVIDADES DE CONTROL **FACTOR RESPUESTAS PREGUNTAS** SI NO N/A X **136.** ¿La entidad ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información? 137. ¿Dicho plan guarda relación con los objetivos institucionales y la gestión de los X riesgos? ¿La administración promueve el desarrollo **138.** de tecnología de información? X **CONTROL** 139. ¿Las mejoras de tecnología se las realiza X **SOBRE LOS** considerando los controles y la gestión de SISTEMAS DE riesgos? **INFORMACIO** ¿La alta dirección apoya la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? X 141. ¿Se busca integrar las estrategias, las operaciones y el cumplimiento de normas con el desarrollo tecnológico de la entidad? X **142.** ¿Se comunica eficientemente a X empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información?



Hoja No. 20

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
FACTOR	PREGUNTAS	RES	SPUES	TAS		
		SI	NO	N/A		
	143. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación?	X				
CULTURA DE INFORMACIÓ N EN TODOS LOS NIVELES	144. ¿La alta dirección muestra compromiso para cumplir con dichas políticas y normas?	X				
	145. ¿Se realizan supervisiones internas y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de dichas normas?	X				
	146. ¿Las políticas permiten el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad?	X				
	147. ¿La alta dirección analiza la información recibida?	X				
HERRAMIE	148. ¿La información es suministrada con el suficiente detalle y oportunidad?	X				
NTAS PARA LA SUPERVISIO N	149. ¿Se revisan con frecuencia los sistemas de información?	X				
	150. ¿Los niveles directivos prestan atención a los informes que les presentan las unidades a su cargo?	X				



Hoja No. 21

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

INFORMACION Y COMUNICACIÓN							
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
		SI	NO	N/A			
	151. ¿Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las unidades de la entidad?	X					
SISTEMAS ESTRATEGIC OS E INTEGRADOS	152. ¿Se cuentan con políticas que permitan la integración de la información?	X					
	153. ¿Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información?	X					
	154. ¿Se ha identificado irregularidades o errores en la producción de informes?	X					
CONFLADIU	155. ¿Los sistemas de información aseguran la confiabilidad de los datos e informe?	X					
CONFIABILID AD DE LA INFORMACIO N	156. ¿Existe evidencia de que los controles son aplicados por toda la organización?	X					
	157. ¿Se supervisa frecuentemente los procesos y sistemas de información?	X					
	158. ¿Se lleva a cabo auditarías internas?		X				



Hoja No. 22

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

INFORMACION Y COMUNICACIÓN							
FACTOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS					
		SI	NO	N/A			
	159. ¿Existe un medio de comunicación que informe al personal sobre sus responsabilidades respecto al CORRE?		X				
	160. ¿Se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos?	X					
COMUNICACIÓ N INTERNA	161. ¿La alta dirección atiende las propuestas del personal respecto de mejoraras en los productos?	X					
	162. ¿Existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de los clientes?	X					
	163. ¿Se promueve una cultura de transparencia en la información?	X					
COMUNICACIÓ	164. ¿El personal está conciente de que la información entregada a las entidades reguladoras debe ser fidedigna?	X					
N EXTERNA	165. ¿Hay procedimientos para comunicar a terceros sobre normas éticas de la entidad?	X					
	166. ¿Se da seguimiento a las informaciones obtenidas por parte de terceros?	X					



Hoja No. 23

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

ELABORADO POR: Pablo De la Cadena. **REVISADO POR:** Franklin Ordóñez.

SUPERVISION Y MONITOREO FACTOR RESPUESTAS PREGUNTAS SI NO N/A 167. ¿Se ha informado a todo el personal sobre las políticas de comunicación? X **168.** ¿Se dispone de evidencia fidedigna de que el CORRE está funcionando adecuadamente? X 169. ¿Existe un procedimiento que nos permita X verificar que la información de terceros concuerda con la información interna? 170. ¿Se efectúan seminarios, sesiones u otras SUPERVISION X **PERMANENT** reuniones para recopilar información? **171.** ¿Dichas reuniones suministrado han información respecto a que el CORRE está operando eficazmente? X 172. ¿Se llevan a cabo comparaciones periódicas entre los importes registrados con los activos físicos? X **173.** ¿Se toma consideración las en X recomendaciones de los auditores respecto de la forma de mejorar el CORRE?



Hoja No. 24

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

SUPERVISION Y MONITOREO						
FACTOR	PREGUNTAS	RES	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A		
	174. ¿Se efectúan evaluaciones frecuentes del CORRE?	X				
	175. ¿El proceso de evaluación permite detectar deficiencias del CORRE?	X				
	176. ¿Se cuenta con algún mecanismo para comunicar las deficiencias detectadas del CORRE?	X				
EVALUACIÓN INTERNA	177. ¿Dichos canales de comunicación permiten informar a cada uno de los empleados de la entidad?	X				
INTERNA	178. ¿Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para eliminar las deficiencias del CORRE?					
	179. ¿Se llevan a cabo auditarías internas?		X			
	180. ¿La alta Dirección muestra interés en los resultados de las auditarías aplicadas?			X		
	181. ¿El Consejo de Administración ha conformado un Comité de Auditaría?	X				



Hoja No. 25

ENTIDAD: Adelca Cuenca

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

SUPERVISION Y MONITOREO							
FACTOR	PREGUNTAS	RES	SPUES	TAS			
	182. ¿En la entidad se efectúan auditarías externas?		X				
	183. ¿Los informes de auditaría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes?			X			
	184. ¿La entidad proporciona toda la información requerida por los auditores externos?			X			
EVALUACIÓN EXTERNA	185. ¿Responde la administración en forma oportuna y apropiada a las observaciones y recomendaciones de los auditores independientes?			X			
	186. ¿Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditaría?			X			
	187. ¿Recibe la entidad hallazgos y recomendaciones de los organismos reguladores?			X			
	188. ¿Existen procedimientos específicos para comunicar a todos los miembros de la entidad sobre los informes de auditaría?			X			

3.2.8. Resultados de la Evaluación del Control Interno.

Mediante el correspondiente cuestionario de evaluación del CORRE aplicado a Adelca Cuenca se pudo detectar lo siguiente:

Ambiente de Control

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hechos tanto positivos como negativos:

Aspectos Positivos:

- La empresa tiene aprobado un Código de Ética, por el cual se rigen tanto la administración como los empleados.
- La empresa cuenta con un manual de funciones, de puestos y un Reglamento Interno.

Aspectos Negativos

- La entidad no cuenta con procedimientos para detectar posibles abusos de autoridad.
- No se ha conocido de actos fraudulentos por parte de los empleados, por lo que se desconoce si los procedimientos para su control son efectivos.
- No existe departamento de Recursos Humanos.
- En la entidad no se han establecido objetivos ambiciosos, por esta razón la consecución de los que poseen son alcanzables.
- La estructura organizacional de la empresa no es la adecuada para los requerimientos actuales, debido al crecimiento acelerado de la organización en estos últimos años.
- No existe una revisión periódica ni continua de los cambios significativos que ocurren en la empresa, lo que no ha permitido una modificación de la estructura organizacional que responda a sus necesidades actuales.
- Cuando los procedimientos sufren modificaciones, los mismos no son revisados debido a la falta de mecanismos que permitan un control adecuado.
- No existe un Plan Operativo Individual que permita establecer objetivos a nivel de funcionario.

• Las únicas definiciones sobre los derechos y obligaciones del personal se encuentran en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.

Identificación de Eventos

Aspectos Positivos

 La administración ha establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos.

Aspectos Negativos

 La administración no deja participar a los empleados en la determinación de factores de riesgo ni en la identificación de nuevos eventos.

Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Aspectos Positivos

 La administración promueve la investigación de posibles riesgos que puedan afectar a la entidad.

Aspectos Negativos

- En la entidad no se ha definido una metodología que permita obtener datos estadísticos, relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.
- La información con la que cuenta la empresa no permite una evaluación oportuna de los riesgos.

Actividades de Control

Aspectos Positivos

- La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles.
- Existen sistemas de comunicación, para informar a todos los miembros de la empresa, sobre las actividades de control.

Aspectos Negativos

- En la entidad nunca se ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información, que permita un control integral de la organización.
- No se promueve el desarrollo de tecnología de la información, además no se dispone de evidencia que ayude a establecer que la administración este interesada en realizar este cambio.

Información y Comunicación

Aspectos Positivos

- Se han elaborado los sistemas de información, integrando a todas las unidades de la empresa.
- Se supervisa con frecuencia los procesos y sistemas de información.

Aspectos Negativos

- No se han efectuado ni solicitado la elaboración de auditarías internas dentro de la entidad, han existido controles aislados.
- La comunicación con la que cuenta la administración se realiza de mayor forma mediante la elaboración de memorandos internos dirigidos al personal para su conocimiento y aplicación.

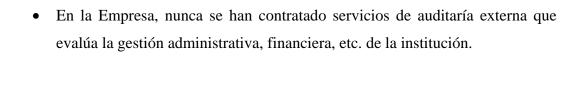
Supervisión y Monitoreo

Aspectos Positivos

 Se realizan evaluaciones frecuentes sobre el funcionamiento correcto del CORRE.

Aspectos Negativos

- La organización no promueve reuniones en donde se expongan necesidades del personal que permitan levantar información al respecto de los principales inconvenientes que se presentan en cada departamento de la entidad.
- En la empresa se ha conformado un Comité de Auditaría, pero no se han realizado Auditarías Internas.





ADELCA CUENCA EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

COMPONENTES	CLASIFICACION	PONDERACION	CALIFICACI	
			ON	
La materia prima				
necesaria para la	Debilidad	10	5	
producción es importada.				
En la empresa no existe				
un departamento de	Debilidad	10	8	
auditaría interna y de	Deomaad	10	O	
RRHH.				
Falta de una base de datos	Debilidad	10	8	
adecuada.	Deomaad	10	8	
Incursión de nuevos				
competidores y	Amenaza	10	6	
crecimiento de la	Amenaza	10	0	
competencia existente.				
Inestabilidad política y	Amenaza	10	4	
financiera de la Región.	Amenaza	10		
La disminución de los				
precios del hierro y del	Amenaza	10	4	
acero.				
_	TOTAL	60	35	



ADELCA CUENCA

Determinación del Nivel de Confianza

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

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

 $\mathbf{CP} = \underline{35 \times 100} = 58\%$ Confianza y riesgos moderados.

60

Determinación del Nivel de Riesgo

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

Al analizar las áreas criticas de la empresa Adelca, podemos observar que su nivel riesgo y su nivel de confianza son moderados, ya que se ubican en el 58%.

3.2.10 Estrategia de Auditaría

Enfoque de la Auditaría.

La Auditaría que se realizará a la empresa Adelca regional Cuenca, estará orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades que ejecuta ésta, y también hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos con el objetivo de lograr la mayor satisfacción del cliente.

Objetivo general de la auditaría.

Ejecutar una auditaría a la gestión de la Empresa Adelca C. A., con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

Objetivos específicos del Sub componente de Inventario de Bodega

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas de inventarios establecidas.
- Realizar controles periódicos de los productos mediante muestreo.
- Revisar el adecuado registro, control y manejo de los inventarios.
- Supervisar y controlar el manejo de los productos en las bodegas.
- Verificar que se encuentre en orden toda la documentación de inventario.

Alcance de la auditaría.

El alcance del examen cubre el periodo desde el 01 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, se relaciona con el clima organizacional y el análisis del entorno de la empresa Adelca. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 100 días laborables.

3.3. Planificación

Consiste en establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades que se van a desarrollar. La planificación debe ser clara con respecto a los objetivos específicos y el alcance del trabajo que se va a desarrollar.

Se detalla en el programa de auditaría los procedimientos de auditaría, los responsables, y la fecha de ejecución de la auditaría; también se debe determinar los recursos necesarios, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Se ejecutan las siguientes actividades en esta fase:

- Análisis de información y documentación
- Realizar el memorando de planificación.
- Evaluar el control interno por componente.
- Evaluar los riesgos
- Elaboración del plan y programas de la auditaría.

3.3.1 Evaluación del control interno por componente.



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 1

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RES	PUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Ingresan a bodega todos los productos o algunos se trasladan a otros lugares?		X		Todos se trasladan a la bodega
2	¿Están todos los productos centralizados en una sola bodega?	X			
3	¿Están los productos en compartimientos bajo llave y se permite el acceso solo al personal autorizado?		X		
4	¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega?	X			
5	¿Se efectúan entregas mediante requisiciones firmadas, y en las que se establece el destino de las mercaderías?	X			Se realiza con una orden de salida de bodega.
6	¿Están asegurados los productos y vigentes las pólizas correspondientes?		X		
7	¿Se lleva un adecuado control de las mercaderías a fin de no tener volúmenes inadecuados?	X			
8	¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios? ¿Lo aprueba un funcionario responsable?	X			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 2

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RES	PUES	TAS	COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
9	¿Son sometidas las existencias a recuentos periódicos, para verificar su veracidad?	X			Cada mes.
10	¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de inventarios? ¿Con quién?	X			Gerente, jefe de bodega y jefe financiero
11	¿Se preparan informes gerenciales para controlar, lo siguiente: • Cantidades en existencia. • Existencias de poco movimiento. • Existencias dañadas. • Ajustes por conteo de inventario.	X X	X X		No son entregados informes gerenciales sobre estos datos.
12	¿Existe una adecuada segregación de funciones en las áreas de subbodegas?	X			
13	¿El sobre-stock es un problema?		X		
14	¿Con qué frecuencia sucede una situación de falta de stock?				Se da por falta del proveedor.
15	¿Están los artículos colocados en orden y con espacio adecuado de almacenamiento?	X			
16	¿Resultan satisfactorios los registros para determinar la existencia de la mayoría de los productos?	X			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 3

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
17	¿Utiliza la unidad el método de valuación de inventario promedio?	X			
18	¿Resultan satisfactorios los controles sobre el proceso de recepción para garantizar que la mercancía es contada e inspeccionada antes de almacenarla?	X			
19	¿Son marcadas las mercancías con la fecha de recepción, con el objetivo de determinar el periodo de tiempo entre la recepción y el suministro a los usuarios finales?	X			
20	¿Existen procedimientos establecidos para asegurar que la bodega notifique cuando la mercadería está en mal estado?	X			
21	¿Existe un sistema de control de inventarios adecuado, el cual incluya: • Niveles de venta. • Rotación de inventarios. • Niveles actuales de inventarios	X X X			
22	¿Existen problemas originados por compras realizadas en exceso?		X		·
23	¿Existen límites de compra establecidos y son respetados?	X			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 4

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		TAS	COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
24	¿Existen políticas específicas para evitar pedidos de emergencia?		X		
25	¿Las facturas de los proveedores son adecuadamente salvaguardadas?	X			
26	¿Son mantenidos registros eficientes de las facturas entregadas a contabilidad?	X			
27	¿Se busca siempre el mejor precio y disponibilidad de las mercancías requeridas?	X			
28	¿Los requerimientos de productos son ejecutados oportunamente?		X		
29	¿Se trata de tener existencias suficientes para evitar pedidos de emergencia?		X		
30	¿Está usted consciente del monto invertido en inventario, de manera que no se mantenga dinero inmovilizado por períodos excesivos?	X			
31	 ¿Existen reglas que protejan contra: Aceptación de regalos por parte de los proveedores Compras a empresas las cuales el empleado posea inversión de capital 	X X			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 5

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
32	¿Se trata de mantener un inventario mínimo y minimizar la falta de existencia?	X			
33	¿Toma la empresa ventajas de los descuentos cuando están disponibles?	X			
34	¿Se obtiene información sobre cual es la Regional más cercana que puede proveer de productos?	X			Por contactos telefónicos, sin documentos.
35	¿Se asegura que las cantidades de productos sean consistentes con las requeridas?	X			
36	¿Se establece un índice de uso para mantener inventarios apropiados?	X			
37	¿Son depurados los archivos para no mantener registros viejos?	X			
38	¿Se dispone de procedimientos para evaluar a los nuevos proveedores considerando: • Cantidad y calidad de la mercancía. • Disponibilidad y de crédito que ofrece.	X	X		
39	¿Se tiene adecuado conocimiento de los productos que se manejan?	X			

ACERIA DEL ECUADOR C.A.

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No. 6

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE ADELCA CUENCA.

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
40	¿Los empleados se esfuerzan para mantenerse informados acerca de los nuevos productos?		X		
41	¿Provee la empresa una capacitación continua a los empleados relacionados con inventarios?		X		
42	¿Se asegura que los proveedores garanticen los productos antes de realizar la compra?	X			
43	¿Se actualiza el listado de los proveedores con una frecuencia razonable?		X		
44	¿Mantiene el sistema un registro sobre las siguientes transacciones: • Traslado de productos. • Devolución de artículos a bodega	X X			Todo se realiza a través de un sistema informático.
45	¿Se preparan mensualmente informes de los inventarios? ¿Es revisado por un directivo?	X			



DIAGNOSTICO F.O.D.A. COMPONENTE: ADELCA CUENCA

SUBCOMI ONENTE. IN VENTARIO DE BODEGA								
FACTORES	INTERNOS	FACTORES EXTERNOS						
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS					
◆ El encargado de bodega tiene experiencia en administración de inventarios. ◆ Se dispone de un software que permite obtener reportes actualizados de inventarios, así como también las requisiciones. ◆ Se cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de los	 No existe políticas de stocks máximos y mínimos. No existen políticas para la adquisición de materiales. Falta de un manual de procedimientos para la bodega. No se realizan provisiones de materiales en caso de que 	 ◆ Acceso a un sistema de control que permita detectar la cantidad de inventarios. ◆ Posibilidad de solicitar productos a cualquiera de las otras regionales de la empresa. 	◆ Incumplimiento de la principal en el abastecimiento de los productos, a tiempo y en la cantidad necesarios.					
 Los materiales son receptados directamente por la persona encargada de los inventarios. 	existiere un exceso de solicitudes.							

ADELCA CUENCA EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES)



			NIVEL		ACCION		RECURSOS A	PERIOD. IMPLAN		SEG
SITUACIÓN ACTUAL	NORMA	ЕГЕСТО	RIESG.	CONF.	CORRECTIVA	RESPONS.	UTILIZAR	INICIO	FINAL	SEGUIM.
◆ No existe políticas de stocks máximos y mínimos.	Lo dispuesto	Que no se evalué la gestión			Definir políticas para manejo de inventarios					1
◆ No existen políticas para la adquisición de materiales.	en el Reglamen. Orgánico Funcional	No se cumple con las políticas del directorio			Realizar la constatación física semanal			01		A partir de
◆ Falta de un manual de procedimientos para la bodega.	у	No cumplir las normas de la bodega.	80% Bajo	80% Alta	Elaboración de un manual que sirva de guía	Jefe de Bodega y otros	Humanos Económicos	de Enero 20	En adelante	de 01 de Mai
◆ No se realizan provisiones de materiales en caso de que existiere un exceso de solicitudes.	Lo dispuesto en el Reglamen. Interno de Trabajo	Control deficiente de inventarios			Definir políticas para la provisión de inventarios	directivos relacionado s	Materiales Tecnológico	2009	v	Marzo de 2009



ADELCA CUENCA

Matriz de Ponderación

Subcomponente: Inventario de Bodega

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Definición de políticas específicas para el stock de inventarios.	10	9
 Establecer procedimientos y políticas para la adquisición de materiales. 	10	6
3. Elaboración de un manual de procedimientos para la bodega.	10	8
 Realizar un estudio de los productos con mayor rotación para efectuar una provisión adecuada. 	10	9
TOTAL	40	32



ADELCA CUENCA

Determinación del Nivel de Confianza

Subcomponente: Inventario de Bodega

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = CT \times 100$$

PT

$$\mathbf{CP} = \underline{32 \times 100} = 80\%$$
 Riesgo bajo y confianza alta.

40

Determinación del Nivel de Riesgo

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

El subcomponente de Inventario de Bodega se ubica en el rango de 76% y 95%, lo que significa que su nivel riesgo es bajo y de confianza es alto.

P/T # 003



CÉDULA NARRATIVA

Sub-componente sujeto a examen: Inventario de Bodega.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Visita a las instalaciones de la Bodega.

El inventario de productos dentro de Adelca Cuenca es un área fundamental ya que en esta se maneja y almacena todos los productos que comercializa la empresa.

La función principal del área de bodega es la de salvaguardar los productos y la de suministrar dichos productos a los clientes que los adquieran. A pesar de que se dispone de un software para el control de los productos en cuanto a las entradas y salidas, este no ayuda a determinar cuales son los productos con mayor rotación, impidiendo tener stocks suficientes de dichos productos, por lo tanto se puede determinar que se debería implementar un sistema que realice esta tarea.

Además se puede señalar la inexistencia de políticas para la adquisición y manejo del inventario, así como la falta de políticas para el control de stocks máximos y mínimos.

Supervisor: Pablo De la Cadena

Elaborado por: Franklin Ordóñez *Fecha:* 22 de Mayo de 2008

3.3.3 Memorando de Planificación.



MEMORANDO DE PLANIFICACION

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

1.- Requerimiento de la auditaría.

Informe de Auditaría y Síntesis del Informe

2.- Fecha de Intervención.

		Fecha Estimada
•	Orden de Trabajo.	01-05-2008.
•	Inicio del Trabajo en el Campo.	09-05-2008.
•	Finalización del Trabajo en el Campo	15-09-2008.
•	Discusión del Borrador del Informe.	17-09-2008.
•	Presentación del Informe a la Dirección.	22-09-2008.
•	Emisión del Informe Final de Auditaría.	29-09-2008

3.- Equipo Multidisciplinario.

•	Coordinador	Ing. Diego Cordero.
•	Supervisor	Pablo De la Cadena.
•	Jefe de Equipo	Franklin Ordóñez
•	Técnico informático.	Ing. Víctor Pineda.

Nombres

4.- Días presupuestados.

103 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

• FASE I, Conocimiento Preliminar

8 días

• FASE II, Planificación

11 días

• FASE III, Ejecución

71 días

• FASE IV, Comunicación de Resultados

13 días

5.- Recursos financieros y materiales

Materiales

\$ 60.00

Viáticos y Pasajes

\$ 400.00

6.- Enfoque de la auditaría.

6.1.- Información de la entidad.

Misión

Ser líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.

Visión

Siempre pensando en el cliente, preservar y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, así como mantener los mejores productos de acero.

Objetivos

Objetivo general: Fabricar productos de acero para la construcción, comercializar nuestros productos, y que estos satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y comunidad.

Objetivos específicos:

La empresa ADELCA C.A. basándose en las reuniones que mantienen anualmente de todos sus gerentes regionales, es en donde fijan y sustentan los objetivos específicos de cada sucursal. En la sucursal Cuenca tenemos los siguientes objetivos específicos:

- Integrar la responsabilidad social como un eje de acción de la empresa orientado a contribuir con el desarrollo sostenible con la comunidad.
- Asegurar el cumplimiento del marco legal ambiental aplicable.
- Prevenir y minimizar los impactos sociales negativos y promover los impactos positivos.
- Mejora continua con base en la investigación de incidentes y accidentes, comunicación y capacitación.
- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Implementar tecnologías seguras y de punta para mantener la calidad de nuestros productos y propiciar condiciones seguras de trabajo que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones en todas las actividades operativas.

Políticas y Valores Corporativos

- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continúo.
- Trabajo en equipo.

Estructura Orgánica.

La estructura orgánica de ADELCA se encuentra conformada por los siguientes niveles administrativos:

Nivel Directivo: Directorio

Nivel Ejecutivo: Gerencias Regionales

Nivel Asesor: Departamento de Asesoría Legal

Nivel de Apoyo: Departamento Administrativo

Departamento Financiero Departamento de Ventas

Nivel Operativo: Departamento de Producción conformado por:

Supervisión

Seguridad Industrial

Bodega

Obreros

Estructura económica y financiera

En la estructura del activo, el rubro más importante lo constituye el activo corriente, que significa un 72% del total del activo, básicamente por los activos realizables y exigibles que suman un 92% del activo corriente. Loa activos fijos representan el 28% del total de activos de la empresa.

La empresa no mantiene niveles de financiamiento elevados, la mayor parte de sus inversiones son cubiertas por sus socios, vale mencionar que Adelca no tiene deudas con ninguna institución del sector financiero, por lo tanto puede contraer prestamos para realizar nuevas inversiones o expansiones futuras; existen valores pendientes de pago a corto plazo por concepto de pago a proveedores, salarios y otros servicios, los

mismos que no constituyen un riesgo de operación por endeudamiento. Estos pasivos a corto plazo representan un 96% del pasivo total, el cual significa un 51% de la empresa, y el patrimonio constituye un 49% de la empresa.

Análisis FODA

Principales Fortalezas:

- La empresa esta conformada solo con capital nacional.
- No posee deudas con ninguna institución del sector financiero.
- La empresa consta con infraestructura y tecnología de punta
- Es la única industria del sector que produce varillas de acero antisísmico.
- Compromiso por parte de la gerencia para prestación de servicios de calidad y responsabilidad social.
- Colaboración y coordinación entre departamentos.

Principales debilidades:

- La materia prima necesaria para la producción es importada.
- En la empresa no existe un departamento de auditaría interna.
- Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente.
- En la regional no existe departamento de Recursos Humanos.

Principales oportunidades:

- La creación de una acería para obtener la materia prima a partir del reciclaje de chatarra.
- Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.
- El constante crecimiento del sector de la construcción.
- Capacitación constante del personal en las áreas de producción, servicio al cliente y seguridad industrial.

• Capacidad para adquirir préstamos para realizar nuevas inversiones.

Principales amenazas:

- Incursión de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia existente.
- Inestabilidad política y financiera en el país y el mundo.
- La globalización.
- La devaluación del dólar americano.
- La escasez del acero en el mundo.
- La disminución de los precios del hierro y del acero.

Sub-componente auditado:

• Inventario de Bodega

6.2.- Enfoque.

La Auditaría que se realizará a la empresa Adelca regional Cuenca, estará orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades que ejecuta ésta y también hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos con el objetivo de lograr la mayor satisfacción del cliente.

6.3.- Objetivos.

Objetivo general de la auditaría.

Ejecutar una auditaría a la gestión de la Empresa Adelca C. A., con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

Objetivos específicos del Inventario de Bodega

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas de inventarios establecidas.
- Realizar controles periódicos de los productos mediante muestreo.
- Revisar el adecuado registro, control y manejo de los inventarios.
- Supervisar y controlar el manejo de los productos en las bodegas.
- Verificar que se encuentre en orden toda la documentación de inventario.

6.4.- Alcance de la auditaría.-

El alcance del examen cubre el periodo desde el 01 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, se relaciona con el clima organizacional y el análisis del entorno de la empresa Adelca. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 100 días laborables.

6.5.- Indicadores de Gestión

- Índice de reclamos de clientes
- Atención al cliente
- Eficiencia de recaudo
- Rotación de empleados
- Îndice de cumplimiento de ventas
- Responsabilidad Social

6.6.- Resultados de la evaluación de control interno.

Sub componente inventario de Bodega.

- No existen requisiciones firmadas de mercadería al momento de la entrega, los mismos disminuyen y se incrementan en la bodega y sub – bodegas, respectivamente, a través del software que se tiene para el efecto, las firmas de recepción y entrega son posteriores, es decir, son de verificación.
- No se cuenta con un seguro que cubra los posibles riesgos por pérdida, deterioro, hurto o robo, de los inventarios, de acuerdo al criterio de la encargada no es necesario.
- No se efectúan informes gerenciales en donde se especifiquen las cantidades en existencia, los niveles de rotación, existencias deterioradas, sin embargo, de manera informal se da a conocer a la gerencia sobre el tema.
- No se cuenta con políticas para evitar pedidos de emergencia.
- No existen prohibiciones para que los empleados de bodega reciban regalos de los clientes.
- No se han desarrollado ni implementado políticas de capacitación a los empleados con respecto al tratamiento que se debe dar a los inventarios.

6.7.- Calificación de los factores de riesgo de auditaría.

Sub componente inventario de Bodega.

COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Definición de políticas específicas para el stock de inventarios.	10	9
Establecer procedimientos y políticas para la adquisición de materiales.	10	6
3. Elaboración de un manual de procedimientos para la bodega.	10	8
4. Realizar un estudio de los productos con mayor rotación para efectuar una provisión adecuada.	10	9
TOTAL	40	32

Determinación del riesgo de auditaría.

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

$$\mathbf{CP} = \frac{32 \times 100}{40} = 80\%$$
 Riesgo bajo y confianza: alta

• El subcomponente inventario de bodega se ubica en el rango de 76% y 95%, lo que significa que su nivel de riesgo es bajo.

6.8.- Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución.

Inventario de Bodega.

- Evaluación del Control Interno.
- Establecimiento y Aplicación de los Indicadores de Gestión.
- Entrevistas con el Jefe de Bodega.
- Revisión de documentos e informes relacionados con el subcomponente.
- Visita a la bodega.
- Constatación Física del Inventario.
- Revisión del Sistema Informático utilizado para el control y registro.

7.- Colaboración de la entidad auditada.

7.1 Auditores Internos

No se ha contado con la colaboración de este personal, debido a que la entidad auditada no cuenta con un Departamento de Auditaría Interna.

7.2 Otros Profesionales

Hemos recibido la colaboración de: el Gerente de la Regional, Jefe Administrativo Financiero, Jefe de Bodega y demás funcionarios de la empresa, quienes están relacionados estrechamente con el subcomponente sujeto a examen.

3.3.4 Programa de Trabajo del subcomponente Inventario de Bodega.



PRG # 001

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA.

SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	OBJETIVOS:			
1	Evaluar que el Sistema de inventarios cumple con los procedimientos y			
	políticas establecidas en la empresa de			
	manera eficiente, eficaz y económica.			
2	Verificar la exactitud e integridad de			
	los inventarios.			
3	Medir a través de la aplicación de			
	indicadores de gestión, el nivel de			
	rotación de los inventarios			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES.			
4	Evalúe el Control Interno Específico			
-	del subcomponente a evaluarse.			
	Aplique los indicadores y parámetros			
5	de gestión.			
6	Verifique que los procedimientos y			
O	políticas diseñados en cuanto al			
	manejo de inventarios se cumplen.			
	manejo de inventarios se campien.			





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA
SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE BODEGA





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA.

SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
12	Determine si el Departamento de Bodega, maneja un política de establezca un stock de máximos y mínimos. Controles Específicos			
13	 Verificar que los reportes de los inventarios concuerden con el conteo físico de los mismos. Evaluar si el control físico de los inventarios se realizan adecuadamente con la finalidad de establecer la exactitud y el estado de 			
15	los mismos. Comprobar que todos los movimientos de inventarios, como son las entradas, salidas y traslados; estén adecuadamente soportados; es decir con su respectivo documento			





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA.
SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE BODEGA

No		DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
16	•	Mediante la Observación,			
		Compruebe que exista una correcta			
		identificación de los productos.			
17	•	Verifique por medio de una			
		Observación que los productos sean			
		almacenados de manera ordenada.			
18	•	Determine si las entregas de			
		productos son oportunas.			

3.4. Ejecución

Objetivos.

Desarrollar los hallazgos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditaría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para el componente de inventarios para ser examinado en: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc. Además se utilizaron estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- b) Aplicación de parámetros de eficiencia y eficacia.
- c) Preparación de los papeles de trabajo.
- d) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos.
- e) Se estableció la estructura del informe de auditaría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3.4.1. Papeles de Trabajo.



P/T # 004

ADELCA CUENCA.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Evaluación del Control Interno

Mediante el correspondiente cuestionario de control interno aplicado a Adelca Cuenca se pudo detectar las siguientes deficiencias en cuanto a la gestión realizada por la Administración.

- A pesar de que la entidad cuenta con objetivos, los mismos no se encuentran plasmados en un documento formal.
- Los indicadores de gestión que tiene la empresa no permiten establecer la gestión en términos de eficacia y eficiencia.
- No se disponen de instrumentos de evaluación de la gestión por la carencia de planes operativos y estratégicos, que permitan medir la gestión a partir de objetivos y metas, por lo tanto no se pueden elaborar informes que determinen el cumplimiento de las metas.
- No se cuenta con un departamento de Relaciones Publicas que se encargue de medir el impacto del servicio prestado.
- La gerencia no ha desarrollado un análisis FODA, para detectar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de sus actividades.

Supervisor: Pablo De la Cadena **Elaborado por:** Franklin Ordóñez

Fecha: 30 de Junio de 2008





ADELCA CUENCA. S.A.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

CONTENIDO

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando en consideración los componentes del CORRE.

Ambiente de Control Interno

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La entidad no cuenta con procedimientos para detectar posibles abusos de autoridad.
- No se ha conocido de actos fraudulentos por parte de los empleados, por lo que se desconoce si los procedimientos para su control son efectivos.
- En la entidad no se han establecido objetivos ambiciosos, por esta razón la consecución de los que poseen son alcanzables.
- La estructura organizacional de la empresa no es la adecuada para los requerimientos actuales, debido al crecimiento acelerado de la organización en estos últimos años.
- No existe una revisión periódica ni continua de los cambios significativos que ocurren en la empresa, lo que no ha permitido una modificación de la estructura organizacional que responda a sus necesidades actuales.

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

ado por: Franklin Ordóñez Fecha: 30 de Junio de 2008



P/T # 006

ADELCA CUENCA. S.A.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

- Cuando los procedimientos sufren modificaciones, los mismos no son revisados debido a la falta de mecanismos que permitan un control adecuado.
- No existe un Plan Operativo Individual que permita establecer objetivos a nivel de funcionario.
- Las únicas definiciones sobre los derechos y obligaciones del personal se encuentran en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- En la regional no existe departamento de Recursos Humanos.

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

Fecha: 30 de Junio de 2008



P/T # 007

ADELCA CUENCA. S.A.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

CONTENIDO

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando en consideración los componentes del CORRE.

Identificación de Eventos

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

 La administración no deja participar a los empleados en la determinación de factores de riesgo ni en la identificación de nuevos eventos.

Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- En la entidad no se ha definido una metodología que permita obtener datos estadísticos, relativos a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.
- La información con la que cuenta la empresa no permite una evaluación oportuna de los riesgos.

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

Fecha: 30 de Junio de 2008





ADELCA CUENCA. S.A.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

CONTENIDO

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando en consideración los componentes del CORRE.

Actividades de Control

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- En la entidad nunca se ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información, que permita un control integral de la organización.
- No se promueve el desarrollo de tecnología de la información, además no se dispone de evidencia que ayude a establecer que la administración este interesada en realizar este cambio.

Información y Comunicación

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

 No se han efectuado ni solicitado la elaboración de auditarías internas dentro de la entidad, han existido controles aislados.

La comunicación con la que cuenta la administración se realiza de mayor forma mediante la elaboración de memorandos internos dirigidos al personal para su conocimiento y aplicación.

Supervisor: Pablo De la Cadena

Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 30 de Junio de 2008



P/T # 009

ADELCA CUENCA. S.A.

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

CONTENIDO

Detalle de la forma en que la entidad desarrolla sus actividades tomando en consideración los componentes del CORRE.

Supervisión y Monitoreo

Del análisis de este factor, se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La organización no promueve reuniones en donde se expongan necesidades del personal que permitan levantar información al respecto de los principales inconvenientes que se presentan en cada departamento de la entidad.
- En la Empresa, nunca se han contratado servicios de auditaría externa que evalúa la gestión administrativa, financiera, etc. de la institución.

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

Fecha: 30 de Junio de 2008





ADELCA REGIONAL CUENCA

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Indicadores del periodo 2007.

Numero total de clientes atendidos

Índice de reclamos =
$$\frac{120}{1760} \times 100 = 7 \%$$

Atención de reclamos =
$$\frac{110}{120}$$
 x $100 = 92 \%$

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 15de Julio del 2008



P/T # 011

ADELCA REGIONAL CUENCA

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Indicadores del periodo 2007.

Valor facturado total

Eficiencia de Recaudo =
$$\frac{1500000}{1700000}$$
 x 100 = 88 %

Rotación de empleados =
$$3 \frac{x \cdot 100}{40} = 8 \%$$

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 15de Julio del 2008





ADELCA REGIONAL CUENCA

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Indicadores del periodo 2007.

5.- Cumplimiento de Ventas = Ventas totales realizadas x 100

Ventas Planeadas

Cumplimiento de Ventas = 1700000 x 100 = 89 % 1900000

6.- Actividades con la comunidad = No. de proyectos de ayuda a la comunidad

Adelca a ejecutado las siguientes acciones en beneficio de la comunidad de influencia directa de sus operaciones:

En la Educación:

- Proyecto de formación de emprendedores.
- Becas estudiantiles a hijos de trabajadores.
- Practicas estudiantiles en la Planta.
- Cursos de computación e Internet gratuita en Aloag.

En Salud:

• Creación de un Dispensario Medico.

En Medio Ambiente:

Programas de Arborización.

Supervisor: Pablo De la Cadena

Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 15de Julio del 2008

3.4.2 Hojas de Hallazgos.



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Gestión Institucional

Condición: No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional de la Entidad, ya que está no desarrolla sus actividades tomando en consideración planes operativos, direccionales y estratégicos.

Criterio: Será obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el control de las actividades, en base a planes operativos e indicadores que determinen su grado de cumplimiento.

Causa: No existe una adecuada supervisión por parte de la alta dirección que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la Gestión Administrativa de la Empresa en base a Planes Estratégicos.

Efecto: Por lo tanto, no se pueden elaborar informes entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.

Conclusión: Los Directivos no han determinado Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de actividades de todos los Organismos que integran la entidad.

Recomendación: El Gerente, debe organizarse con todo su equipo de trabajo para realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento, dejando constancia formal y por escrito.

Elaborado por: Franklin Ordóñez



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Evaluación y Respuesta a los Riesgos

Condición: La administración no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos, que les permitan realizar un análisis acerca del cumplimiento de obligaciones que pueden afectar al logro de los objetivos.

Criterio: Una de las disposiciones establecidas por el Directorio, determina que se deberán fijar mecanismos para la evaluación de los riesgos y una respuesta de decisión a los mismos.

Causa: Falta de actualización en las nuevas herramientas para la gestión administrativa que les permita tener un control interno adecuado.

Efecto: Al no realizar la evaluación del riesgo, no se puede categorizar ni decidir sobre la respuesta más adecuada que nos permita disminuir el riesgo y alcanzar los objetivos.

Conclusión: La administración no se ha fijado nuevos medios para identificar y evaluar los nuevos riesgos que se les presente, que pueden afectar en el logro de los objetivos y metas planteadas, y a la vez les permitan tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Recomendación: El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.

Elaborado por: Franklin Ordóñez



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Ausencia de planes de capacitación

Condición: Luego del análisis respectivo acerca de Planes de Capacitación para mejorar el nivel de preparación de los empleados; hemos verificado que no se han establecido ni manejado ningún sistema que determine un Plan de Capacitación.

Criterio: El Reglamento Orgánico Funcional de la empresa, dispone que es compromiso de la entidad: la capacitación del personal, en relación a los avances científicos y tecnológicos.

Causa: Esta situación se origina debido a que no existe un área de Recursos Humanos en la regional Cuenca, para determinar las necesidades de Capacitación y elaborar el plan respectivo.

Efecto: Esto trae como consecuencia un bajo nivel de preparación y actualización por parte de los empleados.

Conclusión: La falta de capacitación a los empleados origina un desconocimiento de los avances que se han dado en el sector de la entidad, impidiendo que las actividades se realicen eficaz, eficiente y económicamente.

Recomendación: Recomendamos al Gerente crear un área de Recursos Humanos o encargar a algún empleado de la entidad que elabore un Plan de Capacitación que satisfaga las aspiraciones del personal de la institución.

Elaborado por: Franklin Ordóñez



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Incumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional

Condición: Una vez realizadas las entrevistas respectivas, se determino que las disposiciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional no se cumplen a cabalidad.

Criterio: El Reglamento Orgánico Funcional de Adelca dispone que los jefes de área deben presentar el plan de actividades de su dependencia, el mismo que será controlado por el Gerente y el Jefe Administrativo.

Causa: Esta deficiencia se da debido a que cada uno de los jefes de departamentos no acata la disposición pertinente, sin tener conocimiento suficiente para desarrollar instrumentos de control para cada uno de estos.

Efecto: La falta de conocimiento de las tareas que se deben cumplir, ocasiona que algunas personas ejecuten labores que no les competen, mientras que otras ni siquiera las cumplen.

Conclusión: Los empleados al no tener una definición clara de las tareas que deben realizar, es imposible mantener un control que garantice el cumplimiento de las actividades.

Recomendación: Recomendamos al Gerente realizar las aclaraciones respectivas al Reglamento Orgánico Funcional y poner a consideración de todos y cada uno de los empleados que trabajan en la entidad.

Elaborado por: Franklin Ordóñez

3.4.3 Programa de Trabajo del subcomponente Inventario de Bodega.



PRG # 001

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA.

SUBCOMPONENTE: INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
2 3	 OBJETIVOS: Evaluar que el Sistema de inventarios cumple con los procedimientos y políticas establecidas en la empresa de manera eficiente, eficaz y económica. Verificar la exactitud e integridad de los inventarios. Medir a través de la aplicación de indicadores de gestión, el nivel de rotación de los inventarios 			
4 5	 PROCEDIMIENTOS GENERALES. Evalúe el Control Interno Específico del subcomponente a evaluarse. Aplique los indicadores y parámetros de gestión. 	P/ T #14 P/ T #15 P/ T #10	13-08-08 13-08-08	F. O.
6	Verifique que los procedimientos y políticas diseñados en cuanto al manejo de inventarios se cumplen.	P/T#14	13-08-08	F. O.





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA **SUBCOMPONENTE:** INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	Controles Generales			
7	Determinar si la Bodega cuenta con un sistema informático que le permita un manejo y control adecuado de	P/T#13	11-08-08	F. O.
8	 inventarios. Realizar una entrevista con el Jefe de Bodega para conocer si la entidad dispone de un sistema de control 	P/ T #13	11-08-08	F. O.
9	 específico de inventarios. Observar las medidas de control y seguridad física con que cuenta las instalaciones con la finalidad de salvaguardar la integridad del 	P/ T #16	14-08-08	F. O.
10	 inventario y la seguridad de las personas que laboran en Bodega. Verificar si existe un plan de capacitación para el personal encargado del control de inventarios. Determinar si la entidad cuenta con 	P/ T #15 P/ T #14	13-08-08 13-08-08	F. O. F. O.
	un manual de procedimientos para la bodega.			





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA. **SUBCOMPONENTE:** INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
12	Determine si el Departamento de Bodega, maneja un política de establezca un stock de máximos y	P/ T #14	13-08-08	F. O.
	mínimos. Controles Específicos			
13	Verificar que los reportes de los inventarios concuerden con el conteo físico de los mismos.	P/ T #13	11-08-08	F. O.
14	Evaluar si el control físico de los inventarios se realizan adecuadamente con la finalidad de establecer la exactitud y el estado de	P/ T #14	13-08-08	F. O.
15	los mismos. Comprobar que todos los movimientos de inventarios, como son las entradas, salidas y traslados; estén adecuadamente soportados; es decir con su respectivo documento	P/ T #14 P/ T #15	13-08-08 13-08-08	F. O.





PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITARÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADELCA REGIONAL CUENCA. **SUBCOMPONENTE:** INVENTARIO DE BODEGA

No	DESCRIPCION	REF: P/T FECHA ELA		ELAB.POR
16	Mediante la Observación, Compruebe que exista una correcta identificación de los productos.	P/ T #16	14-08-08	F. O.
17	 identificación de los productos. Verifique por medio de una Observación que los productos sean 	P/ T #16	14-08-08	F. O.
18	 almacenados de manera ordenada. Determine si las entregas de productos son oportunas. 	P/ T #16	14-08-08	F. O.

3.4.4 Papeles de trabajo del subcomponente Inventario de Bodega.



P/T # 013

ADELCA REGIONAL CUENCA.

Subcomponente sujeto a examen: Inventario de Bodega

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

CONTENIDO

Entrevista con el personal encargado de la bodega, con el objetivo de conocer e identificar hechos, datos, actividades e información relevante sobre esta área.

Entrevista con el Jefe de Bodega.

De la entrevista con el Jefe de Bodega, Ing. Carlos Espinosa, nos indico que se dispone de un software específico para el control de los inventarios, en el que se realiza la transferencia de los productos, de manera automática, luego cada uno de los responsables, firma un documento, en donde constan los productos que fueron entregados y la cantidad de los mismos.

Se efectúan controles físicos de los inventarios, sin embargo, el departamento no ha tenido problemas de sobre stock, razón por la cual no se documenta los controles que se realizan.

Supervisor: Pablo De la Cadena

Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 11 de Agosto de 2008





ADELCA REGIONAL CUENCA

Subcomponente sujeto a examen: Inventario de Bodega.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Evaluación Específica de Control Interno

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

- No existen requisiciones firmadas de mercadería al momento de la entrega, los mismos disminuyen y se incrementan en la bodega y sub bodegas, respectivamente, a través del software que se tiene para el efecto, las firmas de recepción y entrega son posteriores, es decir, son de verificación.
- No se cuenta con un seguro que cubra los posibles riesgos por pérdida, deterioro, hurto o robo, de los inventarios, de acuerdo al criterio de la encargada no es necesario.
- No se efectúan informes gerenciales en donde se especifiquen las cantidades en existencia, los niveles de rotación, existencias deterioradas, sin embargo, de manera informal se da a conocer a la gerencia sobre el tema.

Supervisor: Pablo De la Cadena

Elaborado por: Franklin Ordóñez Fecha: 13 de Agosto de 2008





ADELCA REGIONAL CUENCA			
Subcomponente sujeto a examen: Inventario de Bodega. Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.			
	existen prohibiciones para que los empleados de bodega reciban regalos os clientes.		
	se han desarrollado ni implementado políticas de capacitación a los leados con respecto al tratamiento que se debe dar a los inventarios.		
• No s	e cuenta con políticas para evitar pedidos de emergencia.		

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

Fecha: 13 de Agosto de 2008





ADELCA REGIONAL CUENCA

Subcomponente sujeto a examen: Inventario de Bodega.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Las Instalaciones.

Luego de haber realizado una visita a las instalaciones del área de bodega, se pudo observar que la misma cuenta con la seguridad adecuada y necesaria para salvaguardar la integridad del inventario y de la misma manera brindar protección a las personas que allí laboran.

También se constató que la bodega cumple con las condiciones necesarias para lograr mantener los inventarios en un correcto estado, es decir se verificó que los productos están siendo almacenados en forma ordenada, para que al momento de ser necesitados se los ubique inmediatamente.

Observamos también que existe una correcta identificación de los productos, pues no solo por el orden con que son guardados, si no que los empleados de la bodega identifican cualquier producto inmediatamente.

Supervisor: Pablo De la Cadena Elaborado por: Franklin Ordóñez

140

Fecha: 14 de Agosto de 2008

3.4.5 Hojas de hallazgos del subcomponente Inventario de Bodega.



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Adelca Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Ausencia de Políticas y Programas Específicos

Condición: Luego de haber aplicado el Cuestionario de Control Interno al área de Inventario de Bodega, hemos constatado que no se encuentran definidas políticas, ni programas de trabajo que permitan el adecuado desarrollo de sus actividades.

Criterio: La Entidad en cumplimiento al Art. 64 del Código de Trabajo, determina que todos los departamentos de la Empresa, deberán establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión.

Causa: Situación que se origina debido a la falta de conocimiento de las actividades que se deben cumplir y desarrollar en esta área y de igual manera, por la falta de control por parte de los organismos superiores al proceso administrativo de este departamento.

Efecto: Esto trae como consecuencia la falta de efectividad en lo referente a la gestión administrativa de este departamento.

Conclusión: La falta de planificación, políticas y programas de trabajo, impide que las actividades que se desarrollan en esta área se realicen con efectividad y eficiencia.

Recomendación: Recomendamos al Gerente y al Jefe de Bodega, que conjuntamente elaboren políticas y programas de trabajo sobre las actividades que debe cumplir la bodega, y se proceda a realizar su planificación correspondiente.

Elaborado por: Franklin Ordóñez

Supervisado por: Pablo De la Cadena



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Inventario de Bodega

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Políticas de requerimientos de productos a la matriz.

Condición: De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Carlos Espinosa, Jefe de Bodega de la regional, podemos establecer que en esta área se carece de políticas de requerimientos de productos a la matriz o a cualquier otra regional.

Criterio: La normativa y reglamento de Adelca, determina que todos los departamentos de la Entidad, deberán establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión.

Causa: Esta situación ha sido originada porque no se aplica adecuadamente el reglamento que establece las políticas sobre los requerimientos de productos.

Efecto: No se cuenta con los stocks necesarios, en el momento justo para brindar un buen servicio a sus clientes.

Conclusión: No se aplican eficiente, efectiva y económicamente las políticas de requerimiento de productos.

Recomendación: Se recomienda a la bodega aplicar correctamente las políticas de requerimientos de productos, y a la Gerencia velar porque se cumplan dichas políticas institucionales, dejando constancia formal y por escrito.

Elaborado por: Franklin Ordóñez

Supervisado por: Pablo De la Cadena



Hoja de Hallazgos

Componente sujeto a examen: Inventario de Bodega

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Políticas de Stocks Mínimos

Condición: De acuerdo a la entrevista mantenida con el Ing. Carlos Espinosa, Jefe de Bodega podemos establecer que en la Bodega no se manejan políticas que definan específicamente un stock mínimo o máximo de inventarios.

Criterio: Una de las obligaciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional de Adelca, dispone que cada Gerencia Regional conjuntamente con los departamentos Administrativo, Financiero y Bodega elaboraran un cuadro de acuerdo a sus necesidades de productos.

Causa: Esta situación se ha originado debido a que no se cuenta con un reglamento que establezca políticas de stock mínimos y máximos de inventarios.

Efecto: Esto origina que algunos pedidos, especialmente los pedidos de emergencia no puedan ser cubiertos, generando insatisfacción y falta de atención oportuna a los clientes.

Conclusión: En la Bodega de Inventarios no se han definido políticas de Stock mínimos y máximos de inventarios que permitan un mejor control y por ende evite la falta de atención oportuna de los clientes.

Recomendación: La Gerencia, dispondrá a la Jefatura de Bodega realizar los trámites correspondientes para fijar políticas de stocks mínimos y máximos de inventarios, dejando constancia formal y por escrito.

Elaborado por: Franklin Ordóñez

Supervisado por: Pablo De la Cadena

3.4.6. Estructura del Informe



Estructura del Informe

Componente sujeto a examen: Adelca Regional Cuenca.

Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.

Introducción.

- Carátula
- Índice y abreviaturas
- Carta de presentación

Capítulo I

Enfoque de la auditaría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

Capítulo II

Información de la entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento

Capítulo III

Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Capítulo IV

Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los subcomponentes, lo siguiente:

a) Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa;
 también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

 Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencialoperativa y sus resultados, así como del cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones. • Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 "E".

c) Recomendaciones

Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

Capítulo V

Anexos

Constaran como anexos:

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditaría tradicional.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

3.5. Comunicación de Resultados

Objetivo.

La preparación del informe de resultados, tiene como fin revelar las deficiencias existentes en cuanto al manejo eficiente y eficaz de los recursos, así como también del uso económico de los mismos. En esta etapa se pretende crear un abstracto de todos los hallazgos positivos y negativos que se suman a los informes parciales obtenidos de la avaluación del control interno.

Tal como se menciona en el párrafo anterior el presente trabajo pretende disminuir los puntos negativos, así como reforzar los puntos positivos, diferenciándose así de otras auditarías en buscar soluciones integrales a los procesos de la empresa.

Actividades.- El equipo de auditaría encabezado por el supervisor llevarán a cabo las siguientes actividades:

- **1.** Redacción del informe de auditoría, conjuntamente con el equipo multidisciplinario y los especialistas en las áreas requeridas.
- 2. Comunicación de resultados; elaborando un borrador del informe antes de su emisión el cual deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen. Aquí se pretende reforzar los comentarios, conclusiones, recomendaciones expresando los puntos de vista de lo analizado.



INFORME:

"AUDITARÍA A LA GESTIÓN DE ADELCA REGIONAL CUENCA"

PERIODO:

01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007

INDICE

Carta de Presentación	151
Capítulo I	153
Enfoque de lá auditaría	153
Motivos de lá Auditaría	153
Objetivos de la Auditaría	153
Alcance	153
Subcomponente Auditado	154
Indicadores de gestión	154
Capítulo II	155
Información de la entidad	155
Misión	155
Visión	155
Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	155
Objetivos	157
Políticas y Valores Corporativos	158
Estructura Orgánica	158
Estructura económica y financiera	159
Capítulo III	160
Resultados generales	160
Gestión institucional	160
Conclusión	160
Recomendación No. 1	160
Evaluación y respuesta a los riesgos	161
Conclusión	161
Recomendación No. 2	161
Ausencia de planes de capacitación	162

Conclusión	162
Recomendación No. 3	162
Incumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional	163
Conclusión	163
Recomendación No. 4	163
Capítulo IV	164
Resultado Específicos	164
Sub-componente: Inventario de Bodega	164
Ausencia de políticas y programas específicos	164
Conclusión	164
Recomendación No.5	164
Políticas de requerimientos de productos a la matriz	165
Conclusión	165
Recomendación No. 6	165
Políticas de Stocks Mínimos	166
Conclusión	166
Recomendación No. 7	166

3.5.1. Carta de Presentación del informe.

Cuenca, 17 de Septiembre de 2008

OFICIO # 002

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe

Señores

ADELCA REGIONAL CUENCA

Ciudad

De mis consideraciones:

El objeto de la presente es el de dar a conocer que la auditaría a la gestión de la empresa Adelca regional Cuenca por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2007 ha sido realizada de acuerdo a la propuesta efectuada por los Sres. Pablo De la Cadena y Franklin Ordóñez.

El examen se ha realizado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditaría las cuales establecen que toda auditaría debe ser previamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

A través de este examen de auditaría se pueden detallar que la empresa no cuenta con ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional de la entidad, como planes operativos y estratégicos; no se ha determinado un mecanismo de evaluación de los riesgos; de igual forma carece de un sistema de información gerencial, que favorezca el proceso de toma de decisiones.

151

Dentro del proceso de auditaría se analizó el subcomponente de Bodega obteniendo los resultados que detallamos a continuación:

En el Inventario de Bodega, no están definidas políticas para el registro, control, stock y pedidos de emergencia, si no que se basan en el criterio y experiencia de la persona encargada de esta área. Otro aspecto importante es que a pesar de tener un control informático, no se realizan revisiones físicas de la entrega de los productos.

Los resultados del examen son expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Con la obligación por parte de la administración de cumplir con las recomendaciones emitidas.

Atentamente,

CPA. Marcela Vélez AUDITOR GENERAL

AUDITARÍA A LA GESTIÓN DE ADELCA REGIONAL CUENCA

Capítulo I

Enfoque de lá auditaría

Motivos de la Auditaría.

La Auditaría a la gestión de la empresa Adelca regional Cuenca, se llevo a cabo como parte del trabajo de investigación previa a la obtención del titulo de Ingenieros en Contabilidad y Auditaría, con el objeto de evaluar la gestión administrativa del ejercicio 2007, mediante el estudio de las áreas consideradas críticas.

Objetivos de la Auditaría:

- Evaluar las actividades que desarrolla la empresa en relación con los objetivos planeados.
- Evaluar el sistema de control interno relacionado con las operaciones que realiza la empresa.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y más normatividad aplicable al área examinada.

Alcance:

El alcance del examen cubre el periodo desde el 01 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, se relaciona con el clima organizacional y el análisis del entorno de la empresa Adelca. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 100 días laborables.

Subcomponente Auditado:

• Inventario de Bodega.

Objetivos específicos del Inventario de Bodega

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas de inventarios establecidas.
- Realizar controles periódicos de los productos mediante muestreo.
- Revisar el adecuado registro, control y manejo de los inventarios.
- Supervisar y controlar el manejo de los productos en las bodegas.
- Verificar que se encuentre en orden toda la documentación de inventario.

Indicadores de gestión

- Índice de reclamos de clientes
- Atención al cliente
- Eficiencia de recaudo
- Rotación de empleados
- Índice de cumplimiento de ventas
- Responsabilidad Social

Capítulo II

Información de la entidad

Misión.

Ser líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.

Visión.

Siempre pensando en el cliente, preservar y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, así como mantener los mejores productos de acero.

Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Debilidades:

- La materia prima necesaria para la producción es importada.
- En la empresa no existe un departamento de auditaría interna.
- Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente.
- En la regional no existe departamento de Recursos Humanos.

Oportunidades:

- La creación de una acería para obtener la materia prima a partir del reciclaje de chatarra.
- Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.
- El constante crecimiento del sector de la construcción.
- Capacitación constante del personal en las áreas de producción, servicio al cliente y seguridad industrial.
- Capacidad para adquirir préstamos para realizar nuevas inversiones.

Fortalezas:

- La empresa esta conformada solo con capital nacional.
- No posee deudas con ninguna institución del sector financiero.
- La empresa consta con infraestructura y tecnología de punta
- Es la única industria del sector que produce varillas de acero antisísmico.
- Compromiso por parte de la gerencia para prestación de servicios de calidad y responsabilidad social.
- Colaboración y coordinación entre departamentos.

Amenazas:

- Incursión de nuevos competidores y crecimiento continúo de la competencia existente.
- Inestabilidad política y financiera en el país y el mundo.
- La globalización.
- La devaluación del dólar americano.
- La escasez del acero en el mundo.
- La disminución de los precios del hierro y del acero.

Objetivos.

Objetivo general.

Fabricar productos de acero para la construcción, comercializar nuestros productos, y que estos satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y comunidad.

Objetivos específicos.

La empresa ADELCA C.A. basándose en las reuniones que mantienen anualmente de todos sus gerentes regionales, es en donde fijan y sustentan los objetivos específicos de cada sucursal. En la sucursal Cuenca tenemos los siguientes objetivos específicos:

- Integrar la responsabilidad social como un eje de acción de la empresa orientado a contribuir con el desarrollo sostenible con la comunidad.
- Asegurar el cumplimiento del marco legal ambiental aplicable.
- Prevenir y minimizar los impactos sociales negativos y promover los impactos positivos.
- Mejora continua con base en la investigación de incidentes y accidentes, comunicación y capacitación.
- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Implementar tecnologías seguras y de punta para mantener la calidad de nuestros productos y propiciar condiciones seguras de trabajo que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones en todas las actividades operativas.

Políticas y Valores Corporativos

- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continúo.
- Trabajo en equipo.

Estructura Orgánica.

La estructura orgánica de ADELCA se encuentra conformada por los siguientes niveles administrativos:

Nivel Directivo: Directorio

Nivel Ejecutivo: Gerencias Regionales

Nivel Asesor: Departamento de Asesoría Legal

Nivel de Apoyo: Departamento Administrativo

Departamento Financiero Departamento de Ventas

Nivel Operativo: Departamento de Producción conformado por:

Supervisión

Seguridad Industrial

Bodega

Obreros.

Estructura económica y financiera

En la estructura del activo, el rubro más importante lo constituye el activo corriente, que significa un 72% del total del activo, básicamente por los activos realizables y exigibles que suman un 92% del activo corriente. Loa activos fijos representan el 28% del total de activos de la empresa.

La empresa no mantiene niveles de financiamiento elevados, la mayor parte de sus inversiones son cubiertas por sus socios, vale mencionar que Adelca no tiene deudas con ninguna institución del sector financiero, por lo tanto puede contraer prestamos para realizar nuevas inversiones o expansiones futuras; existen valores pendientes de pago a corto plazo por concepto de pago a proveedores, salarios y otros servicios, los mismos que no constituyen un riesgo de operación por endeudamiento. Estos pasivos a corto plazo representan un 96% del pasivo total, el cual significa un 51% de la empresa, y el patrimonio constituye un 49% de la empresa.

Capítulo III

Resultados generales

Gestión institucional.

En la entidad no existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional, ya que está no desarrolla sus actividades tomando en consideración planes operativos, direccionales y estratégicos. Según las disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional será obligación y responsabilidad de los jefes inmediatos el control de las actividades, en base a planes operativos e indicadores que determinen su grado de cumplimiento.

Esta situación se da debido a que no existe una adecuada supervisión por parte de la alta dirección que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la Gestión Administrativa de la Empresa en base a Planes Estratégicos. Por lo tanto, no se pueden elaborar informes entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.

Conclusión.

Los Directivos no han determinado Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de actividades de todos los Organismos que integran la entidad.

Recomendación No. 1.

El Gerente, debe organizarse con todo su equipo de trabajo para realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento, dejando constancia formal y por escrito.

Evaluación y respuesta a los riesgos.

La administración no ha determinado ningún tipo de evaluación de los riesgos que les permita realizar un análisis acerca del cumplimiento de obligaciones que pueden afectar al logro de los objetivos.

Este incumplimiento es consecuencia de la falta de actualización en las nuevas herramientas para la gestión administrativa que les permita tener un control interno adecuado que no permite categorizar, ni decidir sobre la respuesta más adecuada que nos permita disminuir el riesgo y alcanzar los objetivos.

Conclusión.

La administración no se ha fijado nuevos medios para identificar y evaluar los nuevos riesgos que se les presente, que pueden afectar en el logro de los objetivos y metas planteadas, y a la vez les permitan tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Recomendación No. 2.

El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.

Ausencia de planes de capacitación.

Luego del análisis respectivo acerca de Planes de Capacitación para mejorar el nivel de preparación de los empleados; hemos verificado que no se han establecido ni manejado ningún sistema que determine un Plan de Capacitación, aun cuando el Reglamento Orgánico Funcional de la empresa, dispone que es compromiso de la entidad: la capacitación del personal, en relación a los avances científicos y tecnológicos.

Esta situación se origina debido a que no existe un área de Recursos Humanos en la regional Cuenca, para determinar las necesidades de Capacitación y elaborar el plan respectivo dando como consecuencia un bajo nivel de preparación y actualización por parte de los empleados.

Conclusión.

La falta de capacitación a los empleados origina un desconocimiento de los avances que se han dado en el sector de la entidad, impidiendo que las actividades se realicen eficaz, eficiente y económicamente.

Recomendación No. 3.

Recomendamos al Gerente crear un área de Recursos Humanos o encargar a algún empleado de la entidad que elabore un Plan de Capacitación que satisfaga las aspiraciones del personal de la institución.

Incumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional.

Una vez realizadas las entrevistas respectivas a diferentes empleados de la entidad, se determino que las disposiciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional no se cumplen a cabalidad, ya que el Reglamento Orgánico Funcional de Adelca dispone que los jefes de área deben presentar el plan de actividades de su dependencia, el mismo que será controlado por el Gerente y el Jefe Administrativo.

Esta deficiencia se da debido a que cada uno de los jefes de departamentos no acata la disposición pertinente, sin tener conocimiento suficiente para desarrollar instrumentos de control para cada uno de estos, provocando la falta de conocimiento de las tareas que se deben cumplir, y a la ves ocasionando que algunas personas ejecuten labores que no les competen, mientras que otras ni siquiera las cumplen.

Conclusión.

Los empleados al no tener una definición clara de las tareas que deben realizar, es imposible mantener un control que garantice el cumplimiento de las actividades.

Recomendación No. 4.

Recomendamos al Gerente realizar las aclaraciones respectivas al Reglamento Orgánico Funcional y poner a consideración de todos y cada uno de los empleados que trabajan en la entidad.

Capítulo IV

Resultado Específicos

Sub-componente: Inventario de Bodega

Ausencia de políticas y programas específicos.

Luego de haber aplicado el Cuestionario de Control Interno al área de Inventario

de Bodega, hemos constatado que no se encuentran definidas políticas, ni

programas de trabajo que permitan el adecuado desarrollo de sus actividades.

Según el Art. 64 del Código de Trabajo, determina que todos los departamentos de

la Empresa, deberán establecer políticas y realizar programas de trabajo como

instrumento para una adecuada gestión.

Esta situación se origina debido a la falta de conocimiento de las actividades que

se deben cumplir y desarrollar en esta área y de igual manera, por la falta de

control por parte de los organismos superiores al proceso administrativo de este

departamento. Dando como consecuencia la falta de efectividad en lo referente a la

gestión administrativa de los departamentos.

Conclusión.

La falta de planificación, políticas y programas de trabajo, impide que las

actividades que se desarrollan en esta área se realicen con efectividad y eficiencia.

Recomendación No.5.

Recomendamos al Gerente y al Jefe de Bodega, que conjuntamente elaboren

políticas y programas de trabajo sobre las actividades que debe cumplir la bodega,

y se proceda a realizar su planificación correspondiente.

164

Políticas de requerimientos de productos a la matriz.

El área de Bodega carece de políticas para realizar requerimientos de productos a la matriz, aun cuando la normativa y reglamento de Adelca, determina que todos los departamentos de la Entidad, deberán establecer políticas y realizar programas de trabajo como instrumento para una adecuada gestión.

Esta situación ha sido originada porque no se aplica adecuadamente el reglamento que establece las políticas sobre los requerimientos de productos, provocando falta de stock al momento que se los necesita.

Conclusión:

No se aplican eficiente, efectiva y económicamente las políticas de requerimiento de productos.

Recomendación No. 6:

Se recomienda al Jefe de Bodega aplicar correctamente las políticas de requerimientos de productos, y a la Gerencia velar porque se cumplan dichas políticas institucionales, dejando constancia formal y por escrito.

Políticas de Stocks Mínimos.

En la Bodega no se manejan políticas que definan específicamente un stock mínimo o máximo de inventarios, a pesar de que una de las obligaciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional de Adelca, dispone que cada Gerencia Regional conjuntamente con los departamentos Administrativo, Financiero y Bodega elaboraran un cuadro de acuerdo a sus necesidades de productos.

Esta situación se ha originado debido a que no se cuenta con un reglamento que establezca políticas de stock mínimos y máximos de inventarios, lo cual origina que algunos pedidos, especialmente los pedidos de emergencia no puedan ser cubiertos, generando insatisfacción y falta de atención oportuna a los clientes.

Conclusión:

En la Bodega de Inventarios no se han definido políticas de Stock mínimos y máximos de inventarios que permitan un mejor control y por ende evite la falta de atención oportuna de los clientes.

Recomendación No. 7:

La Gerencia, dispondrá a la Jefatura de Bodega realizar los trámites correspondientes para fijar políticas de stocks mínimos y máximos de inventarios, dejando constancia formal y por escrito.

3.6. Seguimiento y Monitoreo.

Objetivo.

Con posterioridad y como consecuencia de la auditaría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditaría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

Actividades.

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditaría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de lo cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditaría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

3.6.1 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.

Matriz de Cumplimiento de Recomendaciones				
ADELCA REGIONAL CUENCA.				
RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE – TIEMPO A CUMPLIR		
Al Gerente:				
El Gerente trabajara en la elaboración de un plan estratégico, mediante la colaboración de todo el grupo de trabajo.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá un conocimiento claro de objetivos, y el compromiso del equipo para cumplirlos.	Gerente Ing. Diego Cordero cumplirá en 90 días laborables.		
Al Gerente:				
El Gerente, debe ordenar a quien corresponda, realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá un conocimiento claro de objetivos, y el compromiso del equipo para cumplirlos.	Gerente Ing. Diego Cordero cumplirá en 90 días laborables.		
Al Gerente:				
El administrador con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos específicos que detallen el desarrollo de las actividades de cada departamento.	Los procedimientos específicos, permiten evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control	Gerente Ing. Diego Cordero cumplirá en 60 días laborables.		

Al Jefe de Bodega: El Jefe de Bodega, deberá Al tener un adecuado manejo Jefe de Bodega Ing. diseñar las políticas de stocks y control de los inventarios, Espinosa Carlos mínimos máximos le permite que no registre cumplirá en 60 días y laborables. inventarios. pérdidas por este motivo. Al Jefe de Bodega: El Jefe de Bodega, dispondrá Al tener un adecuado manejo Jefe de Bodega Ing. y control de los inventarios, contratar o designar a un Carlos Espinosa encargado específico para el le permite que no registre cumplirá en 30 días manejo, registro y control de los pérdidas por este motivo. laborables. inventarios existentes Bodega.

Quienes al pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos permite cumplir con las metas y objetivos institucionales. Por lo que, al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario se dotarán los recursos pertinentes:

Ing. Diego Cordero GERENTE REGIONAL Ing. Carlos Espinosa JEFE DE BODEGA

3.6.2. Encuesta sobre el servicio de Auditoría.

ACERIA DEL ECUADOR C.A. Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión.
Componente sujeto a examen: Adelca Regional Cuenca. Periodo Examinado: 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007.
Sub-componente auditado: • Inventario de Bodega.
Por favor consigne su respuesta, marcando con una x, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando con la pregunta.
1 Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:
¿Que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?
SI NO
¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?
SI NO



Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión.

	*	¿Que la auditoría de gestión	requiere que la entidad auditada cuente con							
		indicadores y parámetros cuyo	desarrollo es de competencia de la máxima							
		autoridad ejecutiva, por su obl	igación de rendir cuentas sobre su gestión y							
		resultados?								
		SI	NO							
	*	¿Que esta auditoría se interesa	en saber si la alta dirección esta consciente de							
		(fortalezas y debilidades) que ti	ene su entidad?							
		Q T	NO							
		51	NU							
2	\mathbf{O}	nine și el equino multidiscinlin	ario cumplió las siguientes formalidades:							
	O .	pine si el equipo munuaiscipini	res y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima de ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y os? SI							
	SI									
		SI	NO							
	*	Comunicación verbal y escrita	de resultados parciales							
		SI	NO							
	*	Convocatoria a la conferencia f	inal de resultados							
		SI	NO							
		54	110							



Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión.

	pine sobre la ejecución de ecibidos.	la auditoría y respecto a los beneficios
*	¿La auditoría fue ejecutada auditores y otros profesionale	por un equipo multidisciplinario integrado por s?
	SI	NO
*	multidisciplinario le expusi	de la auditoría, los miembros del equipo eron con claridad los motivos, objetivos y stión, para distinguir de otro tipo de actividades
	SI	NO
*		auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo ón en el desarrollo de los indicadores básicos y
	SI	NO
*		alización recibió del equipo multidisciplinario, ilizando los indicadores de gestión?
	SI	NO
*	ejecución y en el informe	uadas en la auditoría de gestión, durante su fueron prácticas, posibles de aplicación y n operativa y los resultados institucionales? NO



Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión.

*	ayudaron para que los bien	es y servicios se adquieran en forma económica,
	SI	NO
*	equipo de trabajo realizó u	una evaluación general en la fase "conocimiento
	SI	NO
*	de trabajo y auditores su	scribieron el cronograma de cumplimiento de
	SI	SI
*	-	_
	SI	NO
Datos	del encuestado.	
Nomb	re: Ing. Diego Cordero.	
Cargo	Gerente Regional.	

Resultados de la Encuesta sobre el Servicio de Auditoría.

A través de la encuesta realizada sobre el servicio de auditoría al Ing. Diego Cordero, Gerente Regional, y al Ing. Carlos Espinosa, Jefe de Bodega, se pudo establecer que la dirección tiene conocimiento de que la auditoría de gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución de la misma es importante la definición clara de los objetivos, misión, visión, planes direccionales y estratégicos por parte de la institución, así como también la presencia de indicadores y el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de la empresa.

Corroboraron que el equipo multidisciplinario les notificó oportunamente sobre el inicio de la auditoría, además de mantenerlos informados sobre los resultados parciales obtenidos en la etapa de conocimiento preliminar mediante la evaluación general de control interno del componente y la evaluación especifica de control interno del sub componente.

Asimismo, los directivos entrevistados consideran que las recomendaciones realizadas son prácticas y que su aplicación es factible dentro de las posibilidades de la institución; tales recomendaciones han sido suscritas en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas; cronograma en el cual los directivos se comprometen a la consecución de las recomendaciones, las cuales serán verificadas y controladas en la etapa de seguimiento.

3.6.3. Acta de Conferencia Final.



Acta de Conferencia Final.

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITARÍA DE GESTIÓN A ADELCA REGIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL. 1 DE ENERO DEL 2007 Y EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007.

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay a los 29 días del mes de Septiembre de dos mil ocho, siendo las O9HOO horas, en el local de la empresa Adelca Regional Cuenca se constituyen los suscritos: CPA. Marcela Vélez, Auditor General, Sr. Pablo De la Cadena, Supervisor y Sr. Franklin Ordóñez, Jefe de Equipo; con el objeto de dejar constancia de la Conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la auditaría a la Gestión de la empresa Adelca Regional Cuenca que fue realizado de conformidad con la orden de trabajo No. 001 del 1 de Mayo de dos mil ocho, suscrita por el Auditor General. En cumplimiento a los dispuesto en los Estatutos que rigen esta entidad.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Introducción.

En el presente capítulo, exponemos las conclusiones a las que hemos llegado y las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de la gestión en la empresa Adelca Regional Cuenca. Toda la información obtenida a través de las diferentes actividades de auditoría como son: hallazgos de auditoría, papeles de trabajo, observaciones físicas, entrevistas y otras que se han realizado; son la base sobre la cual se fundamentan las conclusiones que exponemos en este capítulo. Es también, esta información la que nos permite proponer cambios de mejoramiento a través de las recomendaciones aquí expuestas.

4.2. Conclusiones generales y por componente.

Gestión institucional.

Los Directivos no han determinado Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de actividades de todos los Organismos que integran la entidad.

Evaluación y respuesta a los riesgos.

La administración no se ha fijado nuevos medios para identificar y evaluar los nuevos riesgos que se les presente, que pueden afectar en el logro de los objetivos y metas planteadas, y a la vez les permitan tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Ausencia de planes de capacitación.

La falta de capacitación a los empleados origina un desconocimiento de los avances que se han dado en el sector de la entidad, impidiendo que las actividades se realicen eficaz, eficiente y económicamente.

Incumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional.

Una vez realizadas las entrevistas respectivas a diferentes empleados de la entidad, hemos concluido que estos al no tener una definición clara de las tareas que deben realizar, es imposible mantener un control que garantice el cumplimiento de las actividades.

Ausencia de políticas y programas específicos.

Luego de haber aplicado el Cuestionario de Control Interno al área de Inventario de Bodega, hemos concluido que la falta de planificación, políticas y programas de trabajo, impide que las actividades que se desarrollan en esta área se realicen con efectividad y eficiencia.

Políticas de requerimientos de productos a la matriz.

En el departamento de bodega no se aplican eficiente, efectiva y económicamente las políticas de requerimiento de productos.

Políticas de Stocks Mínimos

En la Bodega de Inventarios no se han definido políticas de stock mínimos y máximos de inventarios que permitan un mejor control y por ende evite la falta de atención oportuna a los clientes.

4.3. Recomendaciones generales y por componente.

Gestión institucional.

El Gerente, debe organizarse con todo su equipo de trabajo para realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento, dejando constancia formal y por escrito.

Evaluación y respuesta a los riesgos.

El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.

Ausencia de planes de capacitación.

Recomendamos al Gerente crear un área de Recursos Humanos o encargar a algún empleado de la entidad que elabore un Plan de Capacitación que satisfaga las aspiraciones del personal de la institución.

Incumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional.

Recomendamos al Gerente realizar las aclaraciones respectivas al Reglamento Orgánico Funcional y poner a consideración de todos y cada uno de los empleados que trabajan en la entidad, para que tengan conocimiento sobre cuales son las tareas que deben realizar.

Ausencia de políticas y programas específicos.

Recomendamos al Gerente y al Jefe de Bodega, que conjuntamente elaboren políticas y programas de trabajo sobre las actividades que debe cumplir la bodega, y se proceda a realizar su planificación correspondiente.

Políticas de requerimientos de productos a la matriz.

Se recomienda al Jefe de Bodega aplicar correctamente las políticas de requerimientos de productos, y a la Gerencia velar porque se cumplan dichas políticas institucionales, dejando constancia formal y por escrito.

Políticas de Stocks Mínimos

La Gerencia, dispondrá a la Jefatura de Bodega realizar los trámites correspondientes para fijar políticas de stocks mínimos y máximos de inventarios, dejando constancia formal y por escrito.

4.4 Bibliografía:

ACERÍA DEL ECUADOR ADELCA, Reglamento Orgánico Funcional de Adelca.

ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos. Ecuador, 2006.

MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos un enfoque empresarial, Primera Edición, Fondo Editorial EAFIT, Medellín - Colombia, 2006.

CONTADURÍA MAYOR DE HACIENDA DEL DISTRITO FEDERAL. Manual General de Auditoría, Gaceta Oficial, México DF - México, 2007.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Control de Gestión de la Administración Pública, Quito - Ecuador, 2004.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Quito - Ecuador, 2002.

CUBERO ABRIL, Teodoro. La Auditoría de Gestión en el Sector Público, Universidad del Azuay, Cuenca - Ecuador.

ORDOÑEZ VINTIMILLA, Jaime. Material Didáctico Auditoría de Gestión 1. Cuenca – Ecuador, 2006.

PROYECTO ANTICORRUPCIÓN "SI SE PUEDE". Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE), Quito - Ecuador, 2006.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Código de Ética. 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201(USA) 2000.

WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt. Auditoría: Un enfoque Integral, 12^a. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá - Colombia, 2000.

WWW.IAIECUADOR.ORG

www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/professional-practices-framework/code-of-ethics/code-of-ethics---spanish/

ANEXOS

Anexo 1. Las 50 empresas mas grandes del país según la Revista Vistazo.



	,		- 1	026		·	VENTAG	VIDATE C	um cón	LCTNO	univerbu	DICTIO	men erkn	DITOUGUE
2		2006	2005	COMPAÑÍA	CIUDAD	ACTIVIDAD	VENTAS 2005	VENTAS 2006	VARIACIÓN %	ACTIVO 2006	VARIACIÓN E	PASIVO 2006	VARIACIÓN %	PATRIMONIO 2006
EA	39	1	1	Petroecuador	Quito	Petróleo	5.305,61	7.108,67	34	3.976	10	1.046	-11	2.930
50		2	3	Supermercados La Favorita	Quito	Comercio	653,81	739,58	13	414	16	182	21	233
		3	5	Conecel	Guayaquil	Telecomunicaciones	609,03	717,77	18	742	7	371	-14	371
		4	4	Andes Petroleum	Quito	Minas y canteras	612,00	638,00	4	727	-8	294	-27	434
		5	6	Omnibus BB	Quito	Industrias	445,89	616,17	38	289	35	157	41	132
		6	7	Importadora El Rosado	Guayaquil	Comercio	433,78	519,81	20	201	21	122	24	79
		7	2	Occidental Exploration	Quito	Minas y canteras	1.013,45	472,05	-53	0	-100	0	-100	0
	- 7	8	10	Disensa	Guayaquil	Comercio	333,47	402,76	21	34	3	14	0	20
		9	8	Pronaca	Quito	Agricultura	354,15	389,16	10	289	11	119	5	170
		10	9	Otecel	Quito	Telecomunicaciones	349,96	364,20	4	309	-3	130	-18	179
		11	13	Andinatel	Quito	Telecomunicaciones	259,00	259,00	0	808	-7	174	-21	633
		12	11	Petróleos y Servicios	Quito	Comercio	283,26	297,75	5	14	0	11	-8	2
		13	17	Holcim Ecuador	Guayaquil	Industrias	228,90	291,72	27	258	-19	66	25	192
		14	15	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	Guayaquil	Comercio	244,95	279,98	14	235	305	241	289	-6
		15	14	Nestlé Ecuador	Quito	Industrias	254,67	276,84	9	123	60	109	70	14
		16	12	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP)	Quito	Transporte	280,49	269,23	-4	1.284	-7	1.256	-6	29
		17	16	Repsol-YPF Comercial del Ecuador	Quito	Com. de lubricantes	237,59	262,14	10	77	8	23	23	54
		18	23	Farcomed (Fybeca)	Quito	Comercio	188,55	248,43	32	103	36	76	27	27
		19	18	Exportadora Bananera Noboa	Guayaquil	Comercio	219,26	242,95	11	144	13	130	16	14
		20	19	Empresa Eléctrica Quito	Quito	Electricidad	211,39	229,42	9	458	5	229	5	229
		21	21	General Motors del Ecuador	Quito	Transporte	196,92	224,83	14	193	64	106	104	88
		22	25	Compañía de Cervezas Nacionales	Guayaquil	Industrias	186,82	217,96	17	274	142	189	473	85
		23	22	Repsol-YPF Ecuador	Quito	Petróleo	191,25	212,08	11	317	-9	666	-20	317
		24	20	Exxonmobil	Quito	Comercio	202,85	204,64	1	43	8	39	-7	5
		25	٠	Categ (Distribución)	Guayaquil	Electricidad	N.D.	197,32	N.D.	359	N.D.	520	N.D.	-161
		26	30	Ecuador Bottling Company	Quito	Industrias	171,25	192,87	13	82	0	43	-12	39
		27	31	La Fabril	Montecristi	Industrias	170,22	183,40	8	129	57	96	88	33
	7	28	27	Pacifictel	Guayaquil	Telecomunicaciones	200,87	182,15	-9	705	-2	342	-2	363
		29	24	Schlumberger Surenco	Quito	Serv. a empresas	187,34	173,38	-7	128	-4	72	-24	55
		30	37	Difare	Guayaquil	Comercio	145,14	171,96	18	67	20	54	20	13
		31	26	Unilever Andina Ecuador	Guayaquil	Industrias	181,66	170,12	-6	97	5	71	-3	26
		32	28	Overseas Petroleum and Investment Corp.	Quito	Minas y canteras	178,55	166,15	-7	356	58	138	182	203
		33	45	Aerolane	Guayaquil	Transporte	109,17	164,94	51	29	61	26	73	4
		34	34	Proesa	Quito	Comercio	157,78	162,43	3	44	33	26	44	18
		35	41	Expalsa	Durán	Agricultura	133,52	161,56	21	37	16	23	10	14
		36	29	Hidropaute	Cuenca	Electricidad	176,90	161,50	9	1.077	2	484	3	593
		37	39	Neohyundai	Cuenca	Comercio	138,17	151,17	9	113	27	97	17	15
		38	32	Constructora Norberto Odebrecht	Quito	Construcción	165,62	149,82	-10	111	35	87	50	24
		39	65	Corpetrolsa	Samborondón	Transporte	81,12	142,98	76	9	125	7	133	2
		40	36	Negocios Industriales Real (Nirsa)	Guayaquil	Industrias	149,89	142,90	-5	145	11	66	22	79
		41	63	Petrooriental	Quito	Minas y canteras	82,70	141,70	71	209	17	166	11	42
	J	42	42	Tiendas Industriales Asociadas (TIA)	Guayaquil	Comercio	118,73	138,63	17	44	19	34	26	10
	→	43	43	Adelca	Quito	Industrias	115,53	133,83	16	139	58	84	127	56
		44	47	Industrias Ales	Quito	Industrias	107,65	132,76	23	100	12	63	17	38
		45	67	Burlington Resources Oriente Limited	Quito	Minas y canteras	79,34	127,54	61	172	40	127	79	45
		46	51	Yanbal Ecuador	Quito	Industrias	100,75	125,21	24	41	64	17	70	24
	_		20	B			440.00	400.00	46	20				555

Guayaquil

Quito

Guayaquil

Guayaquil

Comercio

Industrias

Comercio

Industrias

En millones de dólares N.D. Información no disponible (-) No operaba en 2005

48 68 Maresa

50 46 Andec

47

38 Primax Ecuador (ex Shell)

49 (-) Lutexsa Industrial (Terpel)

142,83

108,50

(-)

122,00 -15

120,71

119,07

118,36

(-)

22 0

50 47

20

71

(-)

6 -25

26 44

18

30

(-)

16

25

1

^{1161/11 54 |} SEPTIEMBRE 6 | 2007 |

Hasta el cierre de nuestra edición 2006, las empresas no presentaron los balances de 2005 o existieron cambios en la información pretiminar, base para nuestra publicación, de altí que no se estableció su posición para este año.

No se calcula la variación porcentual en los siguientes casos: la empresa pasa de pérdidas a ganancias o viceversa, a estos casos se los considera con un creclimiento o decrecimiento infinito. En la operación el divisor es cero, por lo que su resultado está desprovisto de significado.

El monto de utilidades y pérdidad, corresponde a las cuentas 797 (utilidad del ejercicio) y 798 (pérdida del ejercicio) del Estado de Resultados, es decir, después del pago de participación a los trabajadores y del impuesto a la renta.

Anexo 2. Las empresas mas grandes según la Revista Gestión No. 156 de Junio del 2007.

Puesto		Empresa	Índice	Util.	Patrim.	Activos	Ventas	Imp.
Dic.06	Dic.05		amaño	neta				la renta
1	2	Andes Petroleum Ecuador Ltda.	1,000		426.503	727.124	637.998	
	3	Supermercados La Favorita C.A. (**)	0,838	42.633	232.847	414.377	758.883	9.96
3	- 6	Holcim Ecuador S.A. y Cías. Subsidiarias (**)	0,546	80.477	190.844	250.564	383.412	28.14
1	4	Otecel S.A.	0,469	19.795	179.042	309.282	364.198	7.12
5	7	Grupo Nestlé Ecuador	0,424	35.360	98.115	244.581	359.309	9.62
5	17	Compañía de Cervezas Nacionales S.A. (**)	0,266	41.722	64.593	245.086	150.808	16.56
7		Repsol YPF Comercial del Ecuador S.A.	0,242	3.334	53.648	76.538	262.141	67
8	11	Farcomed (Fybeca)	0,227	6.075	23.353	101.279	248.359	1.83
9	9	Petróleos y Servicios PyS C.A.	0,219	210	2.321	13.771	297.748	8
10	19	PetroOriental S.A.	0,201	13.037	42.224	208.553	141.699	Г
11	14	La Fabril S.A.	0,192	3.230	33.150	128.723	185.219	1.09
12	12	Ecuador Bottling Company Corp.	0,188	5.091	38.529	81.930	192.865	1.28
13	1.0	Acerías del Ecuador C.A. Adelca	0,172	5.041	55.856	139.426	133.831	1.72
14		Sociedad Internacional Petrolera S.A.	0,169	32.089	69.566	106.072	86.905	11.06
15	25	GMAC del Ecuador S.A. (**)	0.168	2.636	24.221	389.641	50.569	52
16	20	Hidalgo & Hidalgo S.A.	0.164	10.259	68.372	143.380	102.703	2,88
17	15	Exxonmobil Ecuador Cía. Ltda.	0,162	0	4.786	43.493	204.798	2400
18	18	Proveedora Ecuatoriana S.A. Proesa	0,159	16.925	17.613	43.726	162.433	5.71
19	10	Negocios Automotrices	0,158	6.393	15.453	112.669	151.018	1.74
20	41	Corporación Maresa Holding S.A.	0,156	9.608	33.883	76.216	144.841	3.09
	41			14.373	41.353	71.038	126.089	5.20
21	21	Acerías Nacionales del Ecuador S.A. Andec	0,150	3.030	37.432	99.971	132.762	1.0
22	23	Industrias Ales C.A.	0,148	19.996	23.862	41.197	124.402	6.6
23	31	Yanbal Ecuador S.A.		19.990	76.222	107.329	75.648	3.40
24	26	Sociedad Agric. e Industr. San Carlos S.A. (*)				41.157	138.628	2.7
25	24	Tiendas Industriales Asociadas S.A. TIA	0,127	8.232	10.304		119.219	2.5
26	35	Manufa, Armad, y Repuest, Ecuatorianos S.A.	0,123	8.206	24.491	50.341		1.8.
27	35	Compañía Azucarera Valdez S.A.	0,116	5.405	45.127	84.782	84.669	97
28		Indurama S.A.	0,113	4.248	23.507	68.031	104.910	
29	36	Almacenes De Prati S.A.	0,109	5.673	37.500	85.056	80.638	2.5
30		Corpetrolsa S.A.	0,107	794	2.279	8.206	143.025	20
31	28	Agripac S.A.	0,105	1.150	27.735	73.184	93.940	54
32		Lafarge Cementos S.A. (suces. C.S.Alegre S.A.		16.746	28.560	51.271	75.251	6.0
33		Halliburton Latin America S.A.	0,101	11.896	24.913	49.490	81.820	2.80
34	38	Importadora Tomebamba S.A.	0,100	5.073	18.751	79.451	84.124	1.2
35	29	Cartones Nacionales S.A., Cartopel	0,098	481	31.620	96.445	73.896	
36		Bayer S.A.	0,098	39.840	10.214	32.785	47.611	1.5
37	43	Teojama Comercial S.A.	0,097	5.102	37.855	56.818	75.470	1.7
38	45	Mabe Ecuador S.A.	0,094	2.371	18.773	58.975	89.513	6
39	33	Ideal Alambrec S.A.	0,094	4.759		51,159	97.247	1.6
40	47	Automotores y Anexos S.A. Ayasa	0,091	2.048		44.545	96.197	5
41	39	Compañía Ecuatoriana del Caucho Erco	0,088	1.918		56.727	80.457	3
42	48	Importadora Industrial Agrícola S.A. liasa	0,088	2.275	27.680	50.769	78,409	
43		Amanco Plastigama S.A.	0,087	11.186		46.865	66.159	
44		Econofarm S.A.	0,085	2.939		23.194	100.538	
45	27	Automotores Continental S.A.	0,083	2.351	11.756	28.216	91.235	
46		Repsol Duragas	0,081	4.939		35.962	72.783	
47	52	Casabaca S.A.	0,080	2.631	20.296	47.484	72.948	9
48	54	Cervecería Andina S.A.	0,076	12.542	19.314	38.153	54.386	4.4
49	50	Compañía Anónima El Universo (**)	0,075	3.618		65.743	49.745	1.0
50		Productora Cartonera S.A. Procarsa	0,075	1.492		41.982	82.410	

Anexo 3. Condecoración al Mérito Industrial de la Cámara de Industrias de Pichincha.



Anexo 4. Fotografías de las instalaciones de Adelca Regional Cuenca. Fotografía 1. Instalaciones Adelca Panamericana Norte Km. 13 $\frac{1}{2}$.



Fotografía 2. Oficinas de Adelca.



Fotografía 3. Oficinas de Adelca (interior).



Fotografía 4. Señalización.



Fotografía 5. Señalización.



Fotografía 6. Bodega.



Fotografía 7. Bodega y grúa



Fotografía 8. Bodega



Fotografía 9. Transporte



Fotografía 10. Maquinaria



Fotografía 11. Máquina Figuradora.



Fotografía 12. Seguridad.



Fotografía 13. Comedor de los empleados.

