



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORIA DE GESTION A LOS DEPARTAMENTOS DE
ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA
“COMERCIAL LUIS PUMA”.**

**Diseño de monografía previo a la obtención del título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoria**

Autores:

Piedad Leonor Abad Avila
Lourdes Nataly Aucapiña Orozco

Director:

Ing. Ana Patiño

Cuenca - Ecuador

2010

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a mi Dios, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para no rendirme en todos estos años de aprendizaje y así mismo poder culminar esta auditoría. A mis padres, quienes me han brindado su apoyo durante toda mi vida y han sido mi pilar fundamental, y sé el esfuerzo y sacrificio que han depositado en mí, a mi hermana Marisol por ser mi alma gemela y al amor de mi vida Esteban por estar siempre a mi lado apoyándome hasta el final con su cariño y comprensión. Estoy segura que este será el inicio de mi carrera profesional y espiritual, y espero cumplir todos mis sueños y metas que se me presenten en esta nueva etapa de vida.

Leonor Abad

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico especialmente a Dios por regalarme su infinita Bondad y Amor.

A mis padres que con su esfuerzo y confianza me han brindado su apoyo para culminar una carrera profesional en mi vida.

A mis hermanas, a mi sobrino por haberme transmitido su energía positiva en todo momento y brindarme su apoyo incondicional.

Lourdes Aucapiña

AGRADECIMIENTOS

De manera especial queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Ing. Ana Patiño, directora de la monografía, quien nos asesoró al desarrollo de la misma demostrando paciencia y sabiduría, de igual manera a la empresa Comercial “Luis Puma” quienes nos abrieron las puertas a nuestra investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
LA EMPRESA	2
1. ANTECEDENTES	2
1.1 Antecedentes Históricos	2
1.2 Actividad Principal.....	2
1.3 Ubicación del Negocio	2
1.4. Estructura Organizacional y Funcional	3
CAPITULO II	4
2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA DE GESTION	4
2.1. Plan Estratégico Funcional	4
2.1.1 Formulación de un Plan Estratégico para la empresa	5
2.2. Auditoría de Gestión	7
2.2.2. Alcance	7
2.2.3. Importancia	8
2.2.4. Objetivos.....	8
2.2.5. Tipos de Auditoria	8
2.2.6. Diferencia y Semejanzas.....	9
2.2.7. Fases de la auditoria de gestión	11
2.3. Control Interno	13
2.3.1. Definición	13

2.3.2. Los Modelos del Control COSO y COSO ERM	13
2.4. Parámetros e Indicadores de Gestión	15
2.5. Papeles de Trabajo.....	16
2.6. Técnicas de Auditoría.....	16
2.7. Atributos de los Hallazgos de Auditoría	17
CAPITULO III.....	19
3. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	19
3.1. FASE I Conocimiento Preliminar	19
3.1.1. Actividad Principal.....	21
3.1.2. Misión	21
3.1.3. Visión	21
3.1.4. Objetivos de la entidad.....	21
3.1.5. Estrategias	22
3.1.6. Políticas y Valores Corporativos.....	22
3.1.7. Financiamiento	22
3.1.8. Estructura Orgánica Funcional.....	23
3.1.9. Análisis FODA de la Entidad.....	24
3.1.10. Indicadores utilizados.....	28
3.1.11. Análisis de las cinco FUERZAS de PORTER.....	29
3.1.12. Evaluación de Control Interno	30
3.1.13. Enfoque de Auditoria.....	38
3.2. FASE II Planificación	40
3.2.1. Análisis FODA por subcomponente	41
3.2.2. Evaluación Específica del Control Interno	56
3.2.3. Indicadores de Gestión utilizados	59
3.2.4. Memorándum de Planificación	60
3.3. FASE III Ejecución	66
3.3.1. Programa de Trabajo Subcomponente Compras.....	66
3.3.2. Programa de Trabajo Subcomponente Ventas	72
3.3.3. Programa de Trabajo Subcomponente Personal	77
3.3.4. Estructura del Informe.....	84

3.4. FASE IV Comunicación de Resultados	86
3.4.1. Informe.....	86
3.4.2. Carta de presentación del Informe	87
3.4.3. Abreviaturas utilizadas	89
3.5. FASE V Seguimiento	103
3.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones	103
3.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoria.....	105
 CAPITULO IV	 108
4. CONCLUSIONES.....	108
4.1. Conclusiones y Recomendaciones	108
4.2. Anexos.....	110

RESUMEN

La presente investigación consiste en la ejecución de una Auditoria de Gestión a la empresa Comercial “Luis Puma” aplicada al periodo comprendido entre 01 de Julio al 31 de Diciembre de 2009, la cual consiste en realizar una evaluación de la empresa aplicando las cinco etapas de auditoría de gestión con el propósito de medir el grado de eficiencia y eficacia de los recursos utilizados, así como el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa. Además se emite un informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones basados en la evaluación realizada para mejorar la gestión institucional.

ABSTRACT

ABSTRACT

This investigation is about the creation of a Management Audit for the company "Luis Puma" applied to the period July 1st – December 31st 2009. It consists of performing an evaluation of the company through the application of the five stages of a management audit with the purpose of measuring the effectiveness and efficiency of the resources used as well as the achievement of objective defined by the company. Furthermore a report that contains comments, conclusions and recommendations based on the evaluation is issued in order to improve the company's management.



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters.

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas se ven obligadas a evaluar su desarrollo y mejoramiento de sus actividades laborales, midiendo la eficiencia y eficacia con la que se pretende llegar al cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

Es fundamental establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las diferentes actividades practicadas por la entidad para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional.

Para evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas y compararlas con las metas y objetivos trazados, la Auditoria de Gestión es un pilar trascendente que permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas.

En esta evaluación se considerara la detección de problemas y la identificación de oportunidades que permitirán mejorar el desenvolvimiento de las actividades para poder cumplir las metas a través de recomendaciones.

Creemos importante desarrollar una Auditoria de Gestión a Comercial Luis Puma, ya que mediante nuestra investigación ayudaremos a tomar decisiones y optimizar los recursos convirtiéndose nuestro trabajo en una herramienta de apoyo al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la entidad.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos

En 1985 Comercial “Luis Puma” da inicio a sus actividades en la ciudad de Cuenca, comercializando artículos de acabado para la construcción dentro y fuera de la ciudad, ofreciendo artículos como: Grifería Edesa, Italpiso Ecuacerámicas, Cemento Guapan, Hierro etc., permitiendo crecer de una manera sana y equilibrada.

La empresa cuenta con sucursales en la ciudad de Cuenca, ubicada en la parroquia Mayancela y en la ciudad de Quito ubicada en las calles Vargas y Galápagos.

1.2 Actividad Principal

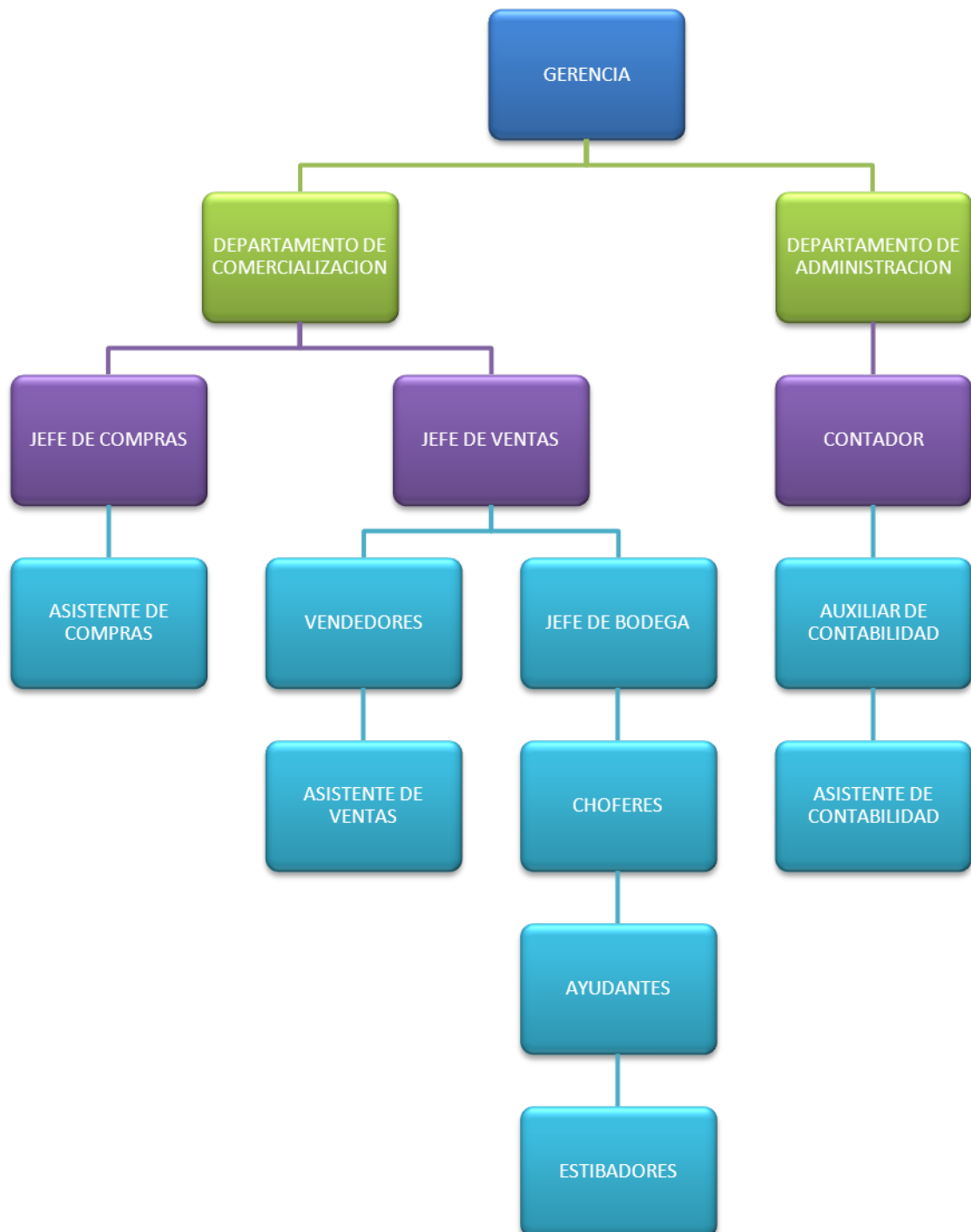
Comercial “Luis Puma” se dedica a la venta y distribución de artículos de acabado para la construcción dentro y fuera de la ciudad de Cuenca, con el propósito de proporcionar facilidad en el momento de construir.

1.3 Ubicación del Negocio

Comercial “Luis Puma” se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, Viracochabamba 1-36 y Av. Huayna Capac.



1.4. Estructura Organizacional y Funcional



CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

2.1. Plan Estratégico Funcional

“Una herramienta muy útil para este fin es la planificación estratégica, ya que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión”.¹

Misión- Es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución.

Para formular una correcta misión es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿A través de qué lo hacemos?

Visión.- Representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a los destinatarios finales, para formular una visión hacia el futuro nos preguntamos.

¿Qué y cómo queremos ser?

¿Qué deseamos lograr?

¿Cómo queremos que nos describan?

¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

Estrategias.- Las estrategias constituyen un conjunto de decisiones y criterios unificados, coherentes e integradores, que orientan la gestión hacia la obtención de

¹ “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 17

determinados objetivos estratégicos; por lo tanto, constituyen el medio que utiliza la dirección de la entidad para reafirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a una realidad cambiante.²

2.1.1 Formulación de un Plan Estratégico para la empresa

Con el aporte del personal Administrativo de Comercial “Luis Puma” desarrollamos las preguntas establecidas y elaboramos la misión, visión y objetivos de la entidad.

¿Qué hacemos?

Somos una empresa distribuidora de artículos de acabado para la construcción.

¿Para qué lo hacemos?

Para lograr la rentabilidad y eficiencia de la empresa

¿Para quién lo hacemos?

Para satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y lograr el desarrollo profesional de nuestros empleados.

¿A través de qué lo hacemos?

Ofreciendo artículos de calidad con marcas muy reconocidas dentro y fuera del país.

MISION

“Ser una empresa especializada en la comercialización de artículos de acabado para la construcción brindando lo mejor en calidad, precios, marca y seguridad, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional de nuestros empleados para lograr un liderazgo efectivo sobre el mercado”

¿Qué y cómo queremos ser?

Ser una empresa líder en cuanto a la distribución de artículos de acabado para la construcción.

¿Qué deseamos lograr?

Extendernos en el mercado nacional

² “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 7

¿Cómo queremos que nos describan?

Como una empresa eficiente

¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

Honestidad, integridad, eficiencia, honradez”³

VISION

“Ser una empresa líder en la distribución de artículos de acabado para la construcción con marcas reconocidas, a nivel nacional haciendo que la integridad sea la fuerza que impulse cada una de nuestras acciones”

Objetivos

Objetivo General: Distribuir artículos de acabado para la construcción con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente en el mercado local y nacional, manteniendo un sano crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

- Ofrecer a nuestros clientes artículos de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Ofrecer artículos de marcas reconocidas en el país a precios competitivos
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

Estrategias

- Contar con personal capacitado facilitando al cliente en el momento de adquirir sus productos.
- Mediante un estudio de mercado extender la distribución de los productos fuera de la provincia de Azuay.
- Obtener convenios con los proveedores en donde la empresa obtenga beneficios en cuanto a precios y volumen en mercadería.
- Lograr que los plazos otorgados por los proveedores sean superiores a los plazos que se conceden a los clientes.

³ “Material de seminario de sistema de control interno-ERM” Pág. 2

Políticas y Valores Corporativos

- El cliente es lo primero.
- Integridad y Honestidad en nuestras acciones.
- Compromiso con la calidad y el servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo

2.2. Auditoría de Gestión

2.2.1. Definición

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas, de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio-económico derivado de sus actividades”⁴

2.2.2. Alcance

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.

Para determinar el alcance de la auditoría de gestión se debe considerar lo siguiente:

- El logro de objetivos institucionales, estructura organizativa.
- Verificar el cumplimiento de la normatividad general y específica.
- Evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos, así como también la eficacia en el logro de los objetivos y metas.
- Medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información.
- Observar si existen procedimientos ineficaces.
- Identificar riesgos para poder eliminarlos o atenuarlos”.

⁴ “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 28

2.2.3. Importancia

En la actualidad la auditoría de gestión se ha vuelto una necesidad dentro de una organización para evaluar la eficiencia, economía y eficacia de su gestión., siendo necesaria para lograr y mantener una buena gerencia y verificar si sus objetivos y metas se están cumpliendo.

2.2.4. Objetivos

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión de la empresa.⁵

2.2.5. Tipos de Auditoria

- Externa: Es realizada por un profesional cualificado independiente.
- Interna: Empleado de la empresa.
- Financiera o Contable: Verifica si la contabilidad refleja la imagen fiel.
- Operativa o de Gestión: Evalúa si las decisiones son tomadas por personas capacitadas para ello.
- Auditoría Contable: Evalúa los Estados Financieros.
- Auditoria Operacional: Determina si se lleva a cabo políticas y procedimientos aceptables, y si se utilizan los recursos de manera eficaz y económica.
- Auditoria Administrativa: Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa
- Auditoría Integral. Es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas del grado y forma de cumplimientos de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno

⁵“Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 29

- Auditoría Fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales.
- Auditoría de legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)

2.2.6. Diferencia y Semejanzas

La Auditoría de Gestión presenta una serie de diferencias con respecto a la Auditoría Financiera como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

AUDITORIA DE GESTION / AUDITORIA FINANCIERA

ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTION
1. “ Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período.	Evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de metas y eficacia de los procesos, promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.

3. Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
4. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los E.F.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
6. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.” ⁶

⁶“Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 33

2.2.7. Fases de la Auditoría de Gestión

FASE I: Conocimiento Preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

- Visita de observación a la entidad
- Revisión de archivos y papeles de trabajo
- Determinar los indicadores de gestión
- Detectar y analizar el FODA de la entidad
- Evaluar la estructura del control interno
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría

FASE II: Planificación

Consiste en establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo que se va a desarrollar.

En el programa de auditoría se detalla los procedimientos de auditoría, los responsables, y la fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios como la calidad del equipo de trabajo, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Actividades

- Análisis de la información y documentación
- Evaluación del control interno por componente
- Preparar un Memorando de planificación
- Evaluación de riesgos
- Elaboración del plan y programas de auditoría

FASE III: Ejecución

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoría, se obtienen los hallazgos y toda la evidencia necesaria, suficiente, competente y relevante, basada en los criterios y procedimientos de auditoría definidos en cada programa, para que sustenten las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

- Aplicar los programas de auditoría
- Preparar papeles de trabajo
- Elaborar hojas de hallazgos por componente
- Definir la estructura del informe de auditoría

FASE IV: Comunicación de resultados

Se prepara un informe final que no revelará solo las deficiencias existentes sino también, contendrá hallazgos positivos, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá, el grado del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia y eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades

- Redacción del borrador del informe
- Conferencia final para la lectura del informe
- Obtención criterios de la entidad
- Emisión informe final

FASE V: Seguimiento

Una vez realizada la auditoría de gestión, los auditores que ejecutaron la auditoría efectuarán el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en la entidad.”⁷

⁷“Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Págs. 108-234

2.3. Control Interno

2.3.1. Definición

“El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”⁸

2.3.2. Los Modelos del Control COSO y COSO ERM

Ambos modelos fueron diseñados para abordar la problemática del fraude corporativo y establecer un marco de control interno útil tanto para auditores externos como internos y directores de empresas.

Si bien el modelo COSO- ERM (2004) reemplaza y supera las limitaciones de COSO (1992), es relevante conocer ambos modelos porque la legislación de los países latinoamericanos aún no reconoce a COSO – ERM.

El modelo de control COSO surgió como una respuesta de la profesión contable al escándalo del BCCI, que:

Demostró que una entidad con un buen sistema de control interno podía estar conscientemente dedicada a cometer fraudes y defraudaciones.

Reveló que los controles apropiados para mitigar el riesgo de fraudes en los niveles inferiores de la organización son inadecuados para controlar a la Dirección COSO son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsorin Organizations de la Treadway Commission.

Es un esfuerzo por redefinir el concepto de control interno utilizado por auditores internos y externos, que intervinieron diversas organizaciones, entre las que se destacan el AICPA, el AAA y el IIA.

⁸“Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado ”” Págs. 34

Componentes del Correo:

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

Presentación del modelo COSO - ERM

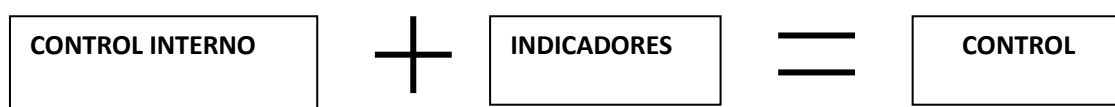


- ❖ **Ambiente Interno:** Establecimiento de un entorno que influya y estimula al personal en el control de actividades, base fundamental de los componentes.
- ❖ **Establecimiento de Objetivos:** Se refiere a cómo seleccionar los objetivos, como se decide acerca de su viabilidad y como se monitorea su progreso.
- ❖ **Identificación de Eventos:** Establece la necesidad de identificar los eventos que indican un alerta de riesgo.
- ❖ **Evaluación de Objetivos:** Proceso de identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
- ❖ **Respuesta a los Riesgos:** Estrategia para mitigar los riesgos, desde un punto de vista mucho más general y estratégico que una lista detallada de controles a aplicar: Terminar; Reducir; Aceptar, Pasar el riesgo.

- ❖ **Actividades de Control:** Los controles deben optimizarse para:
 - Proveer una respuesta adecuada.
 - Alinear el riesgo con el apetito de riesgo de la organización.
 - Establecer una óptima relación de costo – beneficio.
- ❖ **Información y Comunicación:** Conjunto de datos organizados de forma sistemática y comprensible.
- ❖ **Supervisión:** Significa responsabilidad directa por el trabajo de otros
 - Tiene un sentido amplio, incluyendo técnicas no tradicionales tales como capacitación y reuniones con el personal.⁹

2.4. Parámetros e Indicadores de Gestión

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

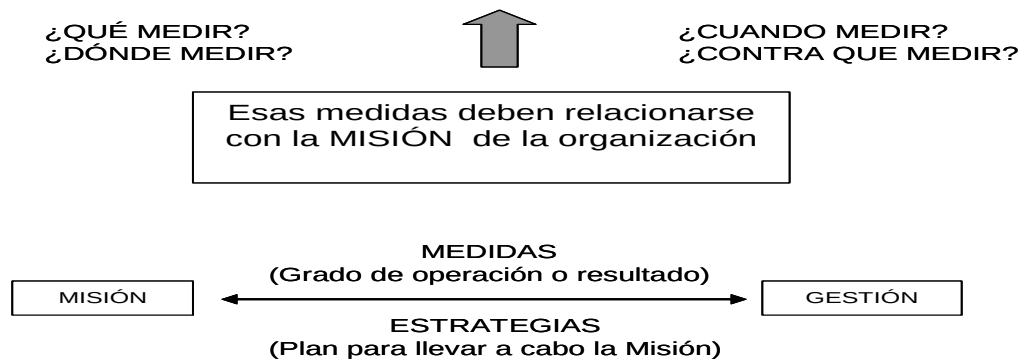


Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

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

⁹ Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador – (CORRE) Págs. 11- 69

Para medir una actividad lo importante es saber:¹⁰



2.5. Papeles de Trabajo

“Constituyen registros, conjunto de cédulas y documentos mantenidos por el auditor producto de aplicación de técnicas y procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.”¹¹

2.6. Técnicas de Auditoría

Es fundamental el criterio profesional del auditor para determinar, utilizar y combinar las técnicas adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

¹⁰ “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 69

¹¹ “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 60

Entre las técnicas más utilizadas tenemos:

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección ¹²

2.7. Atributos de los hallazgos de Auditoría

✓ **Condición** → LO QUE ES

Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

✓ **Criterio** → LO QUE DEBERIA O DEBE SER.

Estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad auditada está tratando de lograr. Constituyen las unidades de medida que permite la evaluación de la condición.

¹² “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 56

✓ **Causa**→ POR QUE SUCEDIÓ.

Razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

✓ **Efecto**→ QUE REPRESENTÓ ESTO.

Es el resultado de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado, deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como, moneda tiempo, unidades de producción o números de transacciones.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION

3.1. FASE I Conocimiento Preliminar

Cuenca, 09 de Agosto del 2010

OFICIO:...N°001.

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

Señores.

SUPERVISOR DEL EQUIPO: Lourdes Aucapiña

JEFE DE EQUIPO: Leonor Abad

AUDITOR: Ana Patiño

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoria a la Gestión” a Comercial “Luis Puma”

El alcance del examen cubre el segundo semestre del año 2009 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) de los componentes de Comercialización y Administración.

Así como el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evaluación preliminar del sistema de control interno y la determinación a base de los objetivos y enfoque de la auditoria, de

acuerdo al cronograma de actividades para la realización de la auditoría de gestión, se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables.

Atentamente,
Luis Puma Mayancela
GERENTE

3.1.1. Actividad Principal

Comercial “Luis Puma” se dedica a la venta y distribución de artículos de acabado para la construcción dentro y fuera de la ciudad de Cuenca, con el propósito de proporcionar facilidad en el momento de construir.

3.1.2. Misión

“Ser una empresa especializada en la comercialización de artículos de acabado para la construcción brindando lo mejor en calidad, precios, marca y seguridad, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional de nuestros empleados para lograr un liderazgo efectivo sobre el mercado”

3.1.3. Visión

“Ser una empresa líder en la distribución de artículos de acabado para la construcción con marcas reconocidas, a nivel nacional haciendo que la integridad sea la fuerza que impulse cada una de nuestras acciones”

3.1.4. Objetivos de la entidad

Objetivo General: Distribuir artículos de acabado para la construcción con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente en el mercado local y nacional, manteniendo un sano crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

- Ofrecer a nuestros clientes artículos de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Ofrecer artículos de marcas reconocidas en el país a precios competitivos
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.1.5. Estrategias

- Contar con personal capacitado facilitando al cliente en el momento de adquirir sus productos.
- Mediante un estudio de mercado extender la distribución de los productos fuera de la provincia de Azuay.
- Obtener convenios con los proveedores en donde la empresa obtenga beneficios en cuanto a precios y volumen en mercadería.
- Lograr que los plazos otorgados por los proveedores sean superiores a los plazos que se conceden a los clientes.

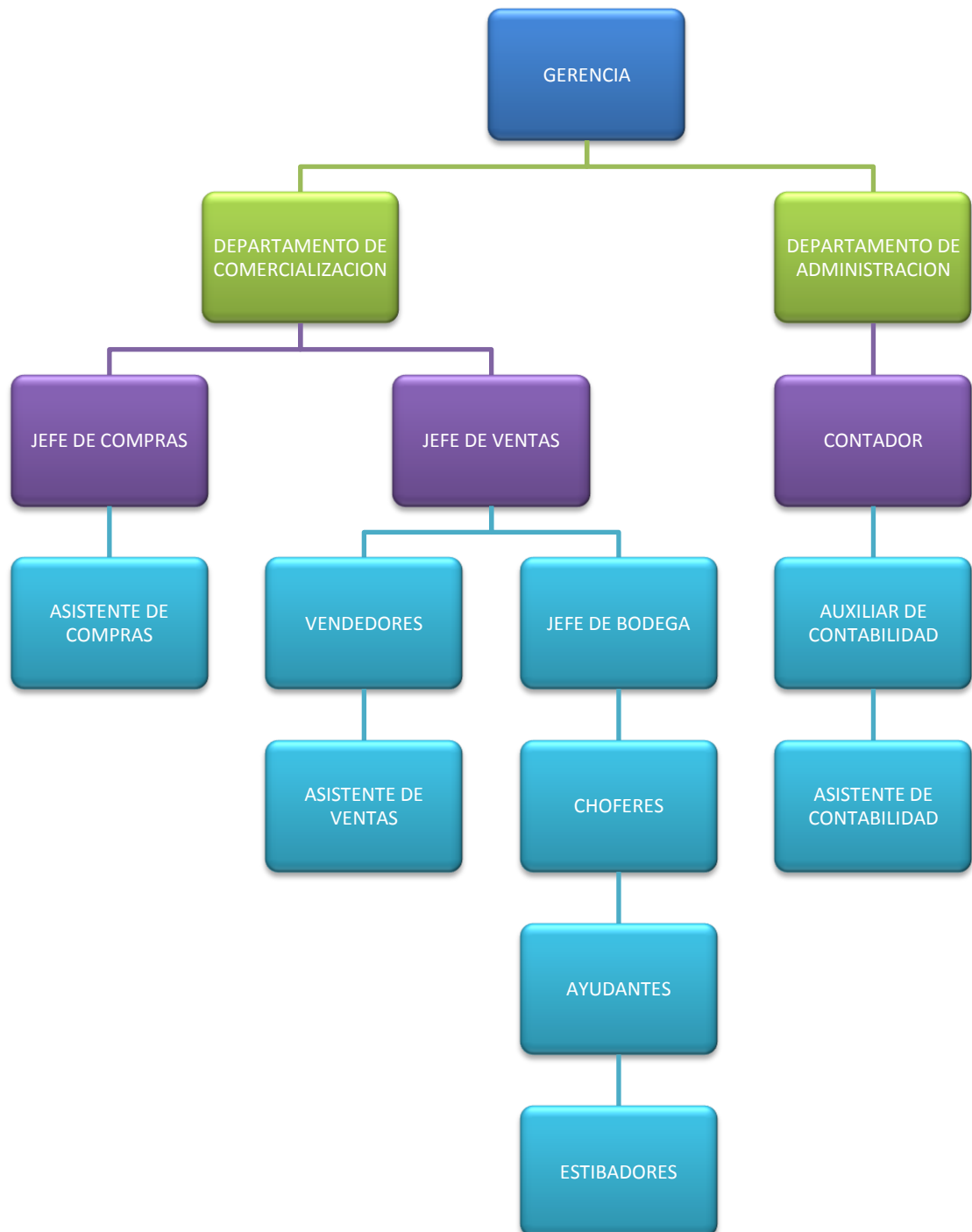
3.1.6. Políticas y Valores Corporativos

- El cliente es lo primero.
- Integridad y Honestidad en nuestras acciones.
- Compromiso con la calidad y el servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo

3.1.7. Financiamiento

Los activos de la empresa se encuentran financiados en un 21,24% por el Sr. Luis Puma Mayancela gerente de la entidad, y en un 78,76% con aportes de terceros (Proveedores en un 59,03% y préstamos a largo plazo 19,73%).

3.1.8. Estructura Orgánica Funcional



3.1.9. Análisis FODA de la Entidad

Fortalezas

- Debido a que es un negocio familiar todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos.
- Personal joven
- Infraestructura propia
- Diversificación de marcas respecto a los productos ofrecidos.

Oportunidades

- Constante crecimiento del sector de la construcción.
- La competencia no ofrece facilidades de pago.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.
- Falta de comunicación entre departamentos
- Descoordinación entre las sucursales y la principal
- Falta de compañerismo y colaboración de los empleados con la empresa
- No existe capacitación y motivación del personal
- Falta de un departamento de recursos humanos y de auditoría interna

Amenazas

- Políticas económicas cambiantes por parte del gobierno.
- Gran cantidad de competencia
- Competencia desleal en la venta de artículos alternativos

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)
OPORTUNIDADES – AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
La competencia no ofrece facilidades de pago.	23%	Oportunidad	4	0,92
Constante crecimiento del sector de la construcción.	24%	Oportunidad	4	0,96
Políticas económicas cambiantes por parte del gobierno	13%	Amenaza	2	0,26
Gran cantidad de competencia.	25%	Amenaza	2	0,5
Competencia desleal de venta de artículos alternativos.	15%	Amenaza	1	0,15
TOTAL	100%			2,79

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

Del análisis obtenido podemos resumir que Comercial “Luis Puma” tiene buenas oportunidades, permitiendo que la empresa este en capacidad de competir en el mercado de la construcción.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)
FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Debido a que es un negocio familiar todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos.	9%	Fortaleza	3	0,27
Personal joven	10%	Fortaleza	4	0,4
Infraestructura propia	8%	Fortaleza	3	0,24
Diversificación de marcas respecto a los productos.	10%	Fortaleza	4	0,4
La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.	14%	Debilidad	1	0,14
Falta de comunicación entre departamentos.	12%	Debilidad	1	0,12
Descoordinación entre las sucursales y la principal.	9%	Debilidad	2	0,18
Falta de compañerismo y colaboración de los empleados.	10%	Debilidad	2	0,2
No existe capacitación y motivación del personal.	8%	Debilidad	2	0,16
Falta de un departamento de RRHH y de auditoría interna	10%	Debilidad	2	0,2
TOTAL	100%			2,31

ESCALA DE VALORES	
1. DEBILIDAD CRITICA	3. FORTALEZAS MENOR
2. DEBILIDAD CONTROLABLE	4. FORTALEZAS DE EXITO

Se puede apreciar del análisis obtenido que Comercial “Luis Puma” posee un mayor grado de debilidades en comparación con las fortalezas; demostrando que no existe un buen ambiente interno.

Matriz de ponderación Comercial “Luis Puma”

TIPO DE EXAMEN:

AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE :

COMERCIAL " LUIS PUMA"

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Elaboración de una planificación estratégica de la entidad	10	9
Diseñar un manual de políticas y valores que ayuden a mejorar la gestión institucional.	10	7
Desarrollar mejores canales de comunicación y difundir a todos los niveles de la entidad.	10	8
Motivar a los empleados al cumplimiento de las actividades, con incentivos de crecimiento laboral.	10	7
TOTAL	40	31

Determinación del Nivel del Riesgo		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
- Baja	- 15% - 50%	- Alta
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderada
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{31 * 100}{40} = 77,50\%$$

Comercial “Luis Puma” se encuentra ubicado en el rango 76% – 95% lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y su confianza es alta.

3.1.10. Indicadores utilizados

Indicadores que miden la liquidez

a) Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo = 695.886,21 – 813.092,66

Capital de trabajo = -117206,45

Indicadores que miden el Rendimiento

a) Rendimiento de las ventas =
$$\frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Ventas Totales}}$$

Rendimiento de las ventas =
$$\frac{275.630,17}{1673.687,24}$$

Rendimiento de las ventas = 16.47%

Rotación de personal

a) Rotación de personal =
$$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

Rotación de personal =
$$\frac{04}{19}$$

Rotación de personal = 21.05%

3.1.11. Análisis de las cinco FUERZAS de PORTER

Amenaza de entrada de nuevos competidores

No existen barreras legales que impidan ingresar al mercado, alta demanda en cuanto a la construcción.

Rivalidad entre los competidores

En el mercado existen varios competidores de diversos tamaños, pero todos luchan por obtener el liderazgo, valiéndose de estrategias publicitarias ofreciendo los mejores servicios en cuanto a calidad y precios.

Poder de negociación de los proveedores

Comercial Puma cuenta con una gama extensa de proveedores, lo cual facilita adquirir productos a buen precio y el suficiente stock garantizando la calidad de los mismos.

Poder de negociación de los compradores

Las pequeñas ferreterías son nuestros mayores clientes, sin embargo existen exigencias por parte de los mismos en cuanto a los precios, calidad, facilidades de pago.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Comercial “Luis Puma” podría verse afectado si al mercado ingresaran productos de acabado para la construcción como: grifería china, Italtapisos, a costos inferiores reduciendo el margen de utilidad.

3.1.12. Evaluación de Control Interno

COMERCIAL “LUIS PUMA”
AUDITORIA INTERNA
EVALUACION DE CONTROL INTERNO (COSO ERM)

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	¿Posee la Empresa un código de ética? ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X	X		
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X X	X		
3	Estructura Organizativa	¿Existen manuales de procesos? ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y		X X		

		responsabilidad? ¿Existe comunicación interna y externa?		X		
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad?		X X X		
5	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo? ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	X X X	X		
6	Responsabilidad y Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ¿Se ha instaurado una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad		X X X		

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	Objetivos Estratégicos	¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local? ¿La empresa a formula indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado		X		
8	Objetivos Específicos	Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y de cumplimiento).		X		
9	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?		X		
				X		

10	Consecución de Objetivos	¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?	X	X		
11	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?	X	X		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
12	Factores Internos y Eternos	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los	X	X		

		factores de riesgo?				
13	Identificación de Eventos	¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		X		
15	Evaluación de Riesgos	¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		X		
16	Riesgos Originados por los Cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar	X	X		

		cambios significativos en la empresa?				
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
17	Categorías de Respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?		X		
18	Decisión de Respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		X X		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
19	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?		X		
20	Principales Actividades de Control	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
21	Cultura de	¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ¿Se ha establecido		X		

		actualizado es exacta?				
25	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	X	X		
26	Comunicación Externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores organismos reguladores?	X	X		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
27	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento el sistema de control interno, su alcance y la frecuencia en función de la evaluación de riesgos?	X	X		
28	Supervisión Interna	¿Se ha realizado auditorías internas?		X		
29	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			

		¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X			
--	--	---	---	--	--	--

Preparado por: LEONOR ABAD

Supervisado por: LOURDES AUCAPIÑA

Fecha: 23/08/2010

3.1.13. Enfoque de Auditoria

3.1.13.1. Componente y Subcomponente a Auditar

Luego de haber realizado la evaluación de control interno se pudo detectar que existen falencias dentro de la entidad como son:

- No existe una planeación estratégica
- No existe manuales de procesos que permita cumplir a cabalidad las actividades.
- La comunicación no es difundida correctamente.
- Los objetivos no son establecidos mediante la utilización de indicadores de rendimiento.
- No se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad con claridad.

Al encontrar estas falencias consideramos necesario realizar una auditoría de gestión a los departamentos de Comercialización y Administración enfocándonos a los subcomponentes de Compras, Ventas y Personal.

DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES AUDITADOS

COMPONENTE: Departamento de Comercialización

SUBCOMPONENTE: Compras

DESCRIPCION

Este departamento se encarga de gestionar todos los procesos de compras de mercaderías, también se encarga del inventario y control de mercaderías verificando que no existan faltantes en stock para poder cubrir las necesidades de los clientes, para el efecto se busca convenios con los proveedores para obtener mercadería a precios razonables, en buen estado y a tiempo.

COMPONENTE: Departamento de Comercialización

SUBCOMPONENTE: Ventas

DESCRIPCION

Este departamento se encarga del manejo correcto de las estrategias de ventas del financiamiento de los créditos que se otorga a los clientes, de los costos y presupuestos, de las relaciones con los distribuidores y minoristas aplicando las técnicas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Personal

DESCRIPCION

El departamento de personal se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar la multiplicidad de funciones que se desarrollan dentro de la entidad, también se responsabiliza de seleccionar y calificar a los nuevos postulantes de puestos de trabajo.

3.2. FASE II Planificación

OFICIO: No 002

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva.

Cuenca, 20 de Agosto del 2010

Señorita.

Lourdes Aucapiña

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de los Departamentos de Comercialización y Administración, de la empresa Comercial “Luis Puma”, se ha determinado las áreas que se relaciona con los procesos: Compras, Ventas, Personal.

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

Una vez concluida la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las diferencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente Sr. Luis Puma, para su aplicación.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo, para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción. El tiempo que se asigna para esta labor es de 60 días laborables a partir de esta fecha.

ATENTAMENTE

Ing. Ana Patiño

3.2.1. Análisis FODA por subcomponente

Diagnostico FODA

Componente: Comercialización

Subcomponente: Compras

Fortalezas

- El software de compras que utiliza la empresa es adecuado.
- El Jefe de compras está especializado en esta área.
- Se cuenta con infraestructura adecuada para almacenar los inventarios.

Debilidades

- Deficiente control en cuanto a inventarios.
- Falta de un manual de procedimientos para ingresar la mercadería al sistema.
- No existe límites máximos y mínimos en cuanto a la adquisición de mercadería.
- No se establecen fechas y periodos en cuanto a compras.

Oportunidades

- Proveedores ofrecen descuentos significativos en los precios debido al volumen de artículos adquiridos.
- Los plazos de crédito obtenidos son mayores a los plazos otorgados por la empresa a sus clientes.
- Convenios con otros países abaratan las tasas arancelarias.

Amenazas

- Falta de compromiso por parte de los proveedores en cuanto al abastecimiento de los productos
- Escasez de mercadería en el mercado
- Inestabilidad política pues afecta la credibilidad financiera y comercial.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)
OPORTUNIDADES – AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Proveedores ofrecen descuentos significativos en los precios debido al volumen de artículos adquiridos.	20%	Oportunidad	4	0,8
Los plazos de crédito obtenidos son mayores a los plazos otorgados por la empresa a sus clientes.	25%	Oportunidad	4	1
Convenios con otros países abaratan las tasas arancelarias.	10%	Oportunidad	3	0,3
Falta de compromiso por parte de los proveedores en cuanto al abastecimiento de los productos	20%	Amenaza	1	0,2
Escasez de mercadería en el mercado.	15%	Amenaza	1	0,15
Inestabilidad política pues afecta la credibilidad financiera y comercial.	10%	Amenaza	2	0,2
TOTAL	100%			2,65

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

Del análisis obtenido podemos resumir que en el área de compras existen más oportunidades que amenazas, permitiendo un buen desenvolvimiento en esta área.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)
FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
El software de compras que utiliza la empresa es adecuado.	25%	Fortaleza	4	1
El Jefe de compras está especializado en esta área.	15%	Fortaleza	3	0,45
Infraestructura adecuada para almacenar los inventarios.	10%	Fortaleza	3	0,3
Deficiente control en cuanto a inventarios.	15%	Debilidad	1	0,15
Falta de un manual de procedimientos para ingresar la mercadería al sistema.	15%	Debilidad	1	0,15
No existen límites máximos y mínimos en cuanto a la adquisición de mercadería.	10%	Debilidad	2	0,2
No se establecen fechas y periodos en cuanto a compras.	10%	Debilidad	2	0,2
TOTAL	100%			2,45

ESCALA DE VALORES	
1. DEBILIDAD CRITICA	3. FORTALEZAS MENOR
2. DEBILIDAD CONTROLABLE	4. FORTALEZAS DE ÉXITO

Del análisis obtenido podemos resumir que en el área de compras los factores internos demuestran que existen más debilidades que fortalezas impidiendo un buen desenvolvimiento del departamento.

Matriz de ponderación subcomponente compras

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE : DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION
SUBCOMPONENTE COMPRAS: COMPRAS

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Realizar cronograma de constatación física considerando la información del sistema para controlar los inventarios.	10	7
Elaboración de un manual de procedimientos que facilite el ingreso de mercadería.	10	9
Elaborar políticas sobre los límites de compras.	10	6
Diseñar un programa en donde se establezcan los períodos de compras.	10	7
TOTAL	40	31

Determinación del Nivel del Riesgo		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
- Baja	- 15% - 50%	- Alta
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderada
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} \quad \frac{31 * 100}{40} = 77,50\%$$

El subcomponente de compras se encuentra ubicado en el rango 76% – 95% lo que significa que su nivel de riesgo es bajo y su confianza es alta.

CEDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Compras**Periodo examinado:** 01 de Julio al 31 de diciembre de 2009**Visita a las instalaciones del área de Compras**

En el área de compras nos atendió el Sr. Patricio Puma encargado de las compras, nos indicó que para hacer las adquisiciones de mercadería en si no existe ningún proceso simplemente cuando se requiere de mercadería se hace el respectivo pedido a los proveedores, por lo general cuando el stock está bajo, para ciertos productos se realiza los pedidos con 8 días de anticipación como es el caso de cemento pues es un producto de bastante demanda.

Pudimos observar que al momento en que llega la mercadería se delega a una persona que constate si esta se encuentra en buenas condiciones y se verifica si esta correcta y completa, luego es almacenada en la bodega respectiva.

También nos informó que realizan el respectivo control de inventarios cada año, además se puede señalar la falta de un supervisor, de manuales de procedimientos, políticas que puedan ayudar para el logro de un eficiente manejo de inventarios.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 28 / 08 / 2010

Diagnostico FODA

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

Fortalezas

- Existe resúmenes diarios de las facturas emitidas con los que se pueda cotejar los reportes de ventas.
- Se contabiliza en orden cronológico las facturas emitidas.
- Existe respaldos de los documentos emitidos.
- Crédito inmediato a clientes que se encuentren al día en sus pagos.
- Innovación de productos.

Debilidades

- No existe un proceso establecido para realizar las ventas.
- Falta de un manual de crédito para los clientes.
- Los vendedores no se encuentran capacitados en lo que se refiere en atención al cliente.
- No existe un control físico de los créditos otorgados a los clientes.
- No se han realizado estudios de mercado.

Oportunidades

- La competencia ofrece precios más altos.
- Incremento de la demanda en el sector de la construcción.
- La competencia no tiene variedad de productos.

Amenazas

- Existen competidores que tienen gran posicionamiento en el mercado.
- Escasez de ciertos productos (Cemento, Hierro)
- Incremento constante de los precios.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)
OPORTUNIDADES – AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
La competencia ofrece precios más altos.	16%	Oportunidad	4	0,64
Incremento de la demanda en el sector de la construcción.	20%	Oportunidad	3	0,6
La competencia no tiene variedad de productos.	15%	Oportunidad	3	0,45
Competidores que tiene gran posicionamiento en el mercado	20%	Amenaza	1	0,2
Escasez de ciertos productos.	15%	Amenaza	1	0,15
Incremento constante de los precios.	14%	Amenaza	2	0,28
TOTAL	100%			2,32

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

Del análisis obtenido podemos resumir que en el área de ventas existen amenazas que son controlables, las mismas que tienen que ser superadas para permitir un desenvolvimiento correcto en esta área.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)
FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Existen resúmenes diarios de las facturas emitidas con los que se pueda cotejar los reportes de ventas.	8%	Fortaleza	3	0,24
Contabilización en orden cronológico las facturas.	7%	Fortaleza	3	0,21
Existen respaldos de los documentos emitidos.	10%	Fortaleza	3	0,3
Crédito inmediato a clientes que se encuentren al día.	15%	Fortaleza	4	0,6
Innovación de productos.	12%	Fortaleza	4	0,48
No existe un proceso establecido para realizar las ventas.	12%	Debilidad	1	0,12
Falta de un manual de crédito para los clientes.	15%	Debilidad	1	0,15
Los vendedores no se encuentran capacitados en atención a los clientes.	10%	Debilidad	2	0,2
No existe un control físico de los créditos otorgados.	6%	Debilidad	2	0,12
No se han realizado estudios de mercado.	5%	Debilidad	2	0,1
TOTAL	100%			2,52

ESCALA DE VALORES	
1. DEBILIDAD CRITICA	3. FORTALEZAS MENOR
2. DEBILIDAD CONTROLABLE	4. FORTALEZAS DE ÉXITO

En el área de ventas resumimos que existen fortalezas menores que deben mejorar para lograr el desarrollo pleno de las actividades.

Matriz de ponderación subcomponente ventas

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE : DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION
SUBCOMPONENTE: VENTAS

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Establecer un proceso para realizar las ventas	10	6
Diseñar un manual de crédito para los clientes	10	7
Elaborar programas de capacitación para personal de ventas	10	7
Realizar controles físicos de los créditos otorgados a los clientes	10	6
Realizar estudios de mercado para impulsar los productos que comercializa la empresa	10	8
TOTAL	50	34

Determinación del Nivel del Riesgo		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
- Baja	- 15% - 50%	- Alta
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderada
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} \quad \frac{34 * 100}{50} = 68\%$$

El subcomponente de ventas se encuentra ubicado en el rango 51% – 75% lo que significa que su nivel de riesgo y su confianza es moderado.

CEDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Ventas**Periodo examinado:** 01 de Julio al 31 de diciembre de 2009**Visita a las instalaciones del área de Ventas**

En el área de ventas el encargado es el Sr. Ramiro Puma, él no se encontraba en ese momento pero nos atendió un asistente de ventas, al preguntarle cómo se desempeñan en las ventas nos explicó que la función primordial es satisfacer las necesidades de los clientes que al momento de comprar son muy exigentes.

Se cuenta con una variedad de productos en marcas, calidad y precios, por lo general cuando son ventas al por mayor se les concede crédito y para clientes que siempre compran al contado precios especiales.

Entre las actividades primordiales que desempeña esta área podemos mencionar que se encargade revisar que la cartera no se encuentre muy vencida, constatar los plazos de financiamiento que se le concede al cliente, así mismo se supervisa a los agentes vendedores que visiten constantemente a los clientes, también los vendedores de mostrador deben buscar satisfacer los requerimiento del cliente para que este se encuentre satisfecho.

Observamos la descoordinación que existe en esta área entre agentes vendedores, personal de mostrador, existe competencia desleal entre compañeros, privilegios con ciertos vendedores, esto se ocasiona por la falta de normas, impidiendo un correcto desarrollo de las actividades y generando un ambiente negativo de trabajo.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 28 / 08 / 2010

Diagnostico FODA

Componente: Administración

Subcomponente: Personal

Fortalezas

- Personal joven y abierto al cambio.
- Personal motivado al cumplimiento de metas.
- Estabilidad laboral

Debilidades

- No se expresan claramente los distintos niveles de responsabilidad
- Falta de capacitación al personal
- No se cumplen a cabalidad las actividades del departamento de contabilidad, el personal es muy reducido
- Personal no se siente comprometido con la empresa
- Falta de integración y comunicación entre los empleados

Oportunidades

- Escases de fuentes de trabajo.

Amenazas

- Creación de sindicatos
- Huelgas que impidan la movilización de los empleados
- Renuncias colectivas del personal.
- Existencias de empresas con alta acogida del personal.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)
OPORTUNIDADES – AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Escases de fuentes de trabajo.	30%	Oportunidad	4	1,2
Creación de sindicatos	20%	Amenaza	1	0,2
Huelgas que impidan la movilización de los empleados.	15%	Amenaza	2	0,3
Renuncias colectivas del personal.	15%	Amenaza	2	0,3
Existencias de empresas con alta acogida del personal.	20%	Amenaza	2	0,4
TOTAL	100%			2,4

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

Del análisis obtenido podemos resumir que en el área de personal existe una amenaza controlable la misma que se tiene que mejorar para un correcto desenvolvimiento del personal.

COMERCIAL “LUIS PUMA”
MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)
FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Personal joven.	12%	Fortaleza	4	0,48
Personal motivado.	10%	Fortaleza	3	0,3
Estabilidad laboral	15%	Fortaleza	4	0,6
No se expresan los distintos niveles de responsabilidad	15%	Debilidad	1	0,15
Falta de capacitación al personal	10%	Debilidad	2	0,3
No se cumplen a cabalidad las actividades, el personal es muy reducido	13%	Debilidad	1	0,13
Personal no se siente comprometido con la empresa	10%	Debilidad	2	0,2
Falta de integración y comunicación.	15%	Debilidad	1	0,15
TOTAL	100%			2,31

ESCALA DE VALORES	
1. DEBILIDAD CRITICA	3. FORTALEZAS MENOR
2. DEBILIDAD CONTROLABLE	4. FORTALEZAS DE ÉXITO

Del análisis obtenido podemos resumir que en el área de personal los factores internos demuestran que existen más debilidades que fortalezas impidiendo un buen desenvolvimiento del departamento.

Matriz de ponderación subcomponente personal

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE : DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
SUBCOMPONENTE: PERSONAL

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Elaboración de un plan estratégico orgánico funcional	10	8
Programar el plan de capacitación	10	7
Analizar la posibilidad de contratar personal	10	8
Comprometer al personal dando la oportunidad de crecimiento laboral	10	6
Crear programas de integración y comunicación entre el personal	10	8
TOTAL	50	37

Determinación del Nivel del Riesgo		
CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
- Baja	- 15% - 50%	- Alta
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderada
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} \quad \frac{37 * 100}{50} = 74\%$$

El subcomponente personal se encuentra ubicado en el rango 51% – 75% lo que significa que su nivel de riesgo y su confianza es moderado.

CEDULA NARRATIVA**Subcomponente sujeto a examen:** Personal**Periodo examinado:** 01 de Julio al 31 de diciembre de 2009**Visita al departamento de Administración**

En el departamento de administración la persona responsable es la Srta. Corina Yanza nos indicó que no cuentan con un departamento de personal, simplemente que cuando hay vacantes se lo solicita mediante el periódico, de ahí que se les somete a pruebas de evaluación eligiendo a los que mejor se encuentran en capacidad de resolver las tareas laborales de la empresa.

Nos explicó que no existe ningún medio de control donde se pueda revisar el desempeño de cada empleado, tampoco existe manuales de funciones a los que se les delegue, los empleados tiene que estar dispuestos a colaborar con labores que no estén dentro de su rol si es necesario pues siempre existe exceso de trabajo.

Pudimos observar que las actividades a desarrollarse diariamente son en un ambiente laboral poco acogedor, los canales de comunicación son casi nulos generando desorganización.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 28 / 08 / 2010

3.2.2. Evaluación Específica del Control Interno

EMPRESA: COMERCIAL "LUIS PUMA"

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

SUBCOMPONENTE: COMPRAS

No	PREGUNTAS	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta este departamento con un proceso definido para las compras?	X			
2	¿La mercadería es ingresada correctamente al sistema?		X		
3	¿Se establecen fechas o periodos de compras?		X		
4	¿El departamento cuenta con unidad de archivo y control sobre el mismo?	X			
5	¿Las existencias se encuentran en una sola bodega?	X			
6	¿Existe un manual de compras?		X		
7	¿Las existencias se encuentran bajo llave y se permite el acceso solo a personal autorizado?		X		
8	¿Se cuenta con un sistema adecuado de inventarios que incluya? - Rotación de inventarios - Niveles de ventas		X		
9	¿El departamento ha logrado convenios con proveedores para lograr el beneficio de la empresa?	X			

EMPRESA: COMERCIAL "LUIS PUMA"

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

SUBCOMPONENTE: VENTAS

No	PREGUNTAS	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un manual de crédito para los clientes?		X		
2	¿Existe metas e incentivos para los vendedores?	X			
3	¿Existe límites para los clientes en cuanto a créditos?	X			
4	¿Cuentan los vendedores con los recursos suficientes para acceder a todos los clientes?			X	
5	¿Los vendedores se encuentran capacitados?		X		
6	¿Las bodegas cuentan con el stock suficiente ante imprevistos?		X		
7	¿El departamento ha realizado estudios a los diferentes sectores de mercado para acceder a ellos?		X		
8	¿El departamento revisa constantemente que la cartera no se encuentre vencida?	X			
9	¿El departamento selecciona y califica a los clientes para la otorgación de créditos?	X			

Realizado por: Leonor Abad

Supervisado por: Lourdes Aucapiña

EMPRESA: COMERCIAL "LUIS PUMA"

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

SUBCOMPONENTE: PERSONAL

No	PREGUNTAS	PREGUNTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra definida claramente la delegación de funciones?		X		
2	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
3	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	X			
4	Se ha conformado un comité de talento humano, para la evaluación del desempeño		X		
5	¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X			
6	¿Los jefes de la empresa muestran interés en el desempeño de sus trabajadores?		X		
7	¿Se da la oportunidad de crecimiento laboral interno?		X		
8	¿Los empleados gozan de todos los beneficios de Ley?	X			
9	¿Existen manuales para la selección del personal?		X		
10	¿Se tienen registros de todos los empleados de la empresa?	X			

Realizado por: Leonor Abad

Supervisado por: Lourdes Aucapiña

3.2.3. Indicadores de Gestión Utilizados

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Compras:

Indicadores que miden la liquidez

$$a) \text{ Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 695.886,21 - 813.092,66$$

$$\text{Capital de trabajo} = -117206,45$$

Ventas:

Indicadores que miden el Rendimiento

$$a) \text{ Rendimiento de las ventas} = \frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Rendimiento de las ventas} = \frac{275.630,17}{1673.687,240}$$

$$\text{Rendimiento de las ventas} = 16.47\%$$

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Personal:

Rotación de personal

$$a) \text{ Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{04}{19}$$

$$\text{Rotación de personal} = 21.05\%$$

3.2.4. Memorándum de Planificación

COMERCIAL "LUIS PUMA"	
MEMORANDUM DE PLANIFICACION	
Componente sujeto a examen: Comercial “Luis Puma	
Periodo examinado: 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009	
1. Requerimiento de la auditoria: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
2. Fechas de intervención (Cronograma)	Fecha estimada
- Orden de trabajo	09-Ago-10
- Conocimiento preliminar	15-Ago-10
-Planificación	20-Ago-10
- Inicio de trabajo en el campo	22-Ago-10
-Finalización trabajo de campo	05-Oct-10
-Discusión de borrador del informe con funcionarios	10-Oct-10
-Emisión del informe final y tramite	20-Oct-10
-Presentación del informe aprobado al Gerente, Consejo de Administración(Comité de Auditoría)	25-Oct-10
3. Equipo de auditoría (Multidisciplinario)	Nombres y Apellidos
-Auditor General	Ing. Ana Patiño
-Supervisor	Lourdes Aucapiña
-Jefe de Equipo	Leonor Abad
4. Días presupuestados	
Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	60 días
-FASE I, Conocimiento Preliminar	6 días
-FASE II, Planificación	5 días
-FASE III, Ejecución	44 días
-FASE IV, Comunicación de Resultados	5días
5. Recursos financieros y materiales	
-Suministros de oficina y computación	\$20
-Viáticos y pasajes	\$50
6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
6.1 Información General de la Entidad	
Misión	
“Ser una empresa especializada en la comercialización de artículos de acabado para la construcción brindando lo mejor en calidad, precios, marca y seguridad, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional de nuestros empleados para lograr un liderazgo efectivo sobre el mercado”	

Visión

“Ser una empresa líder en la distribución de artículos de acabado para la construcción con marcas reconocidas, a nivel nacional haciendo que la integridad sea la fuerza que impulse cada una de nuestras acciones”

Objetivo general

Distribuir artículos de acabado para la construcción con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente en el mercado local y nacional, manteniendo un sano crecimiento de la empresa.

Actividad principal

Comercial “Luis Puma” se dedica a la venta y distribución de artículos de acabado para la construcción dentro y fuera de la ciudad de Cuenca, con el propósito de proporcionar facilidad en el momento de construir.

Estructura orgánica

Comercial “Luis Puma” cuenta con una estructura orgánica funcional de la siguiente manera:

Primer nivel.- Se encuentra el Gerente de la empresa Sr. Luis Puma

Segundo nivel.- Se encuentran el jefe de compras Sr. Patricio Puma, jefe de ventas Sr. Ramiro Puma, y Contadora Srta. Corina Yanza

Tercer nivel.- Se encuentran los vendedores, jefe de bodega, asistentes, choferes y encargados de bodega.

Financiamiento

Los activos de la empresa se encuentran financiados en un 21,24% por el Sr. Luis Puma Mayancla gerente de la entidad, y en un 78,76% con aportes de terceros (Proveedores en un 59,03% y préstamos a largo plazo 19,73%).

Análisis FODA

Fortalezas

- Debido a que es un negocio familiar todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos.
- Personal joven
- Infraestructura propia
- Diversificación de marcas respecto a los productos ofrecidos.

Oportunidades

- Constante crecimiento del sector de la construcción.
- La competencia no ofrece facilidades de pago.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.
- Falta de comunicación entre departamentos
- Descoordinación entre las sucursales y la principal
- Falta de compañerismo y colaboración de los empleados con la empresa
- No existe capacitación y motivación del personal
- Falta de un departamento de recursos humanos y de auditoría interna

Amenazas

- Políticas económicas cambiantes por parte del gobierno.
- Gran cantidad de competencia
- Competencia desleal en la venta de artículos alternativos

Componentes escogidos para la fase de ejecución

En el departamento de Comercialización

- Compras
- Ventas

En el departamento de Administración

- Personal

6.2 Enfoque a:

En este examen nos enfocamos a los departamentos de comercialización y administración en aspectos como compras, ventas y personal.

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo General

Evaluar la gestión a la empresa Comercial “Luis Puma” en los departamentos de Comercialización y Administración, determinando el grado de eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos planteados.

6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes

- Tener un conocimiento amplio sobre el funcionamiento de la empresa, para la evaluación específica del desarrollo de las actividades en los departamentos de comercialización y administración.
- Evaluar la organización de las funciones que desempeña cada departamento.

6.4 Alcance:

El alcance del examen cubre el periodo comprendido desde el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2009, se relaciona con el conocimiento general del área administrativa y comercial de la entidad.

6.5 Indicadores de Gestión:

Indicadores que miden la liquidez

a) Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Indicadores que miden el Rendimiento

$$\text{a) Rendimiento de las ventas} = \frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Ventas Totales}}$$

Rotación de personal

$$\text{a) Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

6.6 Puntos importantes de la Evaluación del Control Interno.

No existe una estructura organizativa que identifique con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, esto ocasiona retraso en las actividades laborales diarias de la empresa por consecuencia los objetivos no se pueden cumplir con eficiencia y eficacia.

La comunicación interna es deficiente, no existe canales de comunicación adecuados dentro de la entidad, esto ocasiona que la información no sea confiable y oportuna en el momento de tomar decisiones.

6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría.

Luego de analizar la “Evaluación de riesgo y confianza” se obtuvo como resultado de la auditoría un riesgo moderado en el departamento de comercialización, con lo que respecta al departamento de administración el resultado fue un riesgo alto y confianza baja para la ejecución de la misma.

6.8 Trabajo a realizar en la fase de ejecución.

Departamento de Comercialización:

- Compras:
 - Evaluación de control interno
 - Aplicación de indicadores de gestión correspondientes
 - Visita a la bodega respectiva

- Constatación física del inventario
- Entrevista con el jefe de compras
- Revisión del sistema utilizado para el registro y control de inventarios
- Ventas
 - Evaluación del control interno
 - Aplicación de indicadores de gestión
 - Visita al departamento de ventas
 - Revisión de documentos relacionados con el subcomponente
 - Entrevista con el jefe de ventas.

Departamento de Administración

- Personal
 - Evaluación de control interno
 - Aplicación de indicadores de gestión
 - Entrevistas con el personal que labora en la entidad

6.9 Firmas de aprobación de la planificación

6. Suscrito por el Auditor General Ana Patiño el 5 de Julio del 2010

Ing. Ana Patiño

3.3. FASE III Ejecución

3.3.1. Programa de Trabajo Subcomponente Compras

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: COMERCIAL "LUIS PUMA"				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: COMERCIALIZACION				
SUBCOMPONENTE: COMPRAS				
Nº	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVO:			
	1. Verificar si se mantiene una adecuada organización en lo que respecta a compras.		L. Abad	09/09/2010
	2. Establecer mecanismos que protejan y salvaguarden contra perdidas de los documentos (facturas), y la información que se genere.		L. Abad	09/09/2010
	3. Evaluar si existe un correcto manejo del sistema de inventarios verificando si cumple con procedimientos necesarios para que pueda desarrollarse de forma eficiente y eficaz.		L. Abad	09/09/2010
	PROCEDIMIENTOS:			
	Evaluación específica de control Interno.	P/T 004	L. Abad	15/09/2010
	Indicadores de gestión.	P/T 005	L. Abad	15/09/2010
	Entrevista con el jefe de compras para conocer si la entidad cuenta con un correcto control de inventarios.	P/T 006	L. Abad	16/09/2010

3.3.1.1. Papeles de Trabajo

P/T # 004 COMERCIAL "LUIS PUMA"
Subcomponente sujeto a examen: Compras. Periodo Examinado: 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.
Evaluación Especifica de Control Interno De la aplicación del cuestionario de Control Interno, detallamos lo siguiente: • No se han establecido procedimientos que sirvan de ayuda al momento de ingresar mercadería al sistema. • No se cuenta con políticas en cuanto a fechas o periodos para adquirir mercadería. • No existe un manual de compras que sirva de guía para el desarrollo de las actividades. • La mercadería no se encuentra bajo llave, no existe restricciones para el ingreso del personal a esta área. • El sistema de inventarios que se maneja, no proporciona información concerniente a la rotación de inventarios y niveles actuales de venta está información es muy útil para la toma decisiones.
Supervisor: Lourdes Aucapiña Elaborado por: Leonor Abad Fecha: 15/09/2010

COMERCIAL "LUIS PUMA"**Subcomponente sujeto a examen:** Compras**Periodo Examinado:** 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.**Indicadores de Gestión**

1. Indicé de Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Indicé de Endeudamiento = $\frac{1084807,31}{568201,92}$ = 1,90%

2. Equilibrio Financiero a L/P = $\frac{\text{Capital}}{\text{Activo no Corriente}}$

Equilibrio Financiero = $\frac{693561,87}{557639,24}$ = 1,24%

R/ Podemos concluir que Comercial "Luis Puma" tiene deudas significativas que asumir.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 15/09/2010

CEDULA NARRATIVA**Subcomponente sujeto a examen:** Compras**Periodo Examinado:** 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.**CONTENIDO**

Entrevista con el Jefe de compras, con la finalidad de conocer las actividades e información relevante con respecto al control de inventarios.

Entrevista con el Jefe de Compras

El Sr. Patricio Puma Jefe de compras de la entidad, nos indicó que la empresa posee un sistema apropiado de inventarios, en el que se puede constatar la entrada, salida y existencia de la mercadería, también se efectúan controles de inventario de manera física, este procedimiento ha permitido detectar falencias que se originan al momento del ingreso de mercadería.

Al momento de realizar el control de inventarios se puede detectar que la mercadería no es ingresada correctamente al sistema, existen errores en cuanto al código, descripción y cantidad de los artículos, el personal no cuenta con un manual de procedimientos que sirva de guía para realizar este proceso ocasionando problemas al momento de considerar esta información pues no es confiable.

Supervisor: Lourdes Aucapiña
Elaborado por: Leonor Abad

Fecha: 16/09/2010

3.3.1.2. Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Comercialización

Subcomponente: Compras

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

- 1. No se realiza una constatación física de existencias en bodega con relación al sistema antes de realizar compras.**

CONDICION.- No se verifica en bodega las existencias de cada producto para realizar las compras, pues los encargados de compras realizan los pedidos a los proveedores cuando el sistema advierte que ya no hay productos en bodega.

CRITERIO.- Los encargados de compras deben estar en total coordinación con los encargados de bodega para realizar las constataciones correspondientes de cada producto que se encuentre agotado y así ser más eficientes en el momento de hacer los pedidos a los proveedores.

CAUSA.- La razón de esta desorganización por parte de los encargados de compras es que confían en el sistema, no tienen la precaución de revisar junto con los encargados de bodega las existencias de los artículos.

EFFECTO.- Al existir despreocupación por parte de los encargados de compras no se puede llegar a determinar si el saldo de cada artículo es real en bodega lo que traería como consecuencia un desabastecimiento o un sobre stock de mercadería.

CONCLUSION.- Se ha podido determinar la falta de coordinación por parte del departamento de compras en cuanto a verificación física de los productos en bodega en comparación con el sistema.

RECOMENDACIÓN.- Implementar o reforzar el sistema de control de inventarios que lleva la empresa, así mismo comprometer al personal de compras a ser más responsables al momento de realizar las compras.

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Comercialización

Subcomponente: Compras

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

1. No existe un adecuado proceso de control de inventarios

CONDICION.- Al momento de ingresar mercadería no existe un control adecuado referente a código, descripción, cantidad, es necesario recalcar la falta de personal que supervise este proceso.

CRITERIO.- Debería existir un supervisor encargado con la finalidad de generar información clara y oportuna sobre el inventario de mercadería.

CAUSA.- Se debe a la falta de compromiso y responsabilidad por parte del personal encargado de ingresar mercadería al sistema puesto que no conocen el proceso de control de inventarios.

EFFECTO.-Esto origina que la información no sea confiable al momento de verificar cada producto en la compra o venta de mercadería lo que ocasiona pérdidas dentro de la empresa.

CONCLUSION.- Se ha podido comprobar la falta de conocimiento por parte de los empleados sobre el proceso de cómo ingresar mercadería esto involucra a toda la entidad por lo que no se puede cumplir a cabalidad sus actividades.

RECOMENDACIÓN.-Contar con un supervisor o implementar un manual que sirva de guía en este proceso, comprometiendo al personal a que realice de manera responsable sus actividades para así contar con información clara y eficiente

3.3.2. Programa de Trabajo Subcomponente Ventas

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: COMERCIAL "LUIS PUMA" TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: COMERCIALIZACION SUBCOMPONENTE: VENTAS				
Nº	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVO:			
	1. Constatar si el departamento de ventas sigue un proceso de ventas y como lo está cumpliendo.		L. Abad	09/09/2010
	3. Verificar si la empresa cuenta con buenas estrategias en cuanto a ventas.		L. Abad	09/09/2010
	PROCEDIMIENTOS: Evaluación específica de Control Interno.	P/T 007	L. Abad	15/09/2010
	Indicadores de gestión.		L. Abad	16/09/2010
	Verificar si los agentes vendedores están cumpliendo con las metas establecidas	P/T 008	L. Abad	17/09/2010

3.3.2.1. Papeles de Trabajo

P/T # 007
COMERCIAL "LUIS PUMA"
Subcomponente sujeto a examen: Ventas
Periodo Examinado: 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.
Evaluación Especifica de Control Interno
De la aplicación del cuestionario de Control Interno, detallamos lo siguiente:
• Falta de un manual de crédito para los clientes. • Los vendedores no se encuentran capacitados, esto impide que realicen sus actividades correctamente. • No se cuenta con el stock suficiente ante imprevistos, ocasionando problemas al momento de realizar las ventas. • No se han realizado estudios de mercado, que analicen la posibilidad de distribuir los artículos a distintos lugares del país.
Supervisor: Lourdes Aucapiña Elaborado por: Leonor Abad Fecha: 15/09/2010

COMERCIAL "LUIS PUMA"**Subcomponente sujeto a examen:** Ventas**Periodo Examinado:** 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.**Verificar si los agentes vendedores están cumpliendo con las metas establecidas**

El departamento de ventas tiene metas establecidas para los agentes vendedores, en el cumplimiento de estas consta un monto en ventas y un monto en recuperación de cartera, al lograr estas metas se les otorga incentivos.

PREGUNTA	SI	NO
¿Los agentes vendedores llegan a las metas establecidas, el departamento de ventas cumple con los incentivos ofrecidos a los agentes vendedores?	10	90

Un 90% indica que tanto los agentes vendedores como el departamento de ventas no cumplen con las metas requeridas y los incentivos ofrecidos respectivamente por lo que solo el 10% de los agentes cumplen las metas ya que la mayoría llega al monto establecido en ventas pero no logra cumplir el monto en recuperación de cartera.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 15/09/2010

3.3.2.2. Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

- 1. No se han realizado estudios de mercado, que analicen la posibilidad de distribuir los artículos a distintos lugares del país.**

CONDICION.- El departamento de ventas no ha realizado estudios de mercado para determinar la posibilidad de expandir la distribución de los artículos a nuevos sectores de mercado.

CRITERIO.- El jefe de ventas debe diseñar estrategias de mercado para evaluar la posibilidad de crear nuevas sucursales y así poder incrementar la demanda, teniendo mayor acogida de los productos a nivel nacional.

CAUSA.- No existe apoyo y preocupación por parte del gerente y el jefe de ventas ya que tienen puntos de vista negativos al crecimiento de la empresa, y no consideran importante invertir en proyectos que sean beneficios para la entidad.

EFFECTO.- Al no considerar invertir en estudios de mercado la empresa puede perder oportunidades de crecimiento económico y solvente, lo que causaría un estancamiento para el cumplimiento de sus objetivos.

CONCLUSION.- No existen proyecciones de mercado en la entidad, tanto el jefe de ventas como el gerente no consideran necesario expandir la distribución de los artículos a nuevos sectores de mercado.

RECOMENDACIÓN.- Analizar la posibilidad de invertir en estudios de mercado, con la finalidad de diseñar estrategias de ventas, para así lograr que la empresa sea competitiva.

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

1. Los agentes vendedores no llegan a cumplir las metas establecidas por el departamento de ventas.

CONDICION.- Los agentes vendedores no cumplen con las metas establecidas por el departamento de ventas, ya que no logran llegar al monto en recuperación de cartera, que es el segundo requerimiento que se exige para que logren obtener los incentivos de acuerdo a sus metas alcanzadas en ventas y en recuperación de cartera.

CRITERIO.- Los agentes vendedores deben de educar y exigir a los clientes que se encuentren en morosidad que estén al día en sus pagos para que así puedan acceder a nuevos créditos y en lo que respecta a recuperación de cartera no supere las fechas de vencimiento.

CAUSA.- Los vendedores por llegar al monto en ventas dan más créditos a los clientes sin considerar su condición para los mismos.

EFFECTO.- Al otorgar más créditos a los clientes que ya tiene créditos vencidos o por vencer la cartera por cobrar incrementa, esto ocasiona que la empresa se encuentre con problemas de solvencia y liquidez.

CONCLUSION.- Se ha podido determinar que los agentes vendedores por alcanzar el monto de ventas requerido dan créditos a los clientes que mantienen saldos vencidos.

RECOMENDACIÓN.- Para que la empresa sea solvente y líquida al momento de realizar sus transacciones se recomienda pagar las comisiones a los agentes vendedores únicamente sobre las ventas cobradas completamente.

3.3.3. Programa de Trabajo Subcomponente Personal

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: COMERCIAL "LUIS PUMA" TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: ADMINISTRACION SUBCOMPONENTE: PERSONAL				
Nº	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVO:			
	1. Verificar si el personal identifica su nivel de responsabilidad y autoridad con claridad.		L. Abad	09/09/2010
	2. Medir a través de indicadores de gestión el nivel de capacitación y rotación de personal.		L. Abad	09/09/2010
	3. Verificar si al seleccionar el personal se revisan sus expedientes y que hayan rendido las pruebas correspondientes para la obtención a sus puestos de trabajo		L. Abad	09/09/2010
	PROCEDIMIENTOS:			
	Evaluación específica de control Interno.	P/T 009	L. Abad	17/09/2010
	Aplicación de indicadores de gestión previstos para el subcomponente.	P/T 010	L. Abad	17/09/2010
	Realizar encuestas a los empleados para constatar si se lleva a cabo con las entrevistas para la selección del personal	P/T 011	L. Abad	17/09/2010
	Realizar una entrevista con el gerente para saber si existe un manual de funciones establecido.	P/T 012	Leonor Abad	17/09/2010

3.3.3.1. Papeles de Trabajo

P/T # 009 COMERCIAL "LUIS PUMA"
Subcomponente sujeto a examen: Personal Periodo Examinado: 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.
Evaluación Especifica de Control Interno De la aplicación del cuestionario de Control Interno, detallamos lo siguiente: • No se encuentra definida claramente la delegación de funciones dentro de la entidad, la falta de coordinación y organización impide un correcto desarrollo de las actividades diarias. • No se ha conformado un comité de talento humano, que permita evaluar el desempeño del personal. • Los jefes de la empresa no evalúan el desempeño de los trabajadores. • No se proporciona al personal la oportunidad de crecimiento laboral interno. • No se han diseñado manuales que sirvan de guía al momento de seleccionar personal.
Supervisor: Lourdes Aucapiña Elaborado por: Leonor Abad Fecha: 17/09/2010

COMERCIAL "LUIS PUMA"**Subcomponente sujeto a examen:** Personal**Periodo Examinado:** 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.**Indicadores de Gestión**

$$1. \text{ Rotación de Personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{4}{19} = 21,05\%$$

$$2. \text{ Personal Capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\text{Personal Capacitado} = \frac{2}{19} = 10\%$$

R/ Podemos concluir que Comercial "Luis Puma" no cuenta con personal capacitado para un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 16/09/2010

COMERCIAL "LUIS PUMA"**Subcomponente sujeto a examen:** Personal**Periodo Examinado:** 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.

Realizar encuestas a los empleados para constatar si se lleva a cabo con las entrevistas para la selección del personal

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/R
1	Al momento de seleccionar al personal, se realizan pruebas de conocimiento	90	10	
2	Al momento de ser contratado se le indica cuáles son sus funciones.	60	40	

1. Para seleccionar al personal se realizan pruebas de conocimiento y aptitudes

En un 90% indica que la empresa realiza pruebas de conocimiento general a los aspirantes, para la obtención de los puestos de trabajo y en 10% no rindieron ningún tipo de prueba ya que el cargo requerido era de chofer y bodeguero.

2. Al momento de ser contratado se le indica cuáles son sus funciones.

Se puede verificar que al 60% del personal se le comunico las funciones que tiene que desempeñar y el 40% no se le informo oportunamente.

Supervisor: Lourdes Aucapiña**Elaborado por:** Leonor Abad**Fecha:** 15/09/2010

CEDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Personal

Periodo Examinado: 01 de Julio de 2009 al 31 de Diciembre de 2009.

CONTENIDO

Entrevista con el Gerente de la empresa Comercial “Luis Puma” para conocer si la entidad ha establecido un manual de funciones para el personal.

Entrevista con el Gerente de la entidad

El Sr. Luis Puma Mayancela Gerente de la entidad, nos indicó que la empresa no ha diseñado un manual de funciones en el que se establezca las normas relacionadas con el control y descripción de puestos de trabajo que permita un mejor desenvolvimiento del personal al momento de desarrollar sus actividades diarias dentro de la entidad.

Nos manifestó que al personal no se le asigna una sola actividad, sino debe estar dispuesto a cumplir diferentes tareas ya que no existe el suficiente personal para desarrollar las diferentes funciones.

Supervisor: Lourdes Aucapiña

Elaborado por: Leonor Abad

Fecha: 16/09/10

3.3.3.2. Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Administración

Subcomponente: Personal

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

1. No se cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

CONDICION.- No se dispone de un departamento de recursos humanos que ayude a seleccionar, controlar, coordinar tareas asignadas al personal, donde se pueda lograr un desempeño eficiente de los empleados.

CRITERIO.- Las actividades relacionadas con el personal deben ser coordinadas, controladas para lograr un buen desempeño de los empleados.

CAUSA.- El gerente no cree necesario crear un departamento de recursos humanos pues este generaría gastos innecesarios a la empresa.

EFFECTO.- Al no tener un departamento de recursos humanos, la selección del personal es asumida por el departamento de administración, este no da la atención debida al personal utilizando mecanismos inadecuados al momento de asignar los puestos de trabajo.

CONCLUSION.- No se cuenta con un departamento de recursos humanos que evalúe el desempeño y coordine las responsabilidades de los empleados.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda al gerente implementar un departamento de recursos humanos que supervise el desenvolvimiento de los empleados dentro de la empresa para así lograr la optimización en el uso del recurso humano.

Auditoría de Gestión a: Comercial “Luis Puma”

Componente: Administración

Subcomponente: Personal

Periodo examinado: 01 de julio del 2009 al 31 de diciembre del 2009

DESCRIPCION:

1. No se encuentra definida claramente la delegación de funciones.

CONDICION.- En la entidad no se tiene definido las funciones de los altos mandos y de todos los empleados, la falta de coordinación y organización impide un correcto desarrollo de las actividades diarias.

CRITERIO.-Para el desarrollo correcto y oportuno de las actividades laborales diarias la entidad debe crear un manual de funciones que permita a los altos mandos y a los empleados conocer sus funciones siendo responsables al momento de cumplir con sus actividades.

CAUSA.- El gerente de la entidad no ha tenido la intención de hacer una autoevaluación de cómo gestionar la empresa.

EFFECTO.-Al no tener definida una delegación de funciones las actividades diarias no se desarrollan correctamente pues existe desorganización y poca coordinación entre los empleados, también se sienten presionados y no pueden cumplir sus actividades a cabalidad.

CONCLUSION.- Existe desorganización, presión y poca coordinación en la empresa por la falta de un manual de funciones.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda al gerente invertir en profesionales que le ayuden a definir un manual de funciones que le permita al personal conocer y desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia

3.3.4. Estructura del Informe

Estructura del Informe de Auditoria

Caratula

Carta de Presentación

Índice y abreviaturas

CAPITULO I.-Enfoque de la auditoria

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

CAPÍTULO II.-Información de la entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- Estructura orgánica
- Objetivo
- Financiamiento

CAPÍTULO III.-Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones, y Recomendaciones sobre la empresa, 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, causa y efecto;
- Sobre la deficiencias determinado la condición criterio causa y efecto; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial operativa 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, practicas antieconómicas incumplimientos y deficiencias en general; y a las acusas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 3”E”

c) Recomendaciones

Practicas 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 favorable en su impacto.

3.4. FASE IV Comunicación de Resultados

3.4.1. Informe

COMERCIAL “LUIS PUMA”

INFORME

**AUDITORIA DE GESTIÓN
A LOS DEPARTAMENTOS DE
COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION**

REALIZADO POR:

**PIEDAD LEONOR ABAD AVILA
LOURDES NATALY AUCAPIÑA OROZCO**

DEL 01/08/2010 AL 30/10/2010

CUENCA – ECUADOR

3.4.2. Carta de presentación del Informe

Cuenca, 15 de Octubre de 2010

OFICIO: No 002

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe.

Señor

LUIS PUMA MAYANCELA

Ciudad.

De mis consideraciones:

El objeto de la presente es el de dar a conocer que la auditoria a la gestión de la Empresa Comercial “ Luis Puma” por el periodo comprendido entre el 1 de Julio y el 31 de Diciembre del 2009 ha sido realizado de acuerdo a la propuesta efectuada por las Srtas. Leonor Abad y Lourdes Aucapiña.

El examen se ha realizado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria las cuales establecen que toda auditoria 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 auditoría se puede detallar que Comercial “Luis Puma” 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.

Dentro del proceso de auditoría se analizaron los subcomponentes como son Compras, Ventas y Personal, los resultados obtenidos revelan situaciones de inconformidad y desorganización las cuales no están controladas y no se pueden detectar errores inmediatamente. En la comprobación de cumplimientos así como la

notificación de decisiones tomadas por los departamentos, el riesgo de control en el área de compras fue determinado como bajo, mientras que en las áreas de ventas y personal fue determinado como moderado.

Con los exámenes realizados se pudo determinar el descuido e incapacidad del personal encargado en las áreas examinadas, por lo que recomendamos las medidas pertinentes que se deben tomar de forma inmediata para solucionar los problemas encontrados.

Atentamente,

Ing. Ana Patiño
Auditor General

3.4.3. Abreviaturas utilizadas

CORRE.- Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador

COSO.- Committee Of Sponsoring Organizations

(Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado).

RRHH.- Recursos Humanos.

P/T.- Papel de Trabajo.

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

POA.- Plan Operativo Anual

INDICE

Capítulo I.....	92
Enfoque de la Auditoria	92
Motivos de la auditoria.....	92
Objetivos:	92
Alcance:.....	92
Enfoque:	92
Indicadores de Gestión Utilizados.....	93
Capítulo II	94
Información de la Entidad.....	94
Misión.....	94
Visión	94
Objetivos:	94
Estructura Orgánica.....	94
Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (F.O.D.A.).....	95
Capítulo III.....	97
Resultados Generales	97
Gestión Institucional.....	97
Conclusión	97
Recomendación No. 1.....	97
Evaluación de Riesgos.....	97
Conclusión	97
Recomendación No. 2.....	97
Información y comunicación.....	98
Conclusión	98
Recomendación No. 3.....	98
Capítulo IV.....	99
Resultados Específicos.....	99
Subcomponente: Compras.....	99
Conclusión	99
Recomendación No. 4.....	99
	90

Conclusión.-	100
Recomendación No. 5.....	100
Subcomponente: Ventas	100
Conclusión	100
Recomendación No. 6	100
Conclusión	101
Recomendación No. 7.....	101
Subcomponente: Personal	101
Conclusión	101
Recomendación No. 8.....	101
Conclusión	102
Recomendación No. 9.....	102

AUDITORIA DE GESTION A LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA COMERCIAL “LUIS PUMA”

Capítulo I Enfoque de la Auditoria

Motivos de la auditoria.

La Auditoria de gestión aplicada a Comercial “Luis Puma” se llevó a cabo con el objeto de evaluar la gestión administrativa del segundo semestre del año 2009, mediante el estudio de las áreas consideradas críticas.

Objetivos:

Objetivo General:

Evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de Comercial “Luis Puma”, para el buen desarrollo de las actividades laborales, y de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el sistema de control de interno.
- Estudiar los recursos con los que cuenta la empresa para plantear estrategias y poder alcanzar los objetivos establecidos.
- Proponer recomendaciones para el sistema de control interno.

Alcance:

El alcance del examen cubre el periodo comprendido desde el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2009, se relaciona con el conocimiento general del área administrativa y comercial de la entidad.

Enfoque:

La Auditoría realizada a Comercial “Luis Puma” está orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades que ejecuta esta y también está orientada hacia la

eficiencia y economía en el uso de recursos con el objeto de lograr la mayor satisfacción del cliente.

Componente: Comercialización

- **Subcomponentes Auditados:**

- Compras
- Ventas

Componente: Administración

- **Subcomponente Auditado:**

- Personal

Indicadores de Gestión Utilizados

Indicadores que miden la liquidez

Capital de Trabajo

Indicadores que miden el Rendimiento

Rendimiento de las ventas

Rotación de personal

Rotación de personal

Capítulo II

Información de la Entidad

Misión

“Ser una empresa especializada en la comercialización de artículos de acabado para la construcción brindando lo mejor en calidad, precios, marca y seguridad, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional de nuestros empleados para lograr un liderazgo efectivo sobre el mercado”

Visión

“Ser una empresa líder en la distribución de artículos de acabado para la construcción con marcas reconocidas, a nivel nacional haciendo que la integridad sea la fuerza que impulse cada una de nuestras acciones”

Objetivos:

Objetivo General

Distribuir artículos de acabado para la construcción con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente en el mercado local y nacional, manteniendo un sano crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Ofrecer a nuestros clientes artículos de calidad, asesorándoles sobre los mismos.
- Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Ofrecer artículos de marcas reconocidas en el país a precios competitivos
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

Estructura Orgánica

Comercial “Luis Puma” cuenta con una estructura orgánica funcional de la siguiente manera:

Primer nivel.- Se encuentra el Gerente de la empresa Sr. Luis Puma

Segundo nivel.- Se encuentran el jefe de compras Sr. Patricio Puma, jefe de ventas Sr. Ramiro Puma, y Contadora Srta. Corina Yanza

Tercer nivel.- Se encuentran los vendedores, jefe de bodega, asistentes, choferes y encargados de bodega.

Financiamiento

Los activos de la empresa se encuentran financiados en un 21,24% por el Sr. Luis Puma Mayancela gerente de la entidad, y en un 78,76% con aportes de terceros (Proveedores en un 59,03% y préstamos a largo plazo 19,73%).

Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (F.O.D.A.)

Fortalezas

- Debido a que es un negocio familiar todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos.
- Personal joven
- Infraestructura propia
- Diversificación de marcas respecto a los productos ofrecidos.

Oportunidades

- Constante crecimiento del sector de la construcción.
- La competencia no ofrece facilidades de pago.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.
- Falta de comunicación entre departamentos
- Descoordinación entre las sucursales y la principal
- Falta de compañerismo y colaboración de los empleados con la empresa
- No existe capacitación y motivación del personal
- Falta de un departamento de recursos humanos y de auditoría interna

Amenazas

- Políticas económicas cambiantes por parte del gobierno.
- Gran cantidad de competencia
- Competencia desleal en la venta de artículos alternativos

Capítulo III

Resultados Generales

Gestión Institucional

Comercial “Luis Puma” no tiene establecido un plan estratégico que encamine a los empleados al logro de los objetivos, de la misma forma se tiene definida una estructura orgánica funcional lo que impide a los empleados cumplir a cabalidad sus actividades, la empresa nunca ha realizado un análisis FODA que permita detectar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para tomar los correctivos necesarios para lograr un correcto desenvolvimiento de la entidad.

Conclusión

La empresa al no tener un plan estratégico definido, ni una delegación de autoridad, no podrá mantener un ambiente interno de control eficaz que les permita un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de las actividades.

Recomendación No. 1.

Establecer un plan estratégico para la empresa, para lograr un buen desarrollo de las actividades y establecer controles que garanticen su cumplimiento.

Evaluación de Riesgos

La empresa no cuenta con el apoyo del gerente para estudios sobre impactos de los riesgos ni tampoco se han implementado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, no existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden perjudicar a la empresa.

Conclusión

La empresa no cuenta con el apoyo del gerente para estudios sobre impactos de los riesgos, tampoco existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden aquejar a la empresa.

Recomendación No. 2.

Sugerir al gerente de la empresa el apoyo para la planeación y ejecución de los estudios sobre los impactos de los riesgos para identificar y reaccionar ante cambios que se puedan generar.

Información y comunicación

La empresa no cuenta con políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles, no se suministra la información al personal adecuado obstaculizando sus responsabilidades, no existe procedimientos para la integración de los departamentos, la información no es confiable ni oportuna

Conclusión

La empresa carece de políticas relativas a la información ya que no existe procedimientos para la integración de los departamentos por lo tanto la información no es confiable ni oportuna influyendo negativamente en el logro de los objetivos.

Recomendación No. 3.

Implementar políticas de información en todos los niveles suministrando información al personal adecuado, esto a su vez permitirá que la información sea oportuna y confiable.

Capítulo IV

Resultados Específicos

Subcomponente: Compras

No se realiza una constatación física de existencias en bodega con relación al sistema antes de realizar compras.

No se verifica en bodega las existencias de cada producto para realizar las compras, los encargados de compras realizan los pedidos a los proveedores cuando el sistema advierte que ya no hay productos en bodega, los encargados de compras deben estar en total coordinación con el personal de bodega para realizar las constataciones correspondientes de cada producto, esta situación se ha originado por que al momento de efectuar compras confían en el sistema y no tienen la precaución de revisar en bodega las existencias de los artículos, trayendo como consecuencia un desabastecimiento o un sobre stock de mercadería.

Conclusión

Se ha podido determinar la falta de coordinación por parte del departamento de compras en cuanto a la verificación física de los productos en bodega en comparación con el sistema.

Recomendación No. 4.

Implementar o reforzar el sistema de control de inventarios que maneja la empresa, así mismo comprometer al personal de compras a ser más responsable al momento de realizar las adquisiciones de los productos.

No existe un adecuado proceso de control de inventarios

Al momento de ingresar mercadería no existe un control adecuado referente a código, descripción, cantidad, es necesario recalcar que no existe una persona que supervise este proceso, esto se debe a la falta de compromiso y responsabilidad por parte del personal encargado de ingresar mercadería al sistema, originando que la información no sea confiable al momento de verificar cada producto en la compra o venta de mercadería.

Conclusión.-

Se ha podido comprobar la falta de conocimiento por parte de los empleados sobre el proceso de cómo ingresar mercadería esto involucra a toda la entidad por lo que no se puede cumplir a cabalidad sus actividades.

Recomendación No. 5.

Contar con un supervisor o implementar un manual que sirva de guía en este proceso, comprometiendo al personal a que realice de manera responsable sus actividades para así contar con información clara y eficiente.

Subcomponente: Ventas

No se han realizado estudios de mercado, que analicen la posibilidad de distribuir los artículos a distintos lugares del país.

El departamento de ventas no ha realizado estudios de mercado para determinar la posibilidad de expandir la distribución de los artículos a nuevos sectores, esta situación se debe a la falta de apoyo y preocupación por parte del gerente y el jefe de ventas ya que tienen puntos de vista negativos al crecimiento de la empresa, al no considerar invertir en estudios de mercado la empresa puede perder oportunidades de crecimiento económico, lo que causaría un estancamiento para el cumplimiento de sus objetivos.

Conclusión

No existen proyecciones de mercado en la entidad, tanto el jefe de ventas como el gerente no consideran necesario expandir la distribución de los artículos a nuevos sectores de mercado.

Recomendación No. 6.

Analizar la posibilidad de Invertir en estudios de mercado, con la finalidad de diseñar estrategias de ventas, para lograr que la empresa sea competitiva.

Los agentes vendedores no llegan a cumplir las metas establecidas por el departamento de ventas.

Los agentes vendedores no cumplen con las metas establecidas por el departamento de ventas, no logran llegar al monto en recuperación de cartera, que es el segundo requerimiento que se exige para que logren obtener los incentivos de acuerdo a sus

metas alcanzadas en ventas y en recuperación de cartera, deben exigir a los clientes que se encuentran en morosidad que estén al día en sus pagos para que así puedan acceder a nuevos créditos y en lo que respecta a recuperación de cartera no supere las fechas de vencimiento, esto se origina por que los vendedores por llegar al monto en ventas dan más créditos a los clientes sin considerar su condición, trayendo como consecuencia problemas de solvencia y liquidez para la empresa.

Conclusión

Se ha podido determinar que los agentes vendedores por alcanzar al monto de ventas requerido dan créditos a los clientes que mantienen saldos vencidos.

Recomendación No. 7.

Para que la empresa sea solvente y liquida al momento de realizar sus transacciones se recomienda pagar las comisiones a los agentes vendedores únicamente sobre las ventas cobradas completamente.

Subcomponente: Personal

No se cuenta con un departamento de Recursos Humanos

No se dispone de un departamento de recursos humanos que ayude a seleccionar, controlar, coordinar tareas asignadas al personal, donde se pueda lograr un desempeño eficiente de los empleados, el gerente no está de acuerdo en crear un departamento de recursos humanos pues este generaría gastos innecesarios a la empresa, al no tener un departamento de recursos humanos, la selección del personal es asumida por el departamento de administración, este no da la atención debida al personal.

Conclusión

No se cuenta con un departamento de recursos humanos que evalúe el desempeño y coordine las responsabilidades de los empleados.

Recomendación No. 8.

Se recomienda al gerente implementar un departamento de recursos humanos que supervise el desenvolvimiento de los empleados dentro de la empresa para así lograr la optimización en el uso del recurso humano

No se encuentra definida claramente la delegación de funciones

En la entidad no se tiene definido las funciones de los altos mandos y de todos los empleados, la falta de coordinación y organización impide un correcto desarrollo de las actividades diarias, la entidad debe crear un manual de funciones que permita a los altos mandos y a los empleados conocer sus funciones siendo responsables al momento de cumplir sus actividades, esta situación se ha originado ya que la empresa como el departamento no han tenido la intención de hacer una auto evaluación de cómo gestionar la empresa.

Conclusión

Existe desorganización, presión y poca coordinación en la empresa por la falta de un manual de funciones.

Recomendación No. 9.

Se recomienda al gerente invertir en profesionales que le ayuden a definir un manual de funciones que le permita al personal conocer y desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia

3.5. FASE V Seguimiento

3.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																	
AÑO 2009																	
RECOMENDACIÓN N°	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Al Gerente de Comercial “Luis Puma” 1. Establecer un plan estratégico para la empresa y controles que garanticen su cumplimiento.																	Quién sea asignado para el efecto.
Al Gerente de Comercial “Luis Puma” 2. Sugerir al gerente de la empresa el apoyo para la planeación y ejecución de los estudios sobre los impactos de los riesgos.																	Quien sea asignado para el efecto.
Al Gerente de Comercial “Luis Puma” 3. Implementar políticas de información a todos los niveles suministrando información al personal adecuado.																	Quien sea asignado para el efecto.
4. Reforzar el sistema de control de inventarios, comprometer al personal de compras a ser más responsable al																	Jefe de Compras

momento de realizar las adquisiciones.																		
5. Contar con un supervisor o implementar un manual que sirva de guía al momento de ingresar mercadería.																		Jefe de compras
6. Analizar la posibilidad de Invertir en estudios de mercado.																		Jefe de ventas
7. Pagar las comisiones a los agentes vendedores únicamente sobre las ventas cobradas completamente.																		Jefe de ventas
8. Implementar un departamento de recursos humanos.																		Quien sea asignado para el efecto.
9. Pagar las comisiones a los agentes vendedores únicamente sobre las ventas cobradas completamente.																		Quien sea asignado para el efecto.

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:

GERENTE
Sr. Luis Puma

COMPRAS
Sr. Patricio Puma

VENTAS
Sr. Ramiro Puma

3.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoria

ENCUESTA DE AUDITORIA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA DE GESTION	
UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:	Comercial "Luis Puma"
ENTIDAD AUDITADA:	Comercial "Luis Puma"
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01/07/2009 al 31/12/2009
COMPONENTES ANALIZADOS:	Departamento de Comercialización, Departamento Administración
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	Compras, Ventas, Personal.

POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICIONALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.

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...X.....

NO.....

¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI...X.....

NO.....

¿Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI...X.....

NO.....

2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

¿Notificación de inicio de auditoría?

SI...X.....

NO.....

¿Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI...X.....

NO.....

¿Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI...X.....

NO.....

3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.

¿Si en la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI...X.....

NO.....

¿Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI...X.....

NO.....

¿Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI...X.....

NO.....

¿Si las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI...X.....

NO.....

¿Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

SI...X.....

NO.....

¿Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

SI...X.....

NO.....

¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI...X.....

NO.....

DATOS DEL ENCUESTADO

NOMBRE: Sr. Luis Puma

CARGO: Gerente

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES:

De la investigación realizada a Comercial “Luis Puma” podemos concluir los siguientes puntos:

- La empresa no tiene un plan estratégico definido, por lo que no tiene la capacidad para establecer objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos y cualitativos, así como monitorear el cumplimiento de los mismos.
- No se cuenta con el apoyo del gerente para estudios sobre impactos de los riesgos, ni existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden aquejar a la empresa, tampoco se ha realizado un análisis de los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la institución, es decir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas no han sido estudiadas, a pesar de la creciente competencia que se ha generado en la actualidad, siendo este otro aspecto perjudicial para el desarrollo institucional.
- Comercial “Luis Puma” carece de políticas y reglamentos, la asignación de responsabilidades y delegación de tareas por parte de la administración, se marcaría en un contexto formal que defina derechos y obligaciones del personal y que a la vez sirva como base para el manejo, control y evaluación del recurso humano.
- Existe descoordinación entre los directivos y el personal ya que la comunicación no es eficiente causando un ambiente laboral negativo

RECOMENDACIONES:

Partiendo de las conclusiones obtenidas nos permitimos recomendar lo siguientes puntos a las autoridades de Comercial “Luis Puma”:

- Por parte de los directivos establecer un plan estratégico para la empresa para lograr un buen desarrollo de las actividades y establecer controles que garanticen el cumplimiento de una gestión exitosa en el corto, mediano y largo plazo, y que el mismo se convierta en la base fundamental para alcanzar la eficacia, eficiencia y economía a través del tiempo.
- Sugerir al gerente de la empresa el apoyo para la planeación y ejecución de los estudios sobre los impactos de los riesgos para identificar y reaccionar ante cambios que se puedan generar, es importante que las autoridades de Comercial “Luis Puma” estudien detenidamente los factores internos y externos que afecten el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante un análisis FODA, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Implementar políticas y planes operativos de manera formal y escrita que permita conocer e identificar al personal la función que tiene que desempeñar dentro de la entidad.
- Los directivos deben crear fuentes de comunicación que permita al personal y los altos mandos comunicarse de forma clara y oportuna haciendo que la información sea eficiente y eficaz, generando un buen ambiente de trabajo.

4.2. Anexos

ANEXO 1. Balance General de Comercial “Luis Puma”

Comercial Luis Puma e Hijos		BALANCE GENERAL	
Av. Chabamba 1-40 y Huayna Capac		AL: 31/12/2009	
RUC.: 0160730945001			
Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010		Hora: 11:05:47 Pág: 1	
Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA		Reporte: Balgener.frx	
Sábado 4 de Septiembre del 2010			
*v			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES		695,886.21	
111	ACTIVO DISPONIBLE	-11,663.29	
111001	CAJA	4,140.71	
111001001	Caja General	2,022.30	
111001002	Caja Chica	75.49	
111001003	Caja por Mayor	2,042.92	
111002	BANCOS	-13,397.00	
111002001	Banco del Pichincha	-3,918.94	
111002002	Banco Internacional	-255.46	
111002003	Banco del Pichincha Ahorros (f)	-400.00	
111002004	Banco del Austro (Comercial)	-8,841.00	
111002005	Banco del Pichincha Ahorros (n)	2.09	
111002006	Banco de Machala (Ramiro Puma)	16.31	
111003	Caja	-2,407.00	
111003001	Caja 1 (no utilizar)	-2,407.00	
112	ACTIVO EXIGIBLE	278,666.30	
112001	Cuentas por Cobrar	187,639.38	
112001001	Clientes	137,796.19	
112001002	MANUEL PUMA	240.32	
112001004	Cheques Protestados	134.10	
112001010	Cxc Ramiro Puma (Prest. Banco	37,843.30	
112001013	Puma Narcisa	4,541.87	
112001014	Puma Patricio	5,783.37	
112001025	CHEQUES PROTESTADOS CNT	1,136.73	
112001027	CHEQUES PROTESTADOS VARGAS	163.50	
112002	Cheques por Efectivizar	60,753.85	
112002001	Cheques Posfechados	60,753.85	
112004	Prestamo a Socios	-19,254.71	
112004001	Prestamo a Sr. Luis Puma	-18,258.40	
112004002	DEPOSITOS NARANJAL	-996.31	
112006	Prestamos a Terceros	3,772.78	
112006001	Prt. Sr. Bolivar Puma	139.60	
112006004	Oswaldo Puma (prestamos	3,633.18	
112007	Impuestos Anticipados	71,904.85	
112007001	I.V.A. Pagado en Compras	8,947.47	
112007002	I.V.A. Pagado Servicios	63.49	
112007004	Retencion 1% Renta	9,234.06	
112007006	Retencion 8% Renta	84.80	
112007012	Retencion Fuente año anterior	33,872.66	
112007014	Retención 2% Renta	2.25	
112007015	Anticipo Impuesto a la Renta	19,700.12	
112008	Anticipo a Empleados	6,638.80	
112008010	Anticipo Jose Leon	192.50	
112008017	Anticipo Patricio Puma	1,651.48	

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:05:47 Pág: 2

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balgener.frv@ Sábado 4 de Septiembre del 2010

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2009

112008018	Anticipo Oswaldo Puma	26.36		
112008020	Anticipo Jenny Puma	12.32		
112008025	Anticipo Sandra Perez	1.51		
112008055	Anticipo Bolivar Puma	2,429.10		
112008082	Anticipo Ramiro Puma	2,075.94		
112008084	Anticipo Catalina Bravo	2.00		
112008085	Anticipo Angel Avecicha	-16.50		
112008095	Anticipo Maria Arevalo	-7.50		
112008114	Anticipo Mayra Aucapiña	-60.75		
112008123	Anticipo Carmen Rodriguez	27.42		
112008124	Anticipo Patricio Guaman	18.11		
112008136	Anticipo Juan Carlos Arteaga	-175.48		
112008138	Anticipo Santiago Chamorro	40.00		
112008140	Anticipo Juan Pachar	50.00		
112008143	Anticipo Sandra Bagua	-7.50		
112008144	Anticipo Corina Yanza	-7.50		
112008145	Anticipo Manuel Puma	387.29		
112009	Anticipo a Proveedores		13,693.09	
112009001	Anticipo a Proveedores	1,149.18		
112009002	Anticipo Patricio Puma impuestos y	12,503.91		
112009004	Anticipo Milton Castillo	40.00		
112011	Anticipo a Utilidades		-46,481.74	
112011001	Anticipo a Utilidades Sr. Luis Puma	12,370.68		
112011002	Anticipo a Utilidades Sra. Lastenia	-58,852.42		
113	REALIZABLE			428,883.20
113001	Inventarios		428,883.20	
113001001	Inventario	417,308.10		
113001002	Transferencias Inventarios	11,575.10		
	ACTIVOS FIJOS			577,639.24
122	DEPRECIABLES			577,639.24
122001	Equipos de Computacion		1,739.33	
122001001	Costo Adq. Equipos Computac	33,401.10		
122001002	Dep. Acum. Equipos Computac	-31,661.77		
122002	Muebles y Enseres		5,236.04	
122002001	Costo Adq. muebles y Enseres	13,134.37		
122002002	Dep. Acum. Muebles y Enseres	-7,898.33		
122003	Equipo de Oficina		3,735.67	
122003001	Costo Adq. Equipo de Oficina	6,029.43		
122003002	Dep. Acum. Equipo de Oficina	-2,293.76		
122004	Vehiculos		6,122.25	
122004001	Costo Adq. Vehiculos	146,607.41		
122004002	Dep. Acum. Vehiculos	-140,485.16		
122005	Edificios		553,644.61	
122005001	Costo Adq. Edificios	780,000.00		
122005002	Dep. Acum. Edificios	-226,355.39		
122006	Maquinaria		3,770.79	
122006001	Costo Adq. Maquinaria	1,693.25		
122006002	Dep. Acum. Maquinarias	-425.63		

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:05:47 Pág: 3

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA

Reporte: Balgener.frx

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

122006003	Moldes de la Fab	2,908.93		
122006004	Deprec Acum Moldes de la Fab	-405.76		
122007	Instalaciones		3,014.74	
122007001	Costo Adq. Instalaciones	5,538.43		
122007002	Dep. Acum. Instalaciones	-2,523.69		
122008	Programas de Computacion		375.81	
122008001	Costo Adq. Programas de Com	2,867.80		
122008002	Dep. Acum. Programas de Com	-2,491.99		
ACTIVOS DIFERIDOS				107,131.08
131	Activos Diferidos			107,131.08
131001	ADECUACIONES		107,131.08	
131001001	Adecuaciones de Local	117,352.16		
131001002	Amortizacion Acum. de Adecuaciones	-10,221.08		
TRANSITORIAS				-3,277.47
191	Cuentas Transitorias			-3,277.47
191001	Carga Inicial de Saldos		-2,934.12	
191002	Transitoria entre Locales		-343.38	
191002001	Capitales entre Locales	4.27		
191002006	Transitoria Quito	-347.70		
191002007	Telefonía Celular Porta	0.05		
191003	Transitoria Producción		0.03	
191003003	Transitoria GAST.FABRICACION	0.03		
TOTAL ACTIVOS :				1,377,379.060

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:05:47 Pág: 4

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balgener.frx

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

PASIVO

			PASIVO CORRIENTE	813,092.66
211	OBLIGACIONES INMEDIATAS			813,092.66
211001	PROVEEDORES		167,599.26	
211001001	Proveedores Viracochabamba	147,103.84		
211001002	Proveedores El Constructor	20,495.42		
211002	ANTICIPO DE CLIENTES		6,087.93	
211002001	Anticipos de Clientes	6,087.93		
211003	IMPUESTOS POR PAGAR		23,415.35	
211003001	IVA Cobrado	22,397.08		
211003001001	IVA Cobrado Mercaderias	22,397.08		
211003002	RETENCIONES POR PAGAR	1,018.27		
211003002001	Transferencia de Bienes Muebles de	632.31		
211003002005	Retencion Fuente I.V.A 30%	6,435.48		
211003002006	Retencion Fuente I.V.A 70%	-6,205.56		
211003002008	Seguros y reaseguros (primas y	0.30		
211003002009	Retencion Fuente 1% Suministros y	13.90		
211003002010	Ret Fuente 1% Repuestos y	52.51		
211003002013	Servicio Transporte privado de	21.86		
211003002116	Otras retenciones aplicables el 2%	30.88		
211003002118	Servicios, Predomina la Mano de	29.20		
211003002120	Otras retenciones aplicables el 1%	7.39		
211004	SUELDOS POR PAGAR		6,555.07	
211004001	Sueldos por Pagar	3,137.72		
211004003	Sueldos por Pagar Jenny Puma	672.95		
211004004	Sueldos por Pagar Alberto Puma	1,375.48		
211004005	Sueldos por Pagar Ramiro Puma	58.13		
211004006	Remuneraciones no cobradas	685.78		
211004010	LIQUIDACION DE HABERES POR	625.01		
211005	PROVISIONES SOCIALES		11,916.85	
211005001	Decimo Tercer Sueldo	941.83		
211005002	Decimo Cuarto Sueldo	3,614.32		
211005003	Vacaciones por Pagar	5,733.17		
211005004	Provisión Ben.Sociales (jornaleros)	1,627.53		
211006	PRESTAMOS DE TERCEROS		561,209.28	
211006001	Sr. Gabriel Calle	90,000.00		
211006002	Sr. Calderon Abdon	100,000.00		
211006006	Sr. Luis Puma (Avance Tarjeta de	9,166.67		
211006007	Sr. Victor Calle	40,000.00		
211006012	Sr. Manuel Shingri	10,000.00		
211006013	Sr. Luis Suquilanda	6,000.00		
211006014	SR. OSWALDO PUMA	5,147.58		
211006015	Sr. Humberto Pucapano	50,000.00		
211006016	Sra. Graciela Campoverde	30,000.00		
211006018	Prestamos Sr. Luis Puma venta de	186,345.03		

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:05:47 Pág: 5

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balgener.frx@ Sábado 4 de Septiembre del 2010

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2009

211006019	Sr. Patricio Puma Avance Bolivariano 3	750.00	
211006020	Sr. Ramiro Puma Avance Pichincha 3	5,000.00	
211006021	Sr. Juan Mayancela	18,000.00	
211006022	Sra. Cristina Sinchi	5,000.00	
211006023	Sr. Patricio Puma Avance Austro 3	2,800.00	
211006024	Srta. Susana Campoverde	3,000.00	
211007	OBLIGACIONES IESE		1,915.12
211007001	Afiliaciones x Pagar	685.85	
211007003	Fondos de Reserva	1,229.27	
211008	OTROS PASIVOS		2,832.65
211008004	PROVISION DE GASTOS	2,832.65	
211009	OBLIGACIONES X PAGAR SRI		31,561.15
211009001	Retenciones Fuente x Pagar	6,068.73	
211009002	I.V.A. por Pagar	25,492.42	
PASIVO LARGO PLAZO			271,714.65
221	PRESTAMOS A LARGO PLAZO		271,714.65
221001	Prestamos Bancarios		271,714.65
221001001	Prest. Bco. Pichincha por P	97,349.01	
221001004	Prest. Bco. Pichincha por Pagar	22,361.97	
221001006	Prest. Coop. JEP (Jenny Puma)	9,824.79	
221001007	Banco del Austro (avales cta financiera)	30,335.58	
221001008	Prest. Austro (Ramiro Puma)	111,843.30	
TOTAL PASIVOS :			1,084,807.31

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:05:47 Pág: 6

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balgener.frx@ Sábado 4 de Septiembre del 2010

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2009

PATRIMONIO				568,201.92
311	CAPITAL SOCIAL			568,201.92
311001	CAPITAL SOCIAL		693,561.87	
311001001	LUIS PUMA	693,561.87		
311003	RESERVAS		31,448.47	
311003001	RESERVA DE CAPITAL	31,448.47		
311004	RESULTADOS		-156,808.42	
311004001	UTILIDADES ACUMULADAS	127,515.78		
311004002	PERDIDAS ACUMULADAS	-180,185.93		
311004005	PERDIDAS DEL EJERCICIO	-104,138.27		
TOTAL PATRIMONIO :				568,201.92
RESULTADO DEL PERIODO				-275,630.17
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :				1,377,379.06

Sr. Luis Puma
Gerente General:

Contador:

ANEXO 2. Estado de Pérdidas y Ganancias de Comercial "Luis Puma"

Comercial Luis Puma e Hijos Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac R.U.C.: 9100230945001 Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:06:45 Pág: 1 Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balresul frx @				BALANCE DE RESULTADOS DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009	
Sábado 4 de Septiembre del 2010					
INGRESOS					
INGRESOS				-1,673,687.24	
411	INGRESOS OPERACIONALES			-1,673,687.24	
411001	VENTAS 12%			-1,550,791.24	
411001001	Venta Mercaderia 12%			-1,712,242.76	
411001002	Descuento en Ventas 12%			28,277.48	
411001003	Devolucion en Ventas 12%			140,473.64	
411001004	Transporte en Mercaderia			-7,299.60	
411002	VENTAS 0%			-122,871.87	
411002001	Ventas 0%			-132,279.09	
411002002	Descuento en Ventas 0%			1,909.22	
411002003	Devolucion en Ventas 0%			7,498.00	
411004				-24.13	
411004001	Intereses			-24.13	
COSTO DE VENTAS				1,462,770.97	
421	COSTO DE VENTAS			1,462,770.97	
421001	COSTO DE VENTAS			1,462,770.97	
421001001	Costo de Ventas			1,427,548.92	
421001002	Costo Mercaderia ING/EGR			35,222.05	
TOTAL :				210,916.270	

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabomba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:06:45 Pág: 2

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balresul.frn/a

BALANCE DE RESULTADOS

DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

EGRESOS

COSTOS				391,560.680
511	COSTOS DE VENTAS			-328.66
511001	COMPRAS CON IVA		-458.66	
511001003	Devolucion en Compras 12%	-458.66		
511006	Gastos Legales		130.00	
511006001	Gastos Legales (avaluos)	-50.00		
511006002	TRAMITES	180.00		
512	GASTOS			391,889.34
512001	Gastos por Personal		106,657.19	
512001001	Sueldos y Salarios	72,527.33		
512001002	Honorarios Profesionales	3,703.38		
512001003	Decimo Tercer Sueldo	6,394.55		
512001004	Decimo Cuarto Sueldo	5,341.42		
512001006	Horas Extras	1,722.84		
512001007	IESS Aporte Patronal	3,962.25		
512001009	Fondos de Reserva	2,342.80		
512001010	Vacaciones	4,254.03		
512001013	Bonos	3,339.92		
512001014	Atencion Medica y Similares	3.07		
512001015	Jornales	1,614.90		
512001016	Pago Impuestos y Contribuciones	547.44		
512001017	Tramites y otros	620.84		
512001018	COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y	282.42		
512002	Servicios Basicos		24,378.67	
512002001	Luz Electrica	8,171.39		
512002002	Agua Potables	3,104.82		
512002003	Telefonos	3,606.46		
512002004	Telefonia Celular	2,970.55		
512002005	Consumo Internet	2,384.41		
512002006	Frecuencias	770.48		
512002007	Contribuciones, municipio, mejoras	3,370.56		
512003	Gastos por Operacines		107,618.33	
512003001	Suministros de Oficina	4,306.52		
512003002	Guardiania y Seguridad	21.00		
512003004	Publicidad y Propaganda	999.67		
512003005	Correo y Correspondencia	406.57		
512003006	Material de Aseo y limpieza	693.61		
512003008	Seguros	591.00		
512003009	Combustibles y lubricantes	11,614.37		
512003010	Refrigerios	1,708.05		
512003012	Copias	71.87		
512003013	Fletes	8,135.80		
512003014	Capacitacion Personal	136.54		
512003015	Gastos transportes	200.50		
512003016	Tramites y otros	743.65		

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:06:45 Pág: 3

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balresul.frx @

BALANCE DE RESULTADOS

DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

Sabado 4 de Septiembre del 2010

512003017	Gastps legales (avaluos)	171.00	
512003018	Intereses Pagados	76,574.68	
512003019	Central de Riesgos	441.60	
512003020	Suministros y Matriales	736.90	
512003021	Repuestos y Herramientas	65.00	
512004	Gasto por Viajes		19,742.21
512004001	Pasajes Aereos y Terrestres	997.20	
512004002	Hospedaje	24.00	
512004003	Viaticos	9,873.06	
512004004	Movilizaciones y Transporte	10.00	
512004005	Comisiones en ventas	8,837.95	
512005	Mantenimientos		22,641.68
512005001	Mantenimiento Edificios	577.64	
512005002	Mantenimiento Eq. de Comput	1,557.48	
512005003	Mantenimiento Oficinas	282.30	
512005004	Mantenimiento Vehiculos	18,408.14	
512005005	Mantenimiento Maquinarias	1,816.12	
512006	Gastos Depreciaciones		64,261.80
512006001	Depreciacion Equipos Comput	1,064.07	
512006002	Depreciacion Muebles y Ense	1,030.47	
512006003	Depreciacion Equipos de Ofi	560.10	
512006004	Depreciacion Vehiculos	24,124.62	
512006005	Depreciacion Edificios	37,178.51	
512006006	Depreciacion Maquinarias	-1,330.76	
512006007	Depreciacion Instalaciones	481.10	
512006008	Depreciacion Prog. Computac	862.81	
512006009	Depreciacion Moldes fca	290.88	
512008	Otros Gastos		7,992.63
512008001	Gastos Varios	153.28	
512008002	Otros gastos	173.55	
512008003	Gastos Viguera	102.50	
512008005	Donaciones Contribuciones	1,549.22	
512008006	Gtos Vehiculos matriculacion, soat,	1,276.99	
512008007	Obsequios y Compromisos	83.00	
512008008	Peaje	174.00	
512008009	Impuestos Contribuciones y Cuotas	1,635.01	
512008010	Parqueadero de la Fab	12.80	
512008011	Parqueadero del cnt	1.10	
512008012	Gastos por muestras	650.62	
512008013	Gastos Navideños	954.19	
512008014	Gastos Fabrica	23.10	
512008015	Impuesto a la Renta	1.27	
512008016	Multas al SRI	1,202.00	
512009	GASTOS BANCARIOS		38,596.83
512009001	Comisiones Avals	3,337.34	
512009002	Comisiones Sobregiros	1,324.20	
512009003	Costo Chequera	856.01	
512009004	Transferencias y Giros	3.31	
512009005	Protestos Cheques	1,013.32	

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:06:45 Pág: 4

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balresul frx @

BALANCE DE RESULTADOS

DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

512009007	Estado de Cuenta y Costos Varios	47.41	
512009008	Intereses Bancarios	29,774.11	
512009009	Comision carta de credito	53.96	
512009010	comisiones prestamos	399.99	
512009012	Comision Certificacion Cheques	213.94	
512009013	Servicios Bancarios	1,573.24	
TOTAL :			391,560.680
RESULTADO DEL PERIODO			-275,630.17

Comercial Luis Puma e Hijos

Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac

R.U.C.: 0100230945001

Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010 Hora: 11:06:45 Pág: 5

Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA Reporte: Balresul frx @

BALANCE DE RESULTADOS

DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

INGRESOS NO OPERATIVOS

Ingresos NO Operativos			-7,820.630
611	NO Operativos Cotidianos		-7,820.6
611001	Sobrantes de Caja	-38.75	
611002	Multas y Atrazos	-792.00	
611003	Intereses Varios	-627.78	
611004	VUELTOS	-7.98	
611007	Gastos Asumidos por Proveedores en	-3,540.52	
611008	otros ingresos	-2,813.60	
TOTAL :			7,820.630

Comercial Luis Puma e Hijos	
Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac	
R.U.C.: 0100230945001	
Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010	Hora: 11:06:45 Pág: 6
Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA	Reporte: Balresul.frx @

BALANCE DE RESULTADOS
DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

Sábado 4 de Septiembre del 2010

EGRESOS NO OPERATIVOS

Egresos NO Operativos		101,423.660
711	Egresos NO Operativos Varios	101,423.66
711001	Intereses Varios	44.62
711002	Faltantes de Caja	7.88
711005	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5.00
711006	Otros Egresos	-489.74
711007	Robos de efectivo	21,173.36
711008	Ingresos de Sr. Luis Puma Facip	975.20
711009	Baja de cuentas por incobrables	7,063.58
711010	Aportes al less ejercicios anteriores	42,671.34
711011	Liquidaciones personal ejercicios	11,217.68
711012	Gastos Legles Familia Puma	4,424.74
711013	Gastos en construcciones para venta	3,330.00
711014	DEMANDA LABORAL	11,000.00
TOTAL :		101,423.660

Comercial Luis Puma e Hijos	
Viracochabamba 1-40 y Huayna Capac	
R.U.C.: 0100230945001	
Fecha de Impresión: 4 - Sep - 2010	Hora: 11:06:45 Pág: 7
Usuario: CORINA DEL ROCIO YANZA	Reporte: Balresul.frx @

BALANCE DE RESULTADOS
DESDE: 01/07/2009 HASTA: 31/12/2009

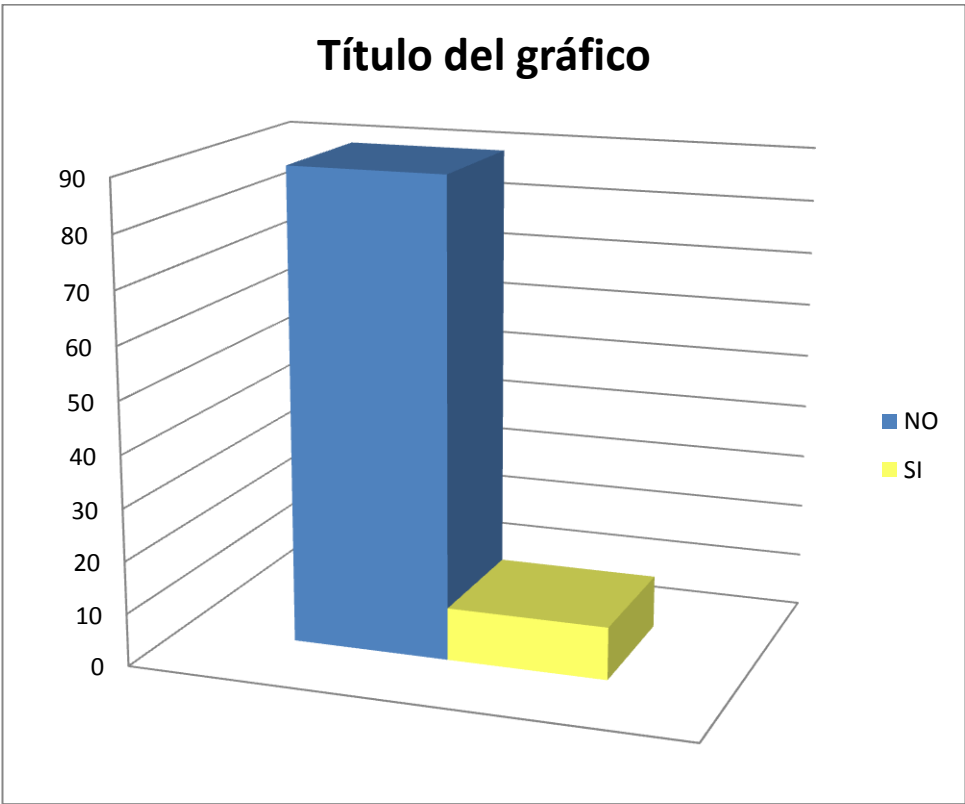
Sábado 4 de Septiembre del 2010

GASTOS NO DEDUCIBLES

Gastos NO Deducibles		688.500
812	NO Deducible en Operaciones	688.50
812001	Valores Asumidos	688.50
812001001	Retenciones Asumidas por Empresa	56.28
812001002	Diferencial en liq. I.V.A.	632.22
TOTAL :		688.500

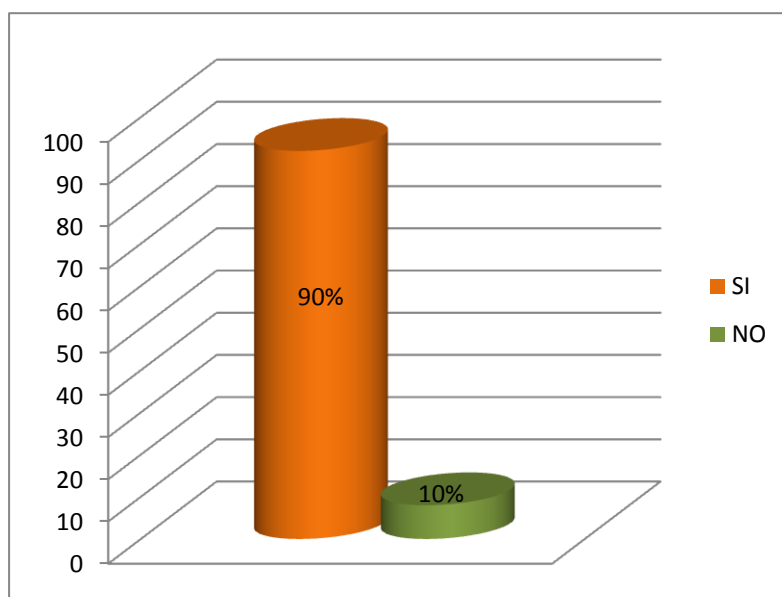
ANEXO 3. Resultado del cuestionario sobre el cumplimiento de ventas de los agentes vendedores

PREGUNTA	SI	NO
¿Los agentes vendedores llegan a las metas establecidas, el departamento de ventas cumple con los incentivos ofrecidos a los agentes vendedores?	10	90

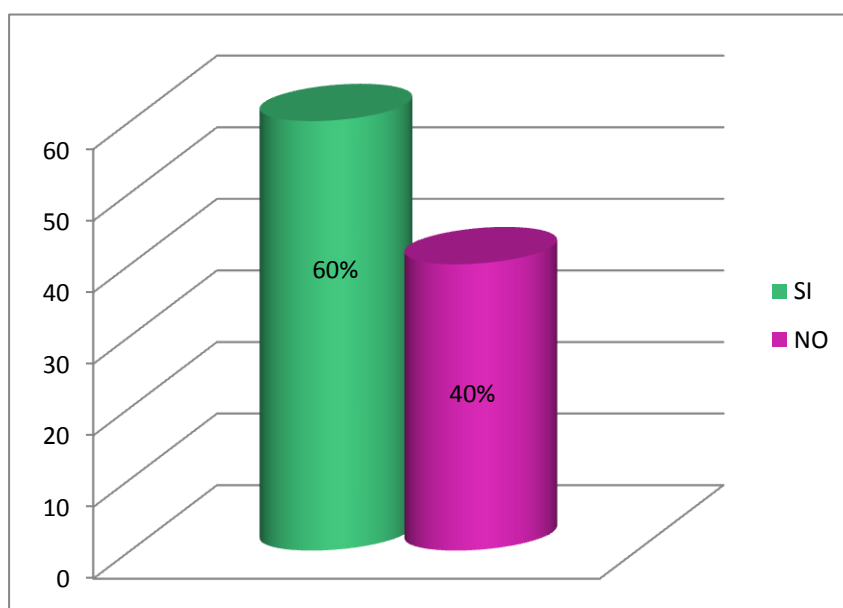


ANEXO 4. Resultado del cuestionario para constatar si se lleva a cabo con las entrevistas sobre la selección del personal.

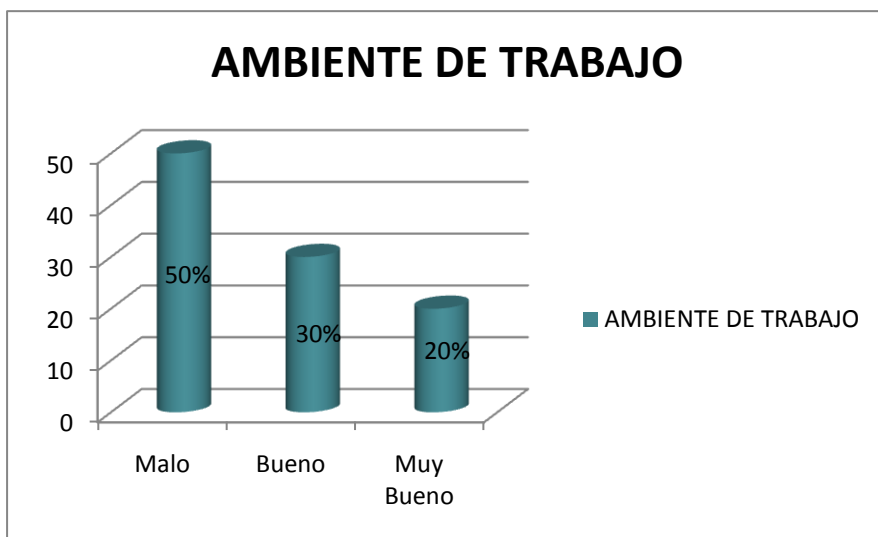
1. Para seleccionar al personal se realizan pruebas de conocimiento y aptitudes



2. El número de personas que laboran en la empresa es suficiente para cumplir con todas las actividades



3. El ambiente de trabajo donde usted labora es muy Bueno, Bueno, Malo



4.3. Bibliografía

Libros

- ❖ **“Manual de Auditoría de Gestión”** Contraloría General del Estado.
- ❖ **“Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)”**
- ❖ ALVIN A. Arens, RANDAL J. Elder, MARK S. Beasley. **“Auditoria un enfoque integral”** Decimoprimera Edición, PEARSON EDUCACION, México, 2007.
- ❖ BENJAMIN Enrique Franklin Auditoria Administrativa **“Gestión estratégica del cambio”** Segunda Edición, PEARSON EDUCACION, México 2007.
- ❖ WHITTINGTON **“Auditoria un Enfoque Integral”** Edición 12, 1996.
- ❖ MILTON K. MALDONADO. E **Auditoria de Gestión** Primera Edición impresión.-Sistema Docutech, Quito - Ecuador.