



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

**“AUDITORIA DE GESTION A LOS DEPARTAMENTOS DE
CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
IMPORTADORA DE REPUESTOS MALDONADO ZHINDON
“IRMALZ”**

**Monografía previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y
Auditoria**

Autora:

Mayra Johana Delgado Velesaca

Director:

Ing. Humberto Jaramillo

Cuenca - Ecuador

2011

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 mi esposo 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.

Johana Delgado.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Humberto Jaramillo, director de la monografía, quien me asesoró al desarrollo de la misma demostrando paciencia y sabiduría, de igual manera a la empresa Importadora de Repuestos Maldonado Zhindon “Irmalz” quienes me abrieron las puertas a mi investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I1

LA EMPRESA

ANTECEDENTES

1.1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes Históricos	2
1.2. Actividad Principal	2
1.4. Ubicación del Negocio	2
1.5. Estructura Organizacional y Funcional	3

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

2.1. Introducción	4
2.2. Auditoria de Gestión	5
2.2.2. Alcance.....	5
2.2.3. Objetivos	6
2.2.4. Tipos de Auditoria.....	6
2.2.5. Diferencia y Semejanzas	8
2.2.6. Fases de la auditoria de gestión.....	10
2.3. Control Interno	13
2.3.1. Definición.....	13
2.3.2. “Los Modelos del Control COSO y COSO ERM”	14
2.3. Parámetros e Indicadores de Gestión	16
2.4. Papeles de Trabajo	18
2.5. Técnicas de Auditoría	19
2.6. Atributos de los hallazgos de Auditoría.....	20

CAPITULO III

3.APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION21

3.1. FASE I Conocimiento Preliminar	21
3.1.1. Actividad principal	22
3.1.2. Análisis FODA de la entidad.....	22
3.1.3. Evaluación de Control Interno.....	25
Resultado de la aplicación de Ambiente de Control Interno	33
3.1.4. Enfoque de Auditoria	37
3.2. FASE II PLANIFICACION.....	39
3.2.1. Evaluación Especifica del C. I. Componente Contabilidad	40
3.2.2. Evaluación Especifica del C. I. Componente Recursos Humanos ...	41
3.2.3. Matrices de ponderación por subcomponentes	42
3.3. FASE III EJECUCION	46
Programa de Trabajo Subcomponente Ventas	46
3.3.1. Papeles de Trabajo.....	47
3.3.2. Hoja de Hallazgos	49
3.3.3. Programa de Trabajo Subcomponente RRHH.	51
3.3.4. Estructura del Informe.....	57
3.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	59
3.4.1. Informe.....	59
3.4.2. Carta de presentación del Informe	60
3.4.3. Abreviaturas utilizadas.....	62
3.5. FASE V Seguimiento	72
3.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones	72
3.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoria	74

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones y recomendaciones	77
4.2. Anexos	79

RESUMEN

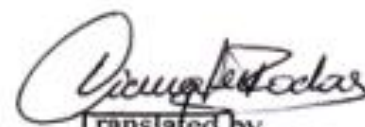
La presente investigación consiste en la ejecución de una Auditoria de Gestión a la empresa Importadora de Repuesto Maldonado Zhindon “Irmalz” aplicada al periodo comprendido entre 01 de Enero al 30 de Junio de 2010, analizando los componentes de Contabilidad y Recursos Humanos y los Subcomponentes; Ventas y Recursos Humanos respectivamente, 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

The present research project consists of the implementation of a Management Audit program to Importadora de Repuestos Maldonado Zhindon "Irmalz" Company, during the period of January 1 through June 30, 2010, by analyzing the Accounting and the Human Resources and Subcomponents; Sales and Human Resources in that order, which consists of performing an evaluation for the company through the use of the Internal Control components, applying the five stages of management audit in order to measure the levels of efficiency and efficacy, as well as the fulfillment of the company's goals.

Additionally, based on the results of the evaluation, a report with comments, conclusions and recommendations is emitted, with the purpose of improving the institutional management.




Translated by,
Diana Lee Rodas.

CAPITULO I

LA EMPRESA

ANTECEDENTES

1.1.Introducción.

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

Es importante desarrollar una Auditoria de Gestión a IRMALZ, ya que esta investigación contribuye a tomar decisiones y optimizar los recursos convirtiéndose este trabajo en una herramienta de apoyo ala gestión diaria que se desarrolla en la empresa.

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

En la actualidad las empresas se ven obligadas a evaluar su desempeño, 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.

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.

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

1.1.Antecedentes Históricos

En el año 2002 Importadora de repuestos Maldonado Zhindon “Irmalz “da inicio a sus actividades en la ciudad de cuenca, comercializando repuestos de maquinaria pesada y liviana dentro y fuera de la ciudad, ofreciendo artículos como: Repuestos para camiones, llantas, y lubricantes, permitiendo crecer de una manera competente, sana y equilibrada.

1.2.Actividad Principal

Irmalz se dedica a la venta y distribución de repuestos, lubricantes, y llantas de maquinaria pesada y liviana tanto a la empresa pública como privada;entre las marcas que oferta Irmalz están:

REPUESTOS: Nissan Internacional, CTP, 555, JBC, Caterpillar, Komatsu

LUBRICANTES: Mobil, Texaco, UV3, LuberFinner, Fleetguard.

NEUMATICOS: General, Maxxis, Firestone, Solideal, Kuhmo.

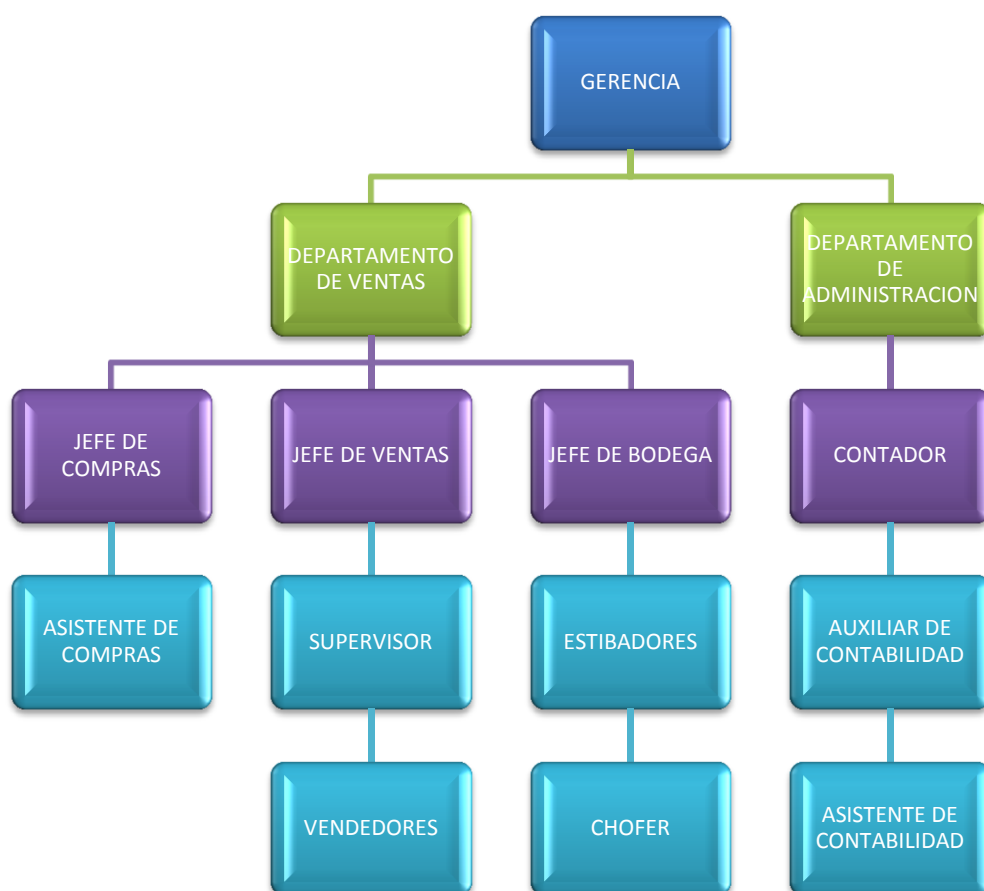
La empresa trabajo solo bajo pedido ya que son repuestos costosos y algunos son DE gran tamaño y la bodega no tiene el suficiente espacio para embodegarlos, además se tiene que importar algunos repuestos de las marcas: JBC, Caterpillar, Komatsu, el proceso de importación es directo y muy simple solo hace el pedido a ICP MIRAMAR en Miami, luego llaman al Courier y ellos se encarga del trámite en las aduanas, la mercadería llega en un lapso de 8 a 15 días máximo.

Entre los competidores están los grandes comerciales como son: TRACTO PARTES, IASSA, Teojama Comercial, Comercializadora del Austro entre otros.

1.4. Ubicación del Negocio

Irmalz se encuentra ubicado en la ciudad de cuenca, Gil Ramírez Dávalos 4-60 y Alcabalas, podemos observar que Irmalz tiene un punto estratégico de ubicación ya que la mayoría de negocios que existen son de ferreterías, restaurantes, hoteles, parqueaderos de carros pequeños y grandes, se atreverían a decir que Irmalz es el único negocio de venta de repuestos en el sector del Terminal Terrestre lo cual es una ventaja para la empresa.

1.5. Estructura Organizacional y Funcional



COMENTARIO:

En este organigrama podemos observar que su nivel jerárquico es vertical, empezando desde arriba hacia abajo con su representante que es el Gerente y desagregando los siguientes niveles jerárquicos en forma escalonada dando sus respectivas responsabilidades a cada nivel o departamento, es el más común y utilizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomienda su empleo.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

2.1. Introducción

En el desarrollo de este segundo capítulo mi trabajo es realizar un análisis sobre las principales herramientas de la auditoria, los puntos claves sobre la cual se basa la Auditoria de Gestión, que permita la correcta visión y desarrollo de la auditoria.

El objetivo de este capítulo, es conocer los fundamentos teóricos que respaldan una auditoría de gestión, se analizará la definición y alcance de la auditoría de gestión, se la comparará con otros tipos de auditoría, la financiera, etc. destacando las diferencias más significativas de cada una de estas con respecto a la de gestión.

Uno de los puntos importantes que desarrollaremos en este capítulo, es todo lo relacionado al control dentro de una auditoría de gestión, la definición, Los Modelos del Control COSO I y COSO II - CORRE, que permiten una medición de las principales actividades de la entidad.

Finalmente abordamos las fases de la Auditoria de Gestión, con una breve descripción de cada una, las mismas que irán siendo desarrolladas en el siguiente capítulo.

2.2. Auditoria de Gestión

La elaboración del presente trabajo girará en base a las siguientes definiciones, tomadas de los libros Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del estado, edición 2002, Auditoria Administrativa, Gestión Estrategia del Cambio del autor Enrique Benjamín, Franklin F., edición 2007.

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

2.2.2. Alcance

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

Paradeterminar 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

Es importante recalcar que la Auditoria de Gestión se ha vuelto una necesidad dentro de una empresa pues ayuda a valorar el grado de eficiencia, economía y eficacia de su gestión y así poder comprobar si sus objetivos y metas se están cumpliendo.

2.2.3. 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.

2.2.4. Tipos de Auditoria

Los tipos de auditoria que se describen a continuación fueron tomados de Tipos de auditoria del link electrónico www.mitecnologico.com ya que explican cada uno de ellos en forma detallada y en su totalidad.

Auditoría Contable (de estados financieros)

Auditoria Interna. La lleva acabo un departamento dentro de la organización y existe una relación laboral.

Auditoria Externa. No existe relación laboral y la hacen personas externas al negocio para que los resultados que nos arroje sean imparciales como pueden ser las firmas de contadores o administradores independientes.

Auditoria Operacional: es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas y si se utilizan los recursos de manera eficaz y económica.

Auditoria Administrativa. (William. P Leonard) es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Auditoría Integral. Es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos

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

Auditoría Interna: Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución etc.

Auditoría de Operaciones: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. A continuación se dan algunos ejemplos de la auditoría de operaciones:

- Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Revisión de prácticas de compras.

Auditoría Administrativa: Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Auditoría Fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico (SHCP), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.

Auditoría de Resultados de Programas: Esta auditoría tiene como fin revisar la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de Legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)

Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.

2.2.5. Diferencia y Semejanzas

“La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

AUDITORIA DE GESTION / AUDITORIA OPERACIONAL¹

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 son 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

¹ Fuente: “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 32

		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.

2.2.6. Fases de la auditoria de gestión

Al ser esta una auditoria de gestión las cinco fases de la auditoria son propiamente los pasos o los procesos a seguir para realizar una auditoría de gestión de forma correcta y adecuada.

Este puede ser aplicado tanto en el sector público como en el sector privado al cual pertenece la empresa IRMALZ objeto de mi estudio. Las cinco fases fueron tomadas del libro Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado

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 auditoria

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 precio 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.

Actividades

- De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría
- Comprobación después de uno o dos años

Responsable

- Auditor designado

Plazo de cumplimiento

Uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

2.3. Control Interno

En lo que a mi trabajo de investigación se refiere, estos mecanismos me van a permitir realizar un análisis de la gestión que se han venido efectuando dentro de los distintos departamentos de IRMALZ, buscando evaluar los procesos administrativos para asegurar y examinar el cumplimiento correcto de los objetivos planteados.

2.3.1. Definición

El Control Interno es un proceso – efectuado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – diseñado 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

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers&Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

2.3.2. “Los Modelos del Control COSO y COSO ERM”²

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 Sponsor 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 American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), el American Accounting Association (AAA) y el Institute of Internal Auditors (IIA.)

Componentes del Corre.

1. Ambiente interno.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de riesgos.
5. Respuesta a los riesgos.

²Fuente: “Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador – (CORRE)” Págs. 11- 69

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:**
 - Como se seleccionan objetivos.
 - Como se decide acerca de su viabilidad.
 - 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.

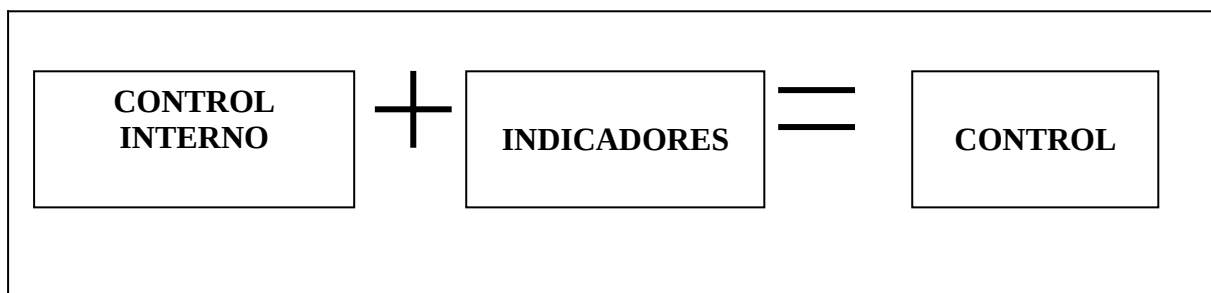
- ❖ **Respuesta a los Riesgos:** Estrategia para mitigar los riesgos, desde un punto de vista mucho más general y estratégico que una lista detallada de controles a aplicar: Terminar; Reducir; Aceptar, Pasar el riesgo.
- ❖ **Actividades de Control:** Los controles deben optimizarse para:
 - Proveer una 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.

2.3. Parámetros e Indicadores de Gestión³

Para que exista un control de una empresa es indispensable el complemento de la medición y evaluación del control de gestión a través de indicadores de gestión los mismos que ayudaran en la medición, el análisis, observación del cumplimiento de los objetivos y metas.

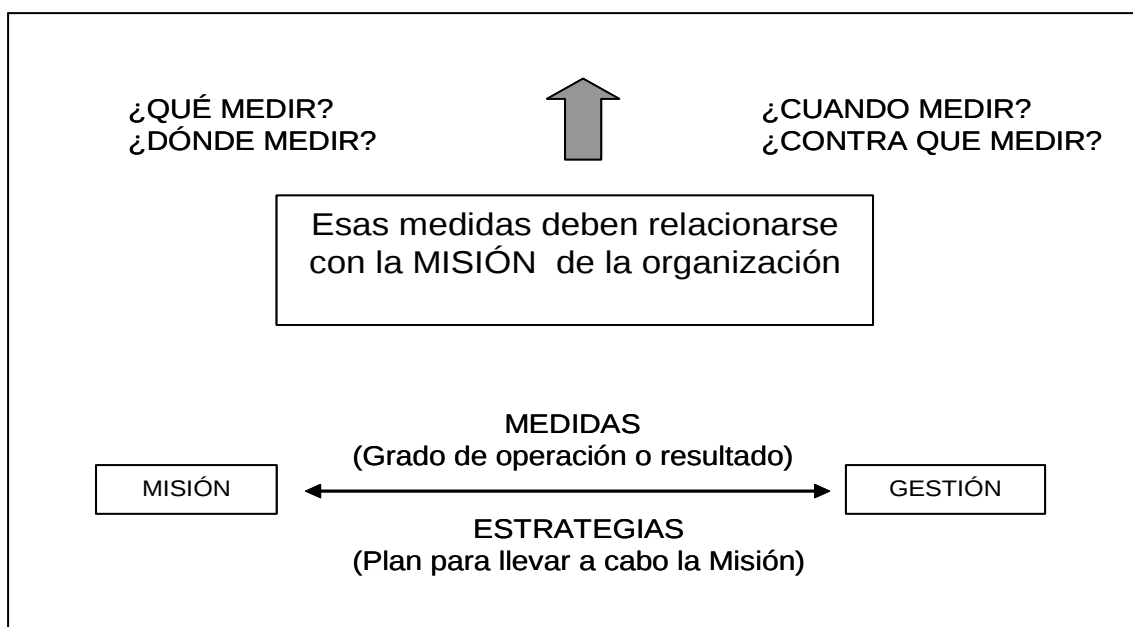
Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

³ Fuente: “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 69



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. Para medir una actividad lo importante es saber:



El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

2.4.Papeles de Trabajo⁴

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.

⁴ Fuente: “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 60

2.5.Técnicas de Auditoría⁵

“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, 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

⁵Fuente: “Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado” Pág. 56

2.6.Atributos de los hallazgos de Auditoría

LOS HALLAZGOS

Resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoria en la etapa de ejecución.

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.

Causa.

POR QUE SUCEDIO.-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, 30 de mayo del 2011

OFICIO:...N°001.

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

Señores.

SUPERVISOR DEL EQUIPO: Johana delgado

AUDITOR: Ing. Humberto Jaramillo

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el presente año, dispongo a usted la realización de la “Auditoria a la Gestión” a “Irmalz”.-El alcance del examen cubre el primer semestre del año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) de los componentes de Contabilidad y Recursos Humanos.

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,

Ing. Juan Diego Maldonado

GERENTE

3.1.1. Actividad principal

Irmalz se dedica a la venta y distribución de repuestos de maquinaria pesada y liviana tanto a la empresa pública como privada.

3.1.2. Análisis FODA de la entidad

Fortalezas

- Todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos ya que es un negocio familiar.
- Personal joven y motivado
- Variedad de marcas respecto a los productos ofrecidos.
- Control eficiente en suministros y útiles de limpieza.

Oportunidades

- Mejores ofertas de proformas para las empresas publicas
- La competencia no ofrece facilidades de pago.
- Oportunidad de expansión y desarrollo.
- Capacidad para adquirir préstamos para realizar nuevas inversiones

Debilidades

- La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.
- Falta de comunicación entre departamentos
- Ausencia de planificación en el área de recursos humanos.
- No existe capacitación y motivación del personal

Amenazas

- Inestabilidad política
- Gran cantidad de competencia
- Competencia desleal en la venta de artículos alternativos

“IRMALZ”

MATRIZ DE ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos)

OPORTUNIDADES – AMENAZAS

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Mejores ofertas de proformas para las empresas públicas.	20%	Oportunidad	4	0,80
La competencia no ofrece facilidades de pago.	15%	Oportunidad	4	0,60
Oportunidad de expansión y desarrollo.	10%	Oportunidad	3	0,30
Capacidad para adquirir préstamos para realizar nuevas inversiones.	12%	Oportunidad	4	0,48
Inestabilidad política.	15%	Amenaza	1	0,15
Gran cantidad de competencia.	15%	Amenaza	2	0,30
Competencia desleal en la venta de artículos alternativos.	13%	Amenaza	2	0,26
TOTAL	100%			2,89

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

Del análisis obtenido podemos resumir que “Irmalz” tiene un rango de 2,89 (se encuentra dentro de una amenaza controlable y una oportunidad menor), significa que tiene buenas oportunidades, permitiendo que la empresa este en capacidad de competir en el mercado y dándole la oportunidad de crecer, el objetivo primordial es alcanzar un rango de 4 (una oportunidad de éxito) que sería lo más óptimo, pues la empresa estaría en capacidad de cumplir sus objetivos y metas.

“IRMALZ”

MATRIZ DE ANALISIS ORGANIZACIONAL (Factores Internos)

FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos.	15%	Fortaleza	4	0,60
Personal joven y motivado	10%	Fortaleza	3	0,30
Variedad de marcas respecto a los productos ofrecidos.	12%	Fortaleza	4	0,48
Control eficiente en suministros y útiles de limpieza.	15%	Fortaleza	3	0,45
La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.	15%	Debilidad	1	0,15
Falta de comunicación entre departamentos	12%	Debilidad	1	0,12
Ausencia de planificación en el área de recursos humanos.	10%	Debilidad	2	0,20
No existe capacitación y motivación del personal	11%	Debilidad	2	0,22
TOTAL	100%			2,52

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

Del análisis obtenido se puede apreciar que “Irmalz” tiene un rango de 2,52 se encuentra entre una debilidad controlable y una fortaleza menor, lo cual es motivo para fortalecer las relaciones de la empresa y motivar a cambios positivos en busca de una mejor administración y así poder alcanzar el rango esperado por la empresa que es de 4 (Fortalezas de éxito).

3.1.3. Evaluación de Control Interno

“IRMALZ”

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 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	X		
3	Estructura Organizativa	¿Existen manuales de procesos? ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ¿Existe comunicación interna y externa?		X X X		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
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		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	Objetivos Estratégicos	¿La Empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ¿La empresa formula indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado		X 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		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
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		
11	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Apoya el Gerente y Jefes de departamento 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		
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 factores de riesgo?		X		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
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 cambios significativos en la empresa?	X	X		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
17	Categorías 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 Información en todos los Niveles	¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ¿Se ha establecido comunicación, que facilite la circulación de la información formal e informal en direcciones ascendente, horizontal y descendente?		X X		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
22	Herramienta para la Supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		X		
23	Sistemas Estratégicos e Integrados	¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos? ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?		X		
24	Confiabledad de la información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno esta actualizado es exacta?		X		
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		

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
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 y otros?		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? ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X X			

Preparado por: JHOANA DELGADO

Supervisado por: ING. HUMBERTO JARAMILLO

Fecha: 02 de Junio del 2011

Resultado de la aplicación de Ambiente de Control Interno

Aspectos Positivos

- Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes se basan en la honestidad y equidad
- La administración presenta oportunamente información financiera

Aspectos negativos

- La empresa no cuenta con un plan estratégico que encamine a los empleados al logro de los objetivos
- No existe responsabilidad y delegación de autoridad
- No existe un análisis FODA
- Existe temor por parte del personal a multas y sanciones

Conclusión

La empresa al no tener un plan estratégico definido, ni una delegación de autoridad, no podrá mantener un ambiente interno de control eficaz, además el personal se encuentra desmotivado está sujeto a sanciones y multas que genera rivalidad y competencia desleal entre compañeros.

Recomendación

Establecer un plan estratégico para la empresa, conocer las necesidades de los empleados e incentivarlos para obtener un mejor rendimiento logrando un buen ambiente de trabajo donde la empresa pueda producir y crecer.

Establecimiento de Objetivos

Aspectos Negativos

- La Empresa no cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente.
- No se han fijado objetivos, tampoco existe la comunicación oportuna y suficiente
- No existe conocimiento ni relación entre los objetivos y componentes del CORRE
- No existe calidad de la información sobre los eventos externos relacionados con los objetivos
- La empresa no se inclina a un sistema que le permita medir posibles riesgos

Conclusión

No se cuenta con un plan estratégico lo que impide alcanzar correctamente los objetivos, tampoco se tiene conocimiento de los componentes del CORRE por lo tanto no se los aplica.

Recomendación

Crear un plan estratégico con una visión empresarial, estableciendo objetivos con relación al CORRE (COSO ERM) en donde al momento de supervisar la información sea confiable, clara, oportuna y eficaz.

Identificación de eventos

Aspectos Negativos

- No existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos
- No se han implementado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos.

Conclusión

No existen ni se han implementado mecanismos o técnicas para la identificación de eventos de riesgos tanto en factores internos como externos.

Recomendación

Implementar mecanismos para identificar eventos de riesgos, involucrando a los empleados y trabajadores, utilizando metodologías que ayuden a que estos sean confiables para el logro de objetivos.

Evaluación de Riesgos

Aspectos positivos

- Existe información interna y externa que ayuda a conocer hechos que puede generar cambios significativos en la empresa.

Aspectos negativos

- Le empresa no cuenta con el apoyo del gerente para estudios sobre impactos de los riesgos

- No 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

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 y perjudicar a la empresa

Respuesta a los Riesgos

Aspectos Negativos

- No existen mecanismos para el análisis de alternativas
- La empresa no cuenta con técnicas para la toma de decisiones con respecto a los riesgos.

Conclusión

La empresa no cuenta con metodologías para el análisis de alternativas y para la toma de decisiones.

Recomendación

Implementar mecanismos para el análisis de alternativas así como en la toma de decisiones en respuesta a los riesgos

Actividades de Control

Aspectos negativos

- No existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección
- Por parte de la administración no existe apoyo para el diseño y aplicación de controles en función de los riesgos
- No existe técnicas para analizar las alternativas de controles a seleccionar

Conclusión

Por parte de la administración no existe apoyo para el diseño y aplicación de controles con respecto a los riesgos, la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas no es de calidad.

Recomendación

Adoptar medidas de control con el apoyo de la administración y este a su vez pueda aportar eficientemente en lo que se refiere a información y comunicación.

Información y Comunicación

Aspectos positivos

- La comunicación con los clientes y proveedores es excelente

Aspectos Negativos

- 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 todos 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 todos los departamentos por lo tanto la información no es confiable ni oportuna influyendo negativamente en el logro de los objetivos.

Recomendación

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.

Monitoreo

Aspectos Positivos

- La empresa realiza comparaciones de los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad anualmente.

- La empresa considera los informes del SRI, tomando acciones correctivas inmediatas.

Aspectos Negativos

- No se han realizado auditorías internas en la empresa

Conclusiones

La empresa realiza anualmente comparaciones físicas de los activos fijos con los registros del sistema, también toma acciones correctivas de los informes emitidos emitidas por el SRI.

Recomendación

Es necesario que la empresa realice auditorías internas, para que de esta manera se evalúe si se están cumpliendo con los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz.

3.1.4. Enfoque de Auditoria

3.1.4.1. Componente y Subcomponente a Auditar

Luego de haber elaborado 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 Contabilidad y Recursos Humanos enfocándonos a los subcomponentes de Ventas y Recursos Humanos.

DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES AUDITADOS

COMPONENTE: Departamento de Contabilidad

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: Recursos Humanos

SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos

DESCRIPCION

El departamento de Recursos Humanos se encarga de proyectar, establecer, administrar 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 PLANIFICACION

OFICIO: No 002

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva.

Cuenca, 06 de Junio del 2011

Señorita.

Johana Delgado

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de los Departamentos de Contabilidad y Recursos Humanos, de la empresa “Irmalz”, se ha determinado las áreas que se relaciona con los procesos: Ventas, Recursos Humanos.

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 Ing. Juan Diego Maldonado, 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. Humberto Jaramillo

3.2.1. Evaluación Especifica del Control Interno Componente Contabilidad

3.2.1.1. Evaluación Especifica del Control Interno Subcomponente Ventas

EMPRESA: “IRMALZ”

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

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: Johana Delgado

Supervisado por: Ing. Humberto Jaramillo

3.2.2. Evaluación Específica del Control Interno Componente Recursos

Humanos

EMPRESA: “IRMALZ”

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

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: Johana Delgado

Supervisado por: Ing. Humberto Jaramillo

3.2.3. Matrices de ponderación por subcomponentes

Matriz de ponderación subcomponente ventas

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

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Establecer un proceso para realizar las ventas	10	6
Diseñar un manual de crédito para los cliente	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%	- Alto
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderado
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

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

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 Enero al 30 de Junio de 2010**Visita a las instalaciones del área de Ventas**

En el área de ventas el encargado es el Lcdo. Carlos Maldonado, él no se encontraba en ese momento pero en su lugar me 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 encarga de 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 requerimientos 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: Ing. Humberto Jaramillo**Elaborado por:** Johana Delgado**Fecha:** 10 / 06 / 2011

Matriz de ponderación subcomponente RRHH**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTION**COMPONENTE :** DEPARTAMENTO DE RRHH**SUBCOMPONENTE:** RECURSOS HUMANOS

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%	- Alto
- Moderada	- 51% - 75%	- Moderado
- Alta	- 76% - 95%	- Baja

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

El subcomponente RR.HH. 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:** Recursos Humanos**Periodo examinado:** 01 de Enero al 30 de Junio de 2010**Visita al departamento de Recursos Humanos**

En el departamento de administración la persona responsable es la Sra. Ximena Vizñay me indicó 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.

También 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.

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

Supervisor: Ing. Humberto Jaramillo**Elaborado por:** Johana Delgado**Fecha:** 10 / 06 / 2011

3.3. FASE III EJECUCION

Programa de Trabajo Subcomponente Ventas

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: “IRMALZ”				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: CONTABILIDAD				
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.		J. Delgado	10/06/2011
	3. Verificar si la empresa cuenta con buenas estrategias en cuanto a ventas.		J. Delgado	10/06/2011
	PROCEDIMIENTOS:			
	Evaluación específica de Control Interno.	P/T 003	J. Delgado	13/06/2011
	Indicadores de gestión.		J. Delgado	13/06/2011
	Verificar si los agentes vendedores están cumpliendo con las metas establecidas	P/T 004	J. Delgado	13/06/2011

3.3.1. Papeles de Trabajo

P/T # 003 “IRMALZ”
Subcomponente sujeto a examen: Ventas Periodo Examinado: 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.
Evaluación Especifica de Control Interno De la aplicación del cuestionario de Control Interno, se detalla 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: Ing. Humberto Jaramillo Elaborado por: Johana DelgadoFecha: 14/06/2011

“IRMALZ”**Subcomponente sujeto a examen:** Ventas**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.**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: Ing. Humberto Jaramillo**Elaborado por:** Johana Delgado **Fecha:** 14/06/2011

3.3.2. Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: “Irmalz”

Componente: Contabilidad

Subcomponente: Ventas

Periodo examinado: 01 de Enero al 30 de Junio del 2010

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.

EFEECTO.- 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: “Irmalz”

Componente: Contabilidad

Subcomponente: Ventas

Periodo examinado: 01 de Enero al 30 de junio del 2010

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 RRHH.

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: “Irmalz”				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS				
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS				
Nº	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVO: 1. Verificar si el personal identifica su nivel de responsabilidad y autoridad con claridad. 2. Medir a través de indicadores de gestión el nivel de capacitación y rotación de personal. 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		J. Delgado	10/06/2011
			J. Delgado	10/06/2011
			J. Delgado	10/06/2011
	PROCEDIMIENTOS: Evaluación específica de control Interno. Aplicación de indicadores de gestión previstos para el subcomponente.	P/T 005	J. Delgado	13/06/2011
		P/T 006	J. Delgado	13/06/2011
	Realizar encuestas a los empleados para constatar si se lleva a cabo con las entrevistas para la selección del personal	P/T 007	J. Delgado	13/06/2011
	Realizar una entrevista con el gerente para saber si existe un manual de funciones establecido.	P/T 008	J. Delgado	17/09/2010

3.3.3.1. Papeles de Trabajo

P/T # 005
“IRMALZ”
Subcomponente sujeto a examen: Recursos Humanos Periodo Examinado: 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.
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: Ing. Humberto Jaramillo Elaborado por: Johana Delgado Fecha: 14/06/2011

“IRMALZ”**Subcomponente sujeto a examen:** Personal**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.**Indicadores de Gestión**

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

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{4}{14} = 28,57\%$$

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

$$\text{Personal Capacitado} = \frac{2}{14} = 14,28\%$$

R/ Podemos concluir que “Irmalz” tiene un índice del 28,57% de rotación de personal anual lo cual indica que es alto, provocando desestabilidad a la empresa ya que siempre se tiene que estar capacitando al nuevo personal, además no se capacita al personal permanentemente para un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias.

Supervisor: Ing. Humberto Jaramillo**Elaborado por:** Johana Delgado **Fecha:** 14/06/2011

“IRMALZ”**Subcomponente sujeto a examen:** Personal**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.

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: Ing. Humberto Jaramillo**Elaborado por:** Johana Delgado**Fecha:** 14/06/2011

P/T # 008 CEDULA NARRATIVA
Subcomponente sujeto a examen: Recursos Humanos Periodo Examinado: 01 de Enero al 30 de Junio de 2010.
CONTENIDO Entrevista con el Gerente de la empresa “Irmalz” para conocer si la entidad ha establecido un manual de funciones para el personal. Entrevista con el Gerente de la entidad El Ing. Juan Diego Maldonado Barba 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: Ing. Humberto Jaramillo Elaborado por: Johana Delgado Fecha: 14/06/11

3.3.2.2. Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: “Irmalz”

Componente: Recursos Humanos

Subcomponente: Recursos Humanos

Periodo examinado: 01 de Enero al 30 de Junio del 2010

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.

EFECTO.-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

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

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 las deficiencias determinadas 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, prácticas antieconómicas incumplimientos y deficiencias en general; y a las acusas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 3”E”

c) Recomendaciones

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

3.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1. Informe

**IMPORTADORA DE REPUESTOS
MALDONADO ZHINDON
“IRMALZ”**

INFORME

**AUDITORIA DE GESTIÓN
A LOS DEPARTAMENTOS DE
CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

REALIZADO POR:

JOHANA DELGADO

DEL 01/01/2010 AL 30/06/2010

CUENCA – ECUADOR

3.4.2. Carta de presentación del Informe

Cuenca, 20 de Junio de 2010

OFICIO: No 002

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe.

Ingeniero

JUAN DIEGO MALDONADO BARBA

Ciudad.

De mis consideraciones:

El objeto de la presente es el de dar a conocer que la auditoria a la gestión de la Empresa Importadora de Repuestos Maldonado Zhindon “Irmalz” por el periodo comprendido entre el 01 de Enero y el 30 de Junio del 2010 ha sido realizado de acuerdo a la propuesta efectuada por las Srta. Johana Delgado.

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 “Irmalz” 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 Ventas y Recursos Humanos, 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 ventas y Recursos Humanos fue determinado como moderado.

Con los exámenes realizados se pudo determinar el descuido e ineficacia 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. Humberto Jaramillo
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.- Papeles de Trabajo.

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

POA.- Plan Operativo Anual

INDICE

Capítulo I	64
Enfoque de la Auditoria.....	64
Motivos de la auditoria.....	64
Objetivos:	64
Alcance:.....	64
Enfoque:	65
Componentes Auditados:.....	65
Indicadores de Gestión Utilizados	65
Capítulo II.....	66
Información de la Entidad	66
Objetivos:	66
Objetivo General	66
Objetivos Específicos:.....	66
Estructura Orgánica	66
Financiamiento	67
Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (F.O.D.A.)	67
Capítulo III	68
Resultados Generales.....	68
Gestión Institucional.....	68
Conclusión	68
Recomendación No. 1.	68
Evaluación de Riesgos.....	68
Conclusión	69
Recomendación No. 2.	69
Información y comunicación	69
Conclusión	69
Recomendación No. 3.	69
Capítulo IV	70
Resultados Específicos	70
Subcomponente: Ventas	70
Subcomponente: Recursos Humanos	71

AUDITORIA DE GESTION A LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMONOS DE LA EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS MALDONADO ZHINDON “IRMALZ”

Capítulo I

Enfoque de la Auditoria

Motivos de la auditoria.

La Auditoria de gestión aplicada a “Irmalz” se llevó a cabo con el objeto de evaluar la gestión administrativa del primer semestre del año 2010, mediante el estudio de las áreas consideradas críticas.

Objetivos:

Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión a IRMALZ específicamente en los departamentos de Contabilidad y Recursos Humanos con el objeto de promover su mejoramiento mediante sugerencias y recomendaciones

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar el sistema de control de interno.
- ✓ Aplicar un sistema de Auditoria de Gestión a los departamentos de Contabilidad y recursos Humanos.
- ✓ Analizar los recursos con los que cuenta la empresa para plantear estrategias y poder alcanzar los objetivos establecidos.

Alcance:

El alcance del examen cubre el periodo comprendido desde el 01 de Enero al 30 de Junio del 2010, se relaciona con el conocimiento general del área administrativa y comercial de la entidad.

Enfoque:

La Auditoría realizada a “Irmalz” 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.

Componentes Auditados:**Componente: Contabilidad**

- **Subcomponente Auditado:**

- Ventas

Componente: Recursos Humanos

- **Subcomponente Auditado:**

- Recursos Humanos

Indicadores de Gestión Utilizados**Indicadores que miden el Rendimiento**

Rendimiento de las ventas

Rotación de personal

Rotación de personal

Capítulo II

Información de la Entidad

Objetivos:

Objetivo General

Comercializar repuestos de maquinaria pesada y liviana dentro y fuera de la ciudad, ofreciendo artículos como: Repuestos para camiones, llantas, y lubricantes, permitiendo crecer de una manera competente, sana y equilibrada, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente en el mercado.

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

“Irmalz” cuenta con una estructura orgánica funcional de la siguiente manera:

Primer nivel.- Se encuentra el Gerente de la empresa Ing. Juan Diego Maldonado Barba.

Segundo nivel.- Se encuentran el jefe de Ventas Lcdo. Carlos Maldonado, y Contadora Sra. Ximena Vizñay

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 Ing. Juan Diego Maldonado Barba 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

- Todos trabajan interactivamente hacia el logro de los objetivos ya que es un negocio familiar.
- Personal joven y motivado
- Variedad de marcas respecto a los productos ofrecidos.
- Control eficiente en suministros y útiles de limpieza.

Oportunidades

- Mejores ofertas de proformas para las empresas publicas
- La competencia no ofrece facilidades de pago.
- Oportunidad de expansión y desarrollo.
- Capacidad para adquirir préstamos para realizar nuevas inversiones

Debilidades

- La empresa no cuenta con un adecuado manual de distribución de funciones.
- Falta de comunicación entre departamentos
- Ausencia de planificación en el área de recursos humanos.
- No existe capacitación y motivación del personal

Amenazas

- Inestabilidad política
- Gran cantidad de competencia
- Competencia desleal en la venta de artículos alternativos

Del análisis obtenido podemos resumir que “Irmalz” en sus factores externos tiene un rango de 2,89 (se encuentra dentro de una amenaza controlable y una oportunidad

menor), significa que tiene buenas oportunidades, permitiendo que la empresa este en capacidad de competir en el mercado y dándole la oportunidad de crecer, el objetivo primordial es alcanzar un rango de 4 (una oportunidad de éxito) que sería lo más óptimo, pues la empresa estaría en capacidad de cumplir sus objetivos y metas.

Mientras que en sus factores internos tiene un rango de 2,52 se encuentra entre una debilidad controlable y una fortaleza menor, lo cual es motivo para fortalecer las relaciones de la empresa y motivar a cambios positivos en busca de una mejor administración y así poder alcanzar el rango esperado por la empresa que es de 4 (Fortalezas de éxito).

Capítulo III

Resultados Generales

Gestión Institucional

“Irmalz” no tiene establecido un plan estratégico que encamine a los empleados al logro de los objetivos, de la misma formano 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

Le empresa no cuenta con el apoyo del gerente para estudios sobre impactos de los riesgosni 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: 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. 4.

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. 5.

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.

Subcomponente: Recursos Humanos

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. 6.

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 2010																	
RECOMENDACIÓN N°	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Al Gerente de “Irmalz” 1. Establecer un plan estratégico para la empresa y controles que garanticen su cumplimiento.																	Quién sea asignado para el efecto.
Al Gerente de “Irmalz” 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 “Irmalz” 3. Implementar políticas de información a todos los niveles suministrando información al personal adecuado.																	Quien sea asignado para el efecto.

4. Analizar la posibilidad de Invertir en estudios de mercado para diseñar estrategias de ventas.																	Jefe de ventas
5. Pagar las comisiones a los agentes vendedores únicamente sobre las ventas cobradas completamente.																	Jefe de ventas
6. Invertir en profesionales para definir un manual de funciones.																	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
Ing. Juan Diego Maldonado

VENTA
Lcdo. Carlos Maldonado

SRR.HH.
Sra. Ximena Vizñay

3.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría

ENCUESTA DE AUDITORIA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA DE GESTION	
UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:	Importadora de Repuestos Maldonado Zhindon "Irmalz"
ENTIDAD AUDITADA:	"Irmalz"
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01/01/2010 al 30/06/2010
COMPONENTES ANALIZADOS:	Departamento de Contabilidad, Departamento de Recursos Humanos
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	Ventas, Recursos Humanos.

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 y servicios 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:Ing. Juan Diego Maldonado Barba

CARGO: Gerente

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES:

De la investigación realizada a la empresa “Irmalz” 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.
- “Irmalz” 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 “Irmalz”:

- 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 “Irmalz” 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.

ANEXO 1. Balance General

Pag: 1

Código	Cuenta	Debitos	Creditos	SaldoDeudor	SaldoAcreedor
1.01.01.01.01.0	Caja General	86,464.98	69,472.78	16,992.20	
1.01.01.01.01.0	Caja Almacen		10.50		10.50
1.01.01.01.01.0	Cheques por depositar	9,469.20	3,110.60	6,358.60	
1.01.01.01.03.0	B. Pichincha	192,645.23	180,614.96	12,030.27	
1.01.01.01.03.0	B Austro 0200165403	25,962.56	25,459.41	503.15	
1.01.01.01.03.0	Coop. de Ahorro Jardin Azuayo	89.99		89.99	
1.01.02.01.01.0	Clientes Nacionales	259,392.05	192,819.82	66,572.23	
1.01.02.01.01.0	Otras Cuenta por cobrar	6,582.11		6,582.11	
1.01.02.01.02.0	Prestamos a empleados	105.00		105.00	
1.01.02.01.02.0	Maldonado Carlos	3,000.00		3,000.00	
1.01.02.01.03.0	Pres. a Socio Carlos Maldonado	200.00		200.00	
1.01.02.01.04.0	Garantias/ de Seguros x Cob.	482.34		482.34	
1.01.03.01.01.0	Mercaderias	57,723.40		57,723.40	
1.01.03.01.02.0	Suministros de Limpieza	0.40		0.40	
1.01.03.02.01	IMPORTACION EN TRANSITO	8,548.14		8,548.14	
1.01.04.01.01.0	Anticipo Proveedores Nacionales	8,171.62	69.56	8,102.06	
1.01.04.01.01.0	Anticipo Proveedores Exterior	20,033.20		20,033.20	
1.01.04.01.01.0	Anticipo de Arriendo	1,000.00		1,000.00	
1.01.04.01.02.0	Antic. Empleados Administración		567.86		567.86
1.02.01.02.01.0	Vehiculos	40,151.50		40,151.50	
1.02.01.02.01.0	Muebles y Enseres	4,365.88		4,365.88	
1.02.01.02.01.0	Equipos de Oficina	1,279.40		1,279.40	
1.02.01.02.01.0	Equipos de Copmutación	6,721.20		6,721.20	
1.02.01.02.02.0	Deprec. Acum. Vehiculos		27,408.64		27,408.64
1.02.01.02.02.0	Deprec. Acum. Muebles y Enceres		1,534.42		1,534.42
1.02.01.02.02.0	Deprec. Acum. Equipos de Oficina		1,279.40		1,279.40
1.02.01.02.02.0	Deprec. Acum. Equipos de Copmutación		6,046.78		6,046.78
1.03.01.01.01.0	Ret. Impu. Renta 1% Clientes	4,818.17		4,818.17	
1.03.01.01.01.0	Ret. Impu. Renta 2% Clientes	164.14		164.14	
1.03.01.01.02.0	Ret. IVA 30% Clientes	7,542.32	1,775.18	5,767.14	
1.03.01.01.02.0	Ret. IVA 70% Clientes	307.67	129.89	177.78	
1.03.01.01.03.0	IVA Pag Compra de Bienes	72,664.92	72,664.92		
1.03.01.01.03.0	IVA Pag Importaciones	333.62		333.62	
1.03.01.01.03.0	Credito tributario	25,808.54	9,255.03	16,553.51	
1.03.01.01.03.0	IVA Reclamo Administrativo	34,981.40		34,981.40	
1.03.01.02.01.0	Impu. a la Renta Anticipado	500.00		500.00	
2.01.01.01.01.0	Pres. Bco. Pichincha C/P		3,150.05		3,150.05
2.01.02.01.01.0	Proveedores Nacionales	108,697.52	177,876.79	69,179.27	
2.01.02.01.01.0	Proveedores Exterior	2,616.80	21,865.53	19,248.73	
2.01.02.01.02.0	Anticipo de Clientes	10.50	1,788.08	1,777.58	
2.01.02.01.05.0	Nominas por Pagar	10,730.34	27,541.09	16,810.75	
2.01.02.01.05.0	Part/Trabaj en Util 15% Pv	254.02	10,158.89	9,904.87	
2.01.02.01.05.0	Multas Desc		4.41	4.41	
2.01.02.01.05.1	Bonos Pendientes de Pago Juan		109.74	109.74	
2.01.02.01.06.0	Otras Ctas. por Pagar		4,923.01	4,923.01	
2.01.02.01.06.0	SOAT	2,089.59	2,760.49	670.90	
2.01.02.01.07	OLS S.A		296.78	296.78	
2.01.02.02.08.0	IESS 9,35% Ap Personal Dc	1,089.28	1,918.52	829.24	
2.01.02.02.08.0	IESS 11.15% Ap Patronal Pv	1,298.88	2,287.69	988.81	
2.01.02.02.08.0	IESS 0.50% IECE Apo. Patro.	58.24	102.58	44.34	
2.01.02.02.08.0	IESS 0.50% SECAP Apo. Patro.	58.24	102.58	44.34	
2.01.02.02.08.0	IESS Fondos de Reserva	247.00	1,709.78	1,462.78	
2.01.02.02.08.0	Prestamos Quirografarios	1,042.50	2,156.96	1,114.46	
2.01.02.03.01.0	Cheques por Pagar		185.59	185.59	
2.01.02.04.01.0	Cta. x Pagar Socio Blanca Barba	3,000.00	3,231.61	231.61	
2.01.02.04.01.0	Cta. x Pagar Socio Juan Maldonado	17,312.15	17,549.89	237.74	
2.01.02.04.01.0	Cta. x Pagar Socio Carlos Maldonado	16,730.23	17,348.68	618.45	
2.01.02.04.05.0	Cta. x Pagar Oscar Balarezo	12,000.00	12,000.00		
2.01.03.01.01.0	Decimo Tercer Sueldo Pv		1,709.78		1,709.78
2.01.03.01.01.0	Decimo Cuarto Sueldo Pv		1,832.79		1,832.79
2.01.03.01.01.0	Vacaciones Pv		5,441.89		5,441.89
2.01.03.03.01.0	Internet	57.34		57.34	
2.01.03.03.02.0	Intereses x Pagar Pv		2,435.14		2,435.14
2.01.03.03.02.0	Seguros x Pagar Pv	0.19		0.19	
2.01.03.03.02.1	Intereses por pagar Cop- Sur		288.09		288.09

12/07/2011

IRMALZ CIA. LTDA.
Balance de Comprobación Acumulado
del 1/Ene/2010 al 30/Jun/2010

Pag: 2

<u>Código</u>	<u>Cuenta</u>	<u>Debitos</u>	<u>Creditos</u>	<u>SaldoDeudor</u>	<u>SaldoAcree</u>
2.01.04.01.02.C RF 1%		833.51	825.17	8.34	
2.01.04.01.02.C RF 8%		305.37	303.29	2.08	
2.01.04.01.02.C RF 2%		217.99	212.66	5.33	
2.01.04.01.03.C IVA Cobrado en Ventas		27,269.47	27,267.88	1.59	
2.01.04.01.04.C RI 30% Cp/Bienes		239.45	251.11		11.66
2.01.04.01.04.C RI 70% Servicios PN y PJ		69.03	213.93		144.90
2.01.04.01.04.C RI 100%		702.88	607.36	95.52	
2.02.01.01.02.C Pres. Bco. Pichincha LP		12,224.72	30,851.29		18,626.57
2.02.01.01.02.C Pres. Bco. del Austro L/P		3,812.15	10,942.20		7,130.05
2.02.02.02.06.C Carlos Maldonado LP P/de			7,199.19		7,199.19
2.02.02.02.06.C Juan Diego Maldonado LP P/de			13,911.58		13,911.58
2.02.02.02.06.C Blanca Barba LP P/de			1,000.00		1,000.00
2.02.03.01.01.C Liquidaciones Personal LP Pv			382.81		382.81
3.01.01.01.01.C Carlos Maldonado C/Apor			853.00		853.00
3.01.01.01.01.C Juan Diego Maldonado C/Apor			854.00		854.00
3.01.01.01.01.C Blanca Barba C/Apor			300.00		300.00
3.02.01.01.01.C Reserva Legal			447.30		447.30
3.05.01.01.01.C Utilidad no distribuida Juan Maldonado			31,167.24		31,167.24
3.05.01.01.01.C Utilidad no distribuida Carlos Maldonado			30,667.22		30,667.22
3.05.01.01.01.C Utilidad no distribuida Blanca E. Barba			11,016.05		11,016.05
3.05.02.01.01.C UTILIDAD DEL EJERCICIO			1,998.53		1,998.53
4.01.01.01.01.C Ventas Mercaderias TARIFA 12%			166,494.03		166,494.03
4.01.01.01.01.C Ventas Mercaderias TARIFA 0%			1,115.52		1,115.52
4.01.01.01.02.C Dev Vts Mercaderias		11,675.00		11,675.00	
4.01.01.01.03.C Des Vts Mercaderias		3.20		3.20	
4.01.01.02.01.C Venta de Servicios Reparaciones			2,146.40		2,146.40
4.01.02.01.01.C Ingr. x Fletes y Envios Mercaderia Clientes			2.00		2.00
4.02.01.01.01.C OTROS INGRESOS			0.68		0.68
5.01.01.01.01.C compras Mercaderias TARIFA 12%		78,152.98	115.63	78,037.35	
5.01.01.01.01.C compras Mercaderias TARIFA 0%		20,466.32		20,466.32	
5.01.01.01.01.C Descuento en Compras		25.56	9,406.27		9,380.71
5.01.01.01.02.C Inventario Inicial de Mercaderias			384.65		384.65
5.02.01.01.01.C Sueldos Admin.		7,176.28		7,176.28	
5.02.01.01.01.C Decimo Tercer Sdo. Admin.		598.02		598.02	
5.02.01.01.01.C Decimo Cuarto Sdo. Admin.		371.99		371.99	
5.02.01.01.01.C Vacaciones Admin.		368.00		368.00	
5.02.01.01.01.C Aporte Patronal 11,35% Admin.		800.18		800.18	
5.02.01.01.01.C Fondos Reserva Admin.		598.02		598.02	
5.02.01.01.01.C Aporte IECE 0.50% Admin.		35.88		35.88	
5.02.01.01.01.C Aporte SECAP 0.50% Admin.		35.88		35.88	
5.02.01.01.02.C Gasto Notarios, Reg. Mercanti y Propiedad		7.00		7.00	
5.02.01.01.02.C Gastos de Internet		373.55		373.55	
5.02.01.01.02.C Gastos Telf. Conecel / Etapa		1,278.49		1,278.49	
5.02.01.01.02.C Energia Electrica		167.79		167.79	
5.02.01.01.02.C Agua Potable Admin		23.00		23.00	
5.02.01.01.02.C Aseo y Limpieza Adm		13.02		13.02	
5.02.01.01.02.C Arriendo Locales y Otros Admin.		2,934.78		2,934.78	
5.02.01.01.02.C Seguridad y Vigil Admin.		114.46		114.46	
5.02.01.01.02.C Manten y Repuestos Equipos de Oficina		112.97		112.97	
5.02.01.01.02.C Impuestos Fis, Mun y Otros Admin.		483.65		483.65	
5.02.01.01.02.C Donaciones y Obsequios		222.34	0.33	222.01	
5.02.01.01.02.C Utiles y Suministros de Oficina Admin.		34.81		34.81	
5.02.01.01.02.C Alimentos y Bebidas Admin.		60.44		60.44	
5.02.01.01.02.C Varios telefonia		23.52		23.52	
5.02.01.01.02.C Fotocopias		15.50		15.50	
5.02.01.01.02.C Gastos de IVA		2,842.71	2,138.37	704.34	
5.02.01.01.02.C GASTO DE SERVICIOS PROFECIONALES		302.50		302.50	
5.02.01.01.02.C Gts Varios Admin.		804.70		804.70	
5.02.01.01.03.C Intereses Prestamos de terceros (no Dedu.)		1,650.00	120.00	1,530.00	
5.02.01.01.03.C Intereses y Multas SRI		0.03		0.03	
5.02.01.01.03.C Fletes, Movilizacion, Trasnp. sin Doc.		39.50		39.50	
5.02.01.01.03.C Otros Gastos no Deducibles		97.68	0.01	97.67	
5.02.01.01.03.C REGULACION DE SALDOS 2009		215.16	0.01	215.15	
5.02.01.02.01.C Sueldos Ventas		10,453.22		10,453.22	
5.02.01.02.01.C Decimo Tercer Sdo. Ventas		871.08		871.08	

VIZHÑAY CAJAS XIMENA

16:45:55

12/07/2011

IRMALZ CIA. LTDA.
Balance de Comprobación Acumulado
del 1/Ene/2010 al 30/Jun/2010

Pag: 3

<u>Código</u>	<u>Cuenta</u>	<u>Debitos</u>	<u>Creditos</u>	<u>SaldoDeudor</u>	<u>SaldoAcreedor</u>
5.02.01.02.01.C	Decimo Cuarto Sudo. Ventas	480.86		480.86	
5.02.01.02.01.C	Vacaciones Ventas	435.54		435.54	
5.02.01.02.01.C	Aporte Patronal 11.35% Ventas	1,165.56		1,165.56	
5.02.01.02.01.I	Fondos de Reserva Ventas	871.08		871.08	
5.02.01.02.01.I	Aporte IECE 0.50% Ventas	52.26		52.26	
5.02.01.02.01.I	Aporte SECAP 0.50% Ventas	52.26		52.26	
5.02.01.02.02.C	Uniformes Ventas	9.82		9.82	
5.02.01.02.02.C	Fletes, Acarr y Encom Ventas	2,458.75		2,458.75	
5.02.01.02.02.C	Viajes y Moviliz Loc Ventas	5.80		5.80	
5.02.01.02.02.C	Combustibles	918.96		918.96	
5.02.01.02.02.C	Manten y Repuestos Vehiculos	7,378.59	95.43	7,283.16	
5.02.01.02.02.I	Alimentos y Bebidas Ventas	503.89		503.89	
5.02.01.02.03.C	Comisiones a Terceros	4,485.30		4,485.30	
5.02.01.02.03.C	Retenciones asumidas	214.24		214.24	
5.02.01.03.01.C	Comision transferencias	36.90		36.90	
5.02.01.03.02.C	Intereses financieros	1,045.34		1,045.34	
5.02.01.03.02.C	Intereses x Sobreg Pag	11.05		11.05	
5.02.01.03.02.C	Intereses x Mora Pag	14.12		14.12	
5.02.01.03.02.S	Otros Gastos Financ	221.42		221.42	
		1,266,287.32	1,266,287.32	485,622.83	485,622.83

ANEXO 2. Balance de Resultados

IRMALZ CIA. LTDA. Balance de Resultados Acumulado del 1/Ene/2010 al 30/Jun/2010

Pag: 1

4. INGRESOS	158,080.43	9.84 %
4.01. INGRESOS OPERACIONALES	158,079.75	9.84 %
4.01.01. INGRESOS EN VENTAS	158,077.75	9.84 %
4.01.01.01. VENTAS DE MERCADERIAS	155,931.35	9.84 %
4.01.01.01.01. VTAS BRUTAS MERCADERIAS	167,609.55	9.87 %
4.01.01.01.01.01 Ventas Mercaderias TARIFA 12%	166,494.03	9.84 %
4.01.01.01.01.02 Ventas Mercaderias TARIFA 0%	1,115.52	0.03 %
4.01.01.01.02. DEVOL MERCADERIAS	-11,675.00	-0.03 %
4.01.01.01.02.01 Dev Vts Mercaderias	-11,675.00	-0.03 %
4.01.01.01.03. DESC MERCADERIAS	-3.20	0.00 %
4.01.01.01.03.01 Des Vts Mercaderias	-3.20	0.00 %
4.01.01.02. VENTAS DE SERVICIOS	2,146.40	0.00 %
4.01.01.02.01. REPARACIONES	2,146.40	0.00 %
4.01.01.02.01.01 Venta de Servicios Reparaciones	2,146.40	0.00 %
4.01.02. OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.00	0.00 %
4.01.02.01. OTROS INGRESOS	2.00	0.00 %
4.01.02.01.01. INGRESOS VARIOS	2.00	0.00 %
4.01.02.01.01.01 Ingr. x Fletes y Envios Mercaderia Clientes	2.00	0.00 %
4.02. INGRESOS NO OPERACIONALES	0.68	0.00 %
4.02.01. INGRESOS NO OPERACIONALES	0.68	0.00 %
4.02.01.01. INGRESOS NO OPERACIONALES	0.68	0.00 %
4.02.01.01.01. INGR. VARIOS NO OPERA.	0.68	0.00 %
4.02.01.01.01.05 OTROS INGRESOS	0.68	0.00 %
Total de Ingresos:	158,080.43	
5. COSTOS Y GASTOS	139,872.05	0.00 %
5.01. COSTOS	88,738.31	0.00 %
5.01.01. COSTO DE VENTAS	88,738.31	0.00 %
5.01.01.01. MERCADERIAS DISPONIBLES PARA LA VENTA	88,738.31	0.00 %
5.01.01.01.01. COMPRAS NETAS DE MERCADERIAS	89,122.96	0.00 %
5.01.01.01.01.01 compras Mercaderias TARIFA 12%	78,037.35	0.00 %
5.01.01.01.01.02 compras Mercaderias TARIFA 0%	20,466.32	0.00 %
5.01.01.01.01.03 Descuento en Compras	-9,380.71	0.00 %
5.01.01.01.02. INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS	-384.65	0.00 %
5.01.01.01.02.01 Inventario Inicial de Mercaderias	-384.65	0.00 %
5.02. GASTOS	51,133.74	0.00 %
5.02.01. GASTOS OPERACIONALES	51,133.74	0.00 %
5.02.01.01. GASTOS ADMINISTRATIVOS	19,543.13	0.00 %
5.02.01.01.01. GASTOS DE PERSONAL ADMIN.	9,984.25	0.00 %
5.02.01.01.01.01 Sueldos Admin.	7,176.28	0.00 %
5.02.01.01.01.05 Decimo Tercer Sdo. Admin.	598.02	0.00 %
5.02.01.01.01.06 Decimo Cuarto Sdo. Admin.	371.99	0.00 %
5.02.01.01.01.07 Vacaciones Admin.	368.00	0.00 %
5.02.01.01.01.08 Aporte Patronal 11,35% Admin.	800.18	0.00 %
5.02.01.01.01.09 Fondos Reserva Admin.	598.02	0.00 %
5.02.01.01.01.11 Aporte IECE 0.50% Admin.	35.88	0.00 %
5.02.01.01.01.12 Aporte SECAP 0.50% Admin.	35.88	0.00 %
5.02.01.01.02. GASTOS VARIOS ADMIN.	7,676.53	0.00 %
5.02.01.01.02.02 Gasto Notarios, Reg. Mercanti y Propiedad	7.00	0.00 %
5.02.01.01.02.05 Gastos de Internet	373.55	0.00 %
5.02.01.01.02.07 Gastos Telf. Concel / Etapa	1,278.49	0.00 %
5.02.01.01.02.09 Energia Electrica	167.79	0.00 %
5.02.01.01.02.10 Agua Potable Admin	23.00	0.00 %
5.02.01.01.02.11 Aseo y Limpieza Adm	13.02	0.00 %
5.02.01.01.02.12 Arriendo Locales y Otros Admin.	2,934.78	0.00 %
5.02.01.01.02.13 Seguridad y Vigil Admin.	114.46	0.00 %
5.02.01.01.02.19 Manten y Repuestos Equipos de Oficina	112.97	0.00 %
5.02.01.01.02.26 Impuestos Fis, Mun y Otros Admin.	483.65	0.00 %
5.02.01.01.02.28 Donaciones y Obsequios	222.01	0.00 %
5.02.01.01.02.29 Utiles y Suministros de Oficina Admin.	34.81	0.00 %

VIZHÑAY CAJAS XIMENA

16:45:31

12/07/2011

IRMALZ CIA. LTDA.
Balance de Resultados Acumulado
del 1/Ene/2010 al 30/Jun/2010

Pag: 2

5.02.01.01.02.30	Alimentos y Bebidas Admin.	60.44	0.00 ¢
5.02.01.01.02.31	Varios telefonia	23.52	0.00 ¢
5.02.01.01.02.33	Fotocopias	15.50	0.00 ¢
5.02.01.01.02.34	Gastos de IVA	704.34	0.00 ¢
5.02.01.01.02.36	GASTO DE SERVICIOS PROFECIONALES	302.50	0.00 ¢
5.02.01.01.02.99	Gts Varios Admin.	804.70	0.00 ¢
5.02.01.01.03. GASTOS NO DEDUCIBLES		1,882.35	0.00 ¢
5.02.01.01.03.01	Intereses Prestamos de terceros (no Dedu.)	1,530.00	0.00 ¢
5.02.01.01.03.02	Intereses y Multas SRI	0.03	0.00 ¢
5.02.01.01.03.03	Fletes, Movilizacion, Trasnp. sin Doc.	39.50	0.00 ¢
5.02.01.01.03.99	Otros Gastos no Deducibles	97.67	0.00 ¢
5.02.01.01.03.RG	REGULACION DE SALDOS 2009	215.15	0.00 ¢
5.02.01.02. GASTOS DE VENTAS		30,261.78	0.00 ¢
5.02.01.02.01. GASOS DE PERSONAL VENTAS		14,381.86	0.00 ¢
5.02.01.02.01.01	Sueldos Ventas	10,453.22	0.00 ¢
5.02.01.02.01.06	Decimo Tercer Sdo. Ventas	871.08	0.00 ¢
5.02.01.02.01.07	Decimo Cuarto Sudo. Ventas	480.86	0.00 ¢
5.02.01.02.01.08	Vacaciones Ventas	435.54	0.00 ¢
5.02.01.02.01.09	Aporte Patronal 11.35% Ventas	1,165.56	0.00 ¢
5.02.01.02.01.10	Fondos de Reserva Ventas	871.08	0.00 ¢
5.02.01.02.01.12	Aporte IECE 0.50% Ventas	52.26	0.00 ¢
5.02.01.02.01.13	Aporte SECAP 0.50% Ventas	52.26	0.00 ¢
5.02.01.02.02. GASTOS VARIOS VENTAS		11,180.38	0.00 ¢
5.02.01.02.02.04	Uniformes Ventas	9.82	0.00 ¢
5.02.01.02.02.05	Fletes, Acarr y Encom Ventas	2,458.75	0.00 ¢
5.02.01.02.02.06	Viajes y Moviliz Loc Ventas	5.80	0.00 ¢
5.02.01.02.02.07	Combustibles	918.96	0.00 ¢
5.02.01.02.02.08	Manten y Repuestos Vehiculos	7,283.16	0.00 ¢
5.02.01.02.02.10	Alimentos y Bebidas Ventas	503.89	0.00 ¢
5.02.01.02.03. GASTOS NO DEDUCIBLES VENTAS		4,699.54	0.00 ¢
5.02.01.02.03.03	Comisiones a Terceros	4,485.30	0.00 ¢
5.02.01.02.03.04	Retenciones asumidas	214.24	0.00 ¢
5.02.01.03. GASTOS FINANCIEROS		1,328.83	0.00 ¢
5.02.01.03.01. GASTOS BANCARIOS		36.90	0.00 ¢
5.02.01.03.01.08	Comision transferencias	36.90	0.00 ¢
5.02.01.03.02. GASTOS EN PRESTAMOS		1,291.93	0.00 ¢
5.02.01.03.02.01	Intereses financieros	1,045.34	0.00 ¢
5.02.01.03.02.02	Intereses x Sobreg Pag	11.05	0.00 ¢
5.02.01.03.02.03	Intereses x Mora Pag	14.12	0.00 ¢
5.02.01.03.02.99	Otros Gastos Financ	221.42	0.00 ¢
Total de Egresos		139,872.05	

Total de Costos:

0.00

Utilidad Bruta:

18,208.38 11.52 %



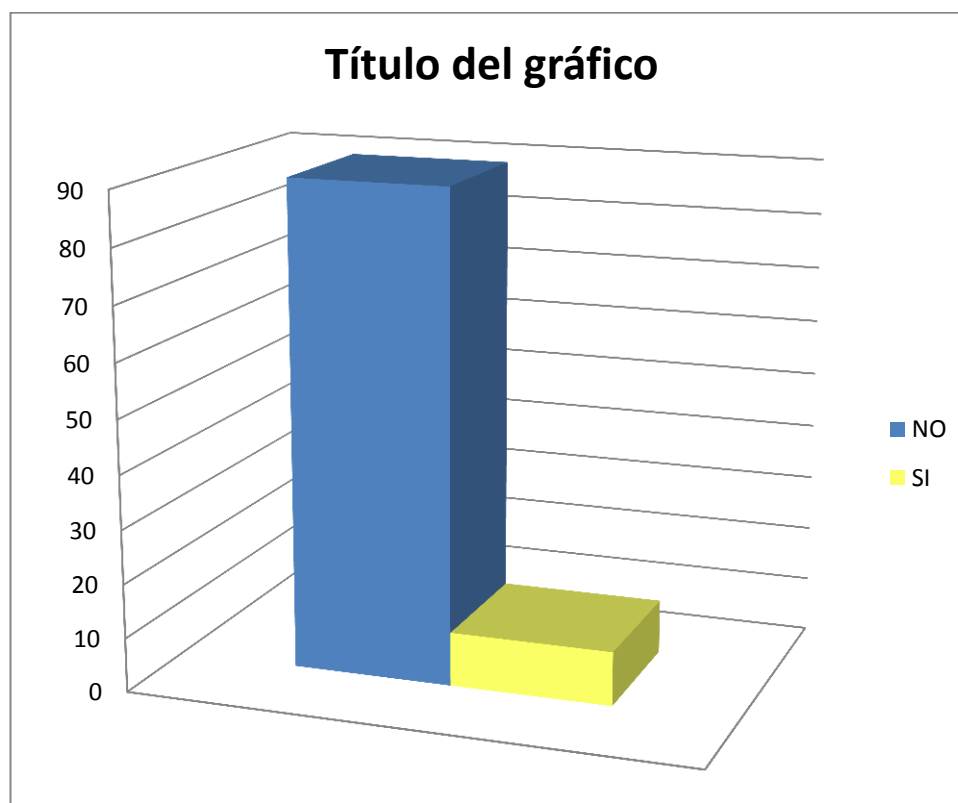
GERENTE



CONTADOR

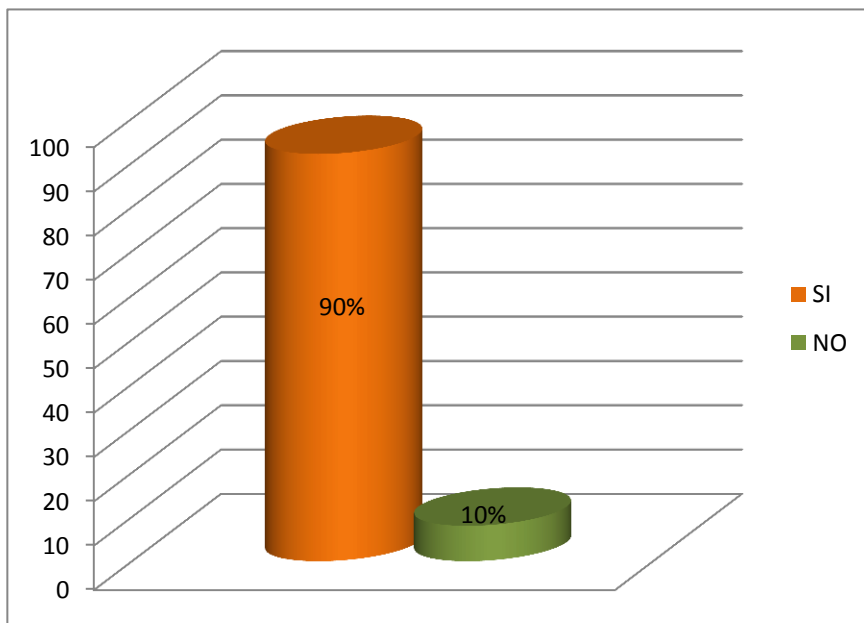
ANEXO 3. Resultado del cuestionario sobre el cumplimiento de ventas de los agentes vendedores

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

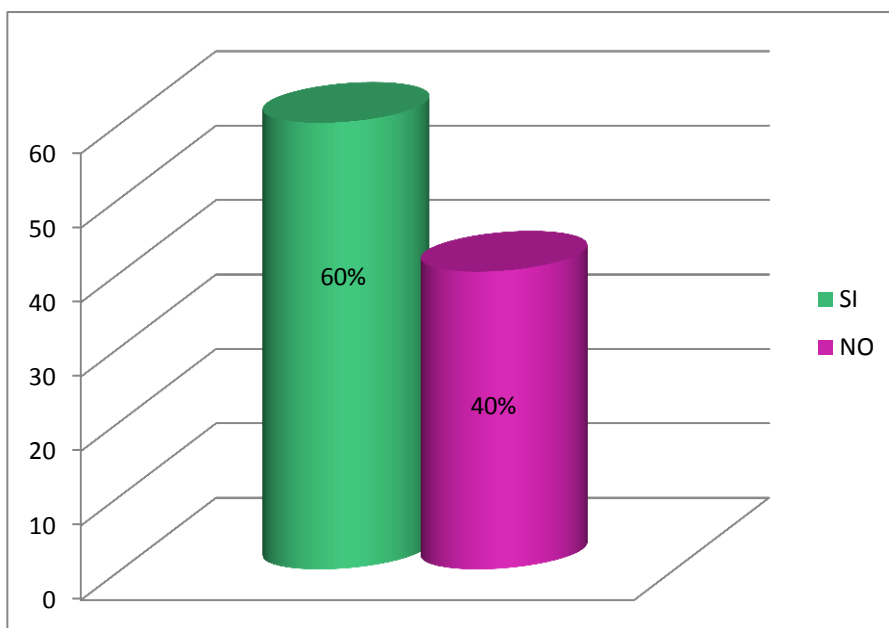


ANEXO 4. Resultado del cuestionario para constatar si se lleva a cabo con las entrevistas sobre la selección del personal.

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

